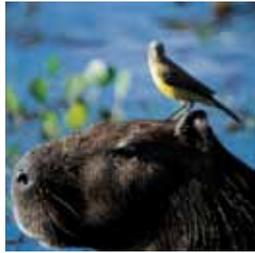


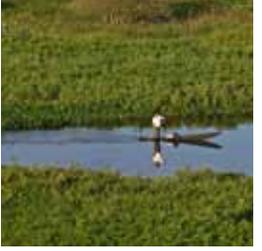


Rede de Cooperação Técnica para a
Roteirização
2ª Edição



Tecendo um novo **Brasil**







Rede de Cooperação Técnica para a
Roteirização
2ª Edição

Ficha Técnica

Ministério do Turismo

Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho

Ministro de Estado do Turismo

Mário Augusto Lopes Moysés

Secretário Executivo

Frederico Silva da Costa

Secretário Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo

Carlos Alberto da Silva

Secretário Nacional de Políticas de Turismo

Sebrae Nacional

Paulo Tarciso Okamoto

Presidente

Carlos Alberto dos Santos

Diretor Técnico

José Cláudio dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

Instituto Marca Brasil

José Zuquim

Presidente

Daniela Bitencourt

Diretora Superintendente

Edição Técnica

Karin Leyser Goindanich

Marcia Grespan Godinho

Redação

Fabio Godoh

Projeto Gráfico e Diagramação

Marcca



Agradecimentos

Agradecemos a todos os representantes institucionais de entidades públicas e privadas – em âmbito federal, estadual e municipal – que, por meio do Projeto Rede de Cooperação para a Roteirização, contribuíram de maneira definitiva para a estruturação da oferta turística brasileira, atendendo aos objetivos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

Ademais, oferecemos uma homenagem especial a todos os empresários participantes do Projeto, por terem acreditado e investido na consolidação de uma rede de atores dispostos a atuar em conjunto – em detrimento da velha premissa de que “o outro deve ser encarado como um adversário” – ensejando, assim, a construção de cinco novos roteiros turísticos brasileiros.



Rede de Cooperação Técnica para a
Roteirização
2ª Edição

Brasília, 2010

Tecendo a manhã

João Cabral de Melo Neto

*Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito de um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.*

*E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.*



Sumário

Apresentação

Ministro do Turismo - Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho 10

Prefácio

Diretor Técnico do Sebrae Nacional - Carlos Alberto dos Santos 12

1

A Visão da Rede Institucional

Entendendo o Processo - MTur 16

A Importância da Produção Associada - MTur 17

A Visão do Sebrae 18

Mercado e Sustentabilidade - IMB 20

A Prática como Experiência Inovadora - IMB 22

2

Contextualização Geral do Processo

O Processo de Roteirização 28

Territórios da 2ª Edição 32

Inovações da 2ª Edição 36

O Processo Mercadológico e a Roteirização 38

A Produção Associada e a Roteirização 54

A Gestão da 2ª Edição 68



3 Andamento do Processo

A Formação da Rede de Cooperação Técnica	74
O Processo Metodológico da 2ª Edição	78
O Processo nas Cinco Regiões	96
Monitoramento do Processo	122

4 Desafios de Continuidade

Resultados Alcançados	128
Continuidade	129

5 Considerações Finais

Lista de atores	132
-----------------------	-----

Apresentação



Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho
Ministro do Turismo

A segunda edição do Projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização conquistou resultados que atestam o êxito da iniciativa quanto à diversificação e à qualificação da oferta turística em nosso País. A partir dele, cinco novos roteiros foram desenvolvidos e apresentados ao mercado como produtos inovadores, acessíveis e rentáveis do turismo brasileiro, integrando, assim, 71 municípios em 13 estados da Federação. Ademais, somam-se a estes outros cinco roteiros, que resultaram da primeira edição do Projeto e foram implementados entre os anos de 2004 e 2006.

Assim, o roteiro dos Aparados da Serra – unindo Rio Grande do Sul e Santa Catarina – apresenta aos amantes do turismo de aventura o que há de melhor pelos cânions do Sul do País; já o Sudeste Recebe – por São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro – mostra a rica diversidade cultural, natural e histórica da Região Sudeste, que tem muito mais a oferecer do que apenas sol, praia e negócios; por sua vez, a Travessia do Pantanal – que inclui os estados do



Mato Grosso e Mato Grosso do Sul – abre caminho para paisagens exóticas e deslumbrantes, na terceira maior reserva ambiental do mundo, oferecendo também visitas a sítios arqueológicos e cenários da Guerra do Paraguai.

De outra parte, a Rota 174 – que abarca o Amazonas e Roraima – traz também importantes atrativos históricos e culturais relacionados à fascinante Floresta Amazônica, passando, ainda, pelas savanas e pelas formações rochosas mais antigas do planeta; por fim, o roteiro Civilização do Açúcar – que percorre municípios de Pernambuco, Paraíba e Alagoas – permite ao turista uma espetacular volta à época colonial, com visitas a engenhos, igrejas e outros tesouros arquitetônicos, sem falar na possibilidade de se vivenciar os costumes, o folclore e a culinária típica da região.

Dessa forma, além de toda a experiência obtida com a versão anterior do Projeto, esta segunda edição trouxe também muitas outras novidades. Em primeiro lugar, foi empregada uma metodologia única para as cinco macrorregiões, a fim de se fortalecer o planejamento estratégico dos territórios. Por outro lado, a capacitação dos roteiros ganhou consultores específicos nas áreas de turismo, produção associada e mercado.

Fora isso, a execução do Projeto seguiu um eixo de trabalho bem definido: a partir de uma gestão descentralizada e participativa, o Ministério do Turismo, o Sebrae e o Instituto Marca Brasil – parceiros na iniciativa – estimularam a estruturação dos roteiros com base nos princípios de “cooperação”, “inclusão social”, “respeito à identidade cultural” e “preservação ambiental”, de modo que foi promovida uma ampla rede entre os territórios, incluindo os atores do programa, consultores, técnicos e colaboradores.

O Estudo de Caso apresentado nesta publicação, portanto, ilustra como a estratégia de roteirização tem sido decisiva para tornar o Brasil um destino turístico em absoluta ascensão. Investindo na cooperação entre nossos municípios e na qualificação turística de seus produtos, serviços e profissionais, fortalecemos não só os polos que podem receber bem os visitantes nacionais e estrangeiros, mas, acima de tudo, fortalecemos o papel do turismo como uma atividade capaz de transformar o Brasil.

Prefácio



Carlos Alberto dos Santos

Diretor Técnico do Sebrae Nacional

As experiências desenvolvidas na primeira edição do Projeto Rede de Co-
operação para a Roteirização – iniciativa integrante do 1º Acordo de Cooperação
com o Ministério do Turismo – foram identificadas como eficazes ferramentas de
mercado. E o principal resultado obtido foi a forte diferenciação e a valorização
dos destinos turísticos.

Suas ações envolveram as cinco macrorregiões do País, proporcionando a
construção de tecnologias acessíveis e objetivas para o processo de regionalização,
 pilar básico da política pública de turismo.

Constatado o seu êxito, os parceiros Sebrae e MTur logo direcionaram-se
para a realização da segunda edição desta experiência, agora com novos vetores:
mercado e produção associada.

Além disso, associaram-se também às bem-sucedidas iniciativas dos pro-
jetos “Economia da Experiência e do Benchmarking: Aprendendo”, e o “Vivências
Brasil”, com suas referências metodológicas na identificação de oportunidades, na
estruturação de negócios diferenciados e atrativos, e na qualificação do processo
de gestão.



Com a permanência do desafio de contemplar todas as cinco macrorregiões do País, foram definidos cinco novos territórios para se desenvolver o processo de roteirização:

Macrorregião	Roteiro	Descrição
Norte	Rota 174	Roteiro de Manaus (AM) até Boa Vista (RR), buscando priorizar as consistentes oportunidades da Amazônia, além de proporcionar, num futuro próximo, a sua internacionalização, com a agregação das Ilhas Margaritas, na Venezuela.
Nordeste	Civilização do Açúcar	Inspirado na experiência da Rota das Emoções (integração dos estados do Piauí, Maranhão e Ceará, na primeira edição do Projeto), agregando, ainda, a visão de complementaridade e diversificação do consagrado segmento de sol e praia, com evidências de novos produtos (como o turismo rural). Território considerado: Paraíba, Pernambuco e Alagoas.
Centro-Oeste	Travessia do Pantanal	Busca a consolidação deste produto através da integração dos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, possibilitando a complementaridade da oferta turística da região com produtos já conhecidos, a exemplo da Serra da Bodoquena e a Chapada dos Guimarães.
Sudeste	Sudeste Recebe	Roteiro integrado que envolve todos os quatro estados da Região Sudeste, possibilitando alternativas viáveis para o desenvolvimento do Cruzeiro Rodoviário, modal e vetor inovador da operação turística.
Sul	Aparados da Serra	Neste roteiro, o grande destaque é a atuação de seu Comitê Gestor, que, entre outras iniciativas, buscou a integração do roteiro a outro importante produto: a Rota dos Tropeiros, permitindo a inclusão do estado do Paraná.

Ademais, esta nova edição do Projeto contemplou sete dos 12 estados cujas capitais sediarão a Copa do Mundo em 2014, o que significa, portanto, uma grande oportunidade para o desenvolvimento do turismo nessas regiões.

Em suma, o Projeto Rede de Cooperação – possibilitando o acesso a tecnologias e mercados – contribuirá de forma efetiva na obtenção de todos esses resultados, com a consolidação de produtos e a geração de novos negócios.



**A VISÃO DA REDE
INSTITUCIONAL**





Entendendo o Processo

Ricardo Martini Moesch

Diretor do Dep. de Estruturação, Articulação e Ordenamento do Turismo – Ministério do Turismo

Esta segunda edição do Projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização teve como princípio norteador o conjunto de experiências exitosas oriundas de sua primeira edição. Além disso, diferentemente da primeira edição, buscou-se consolidar uma metodologia única, que pudesse ser aplicada – com pequenas adaptações – em todo o território nacional.

Nesta edição, portanto, procurou-se principalmente construir, fortalecer e promover a imagem dos destinos junto ao mercado, de modo que a estratégia central, pois, foi a seleção de destinos já estruturados e que estivessem aptos a participar de ações promocionais. Não devemos esquecer, também, a incorporação da produção associada e da segmentação turística ao Projeto, assim como a realização de pesquisas de mercado, o que levou ao fortalecimento do processo de roteirização e ao aumento das chances de consolidação mercadológica dos roteiros desenvolvidos.

Cabe ressaltar, ainda, que este Projeto não se encerra com o fim do Termo de Parceria entre MTur, Sebrae e IMB, pois sua essência constitui-se num processo dinâmico, que deverá ser administrado pelos Comitês Gestores, os quais deverão funcionar como vetores de captação de outros projetos, sejam eles relacionados à infraestrutura, à capacitação ou às demais áreas da atividade turística.

Com isso, é importante frisar que as redes formadas por entidades públicas, privadas e pelo terceiro setor deverão permanecer trabalhando sinergicamente na busca de um objetivo comum, somando seus esforços na implantação do Plano Estratégico elaborado, com vistas a alcançar, por fim, a Visão de Futuro almejada por cada um dos roteiros. Somente desta forma, os objetivos e os impactos do Projeto serão sentidos pelos destinos, levando, pois, à diversificação e à qualificação de sua oferta turística.

A Importância da Produção Associada

Regina Cavalcante

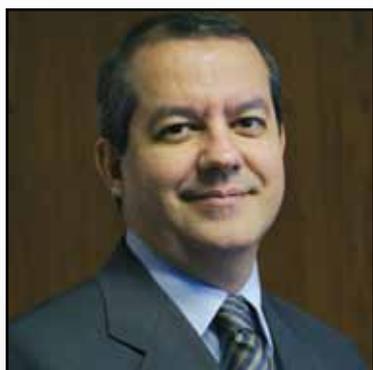
Diretora do Dep. de Qualificação e Certificação e de Produção Associada ao Turismo



Os destinos brasileiros apresentam uma grande diversidade de produtos de origem local – sejam naturais ou culturais – que despertam interesse em turistas brasileiros e estrangeiros. Mas, para que se tornem um componente de atratividade, é necessário, sobretudo, integrá-los a roteiros turísticos.

Nesse sentido, a integração da produção associada ao turismo é um fator de grande relevância para o êxito das ações de apoio à comercialização dos roteiros, pois revela-se como um notável diferencial competitivo, reforçando, assim, a atratividade dos destinos. De outra parte, as ações de fortalecimento, por sua vez, promovem a produção associada, o que leva ao crescimento do consumo e a impactos sócio-econômicos cada vez mais positivos.

Logo, a inserção da produção associada ao turismo nesta segunda edição do Projeto Rede de Cooperação foi uma estratégia exitosa para a consolidação dos roteiros desenvolvidos, uma vez que agregou valor à oferta turística e incrementou o diferencial competitivo dos destinos contemplados.



A Visão do Sebrae

Ricardo Guedes

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo, Comércio e Serviços

Nas últimas décadas, a formação de redes vem sendo apontada como a mais significativa inovação humana no campo da organização social. Criadas como uma alternativa às estruturas em forma de pirâmide – nas quais o relacionamento entre os integrantes acontece de cima para baixo, a partir de um topo – as redes, por outro lado, possuem uma lógica que permite a todos os seus componentes ligarem-se de maneira horizontal, ou seja, sem que nenhum de deles possa ser considerado o centro (ou a margem) do processo.

Logo, do ponto de vista das micro e pequenas empresas, este modelo encontra-se intimamente conectado à ideia de uma comunidade empresarial, isto é, à existência de uma cultura associativa entre empreendimentos com interesses iguais – o que enseja a essas estruturas um grande dinamismo no que tange à disseminação de informações, à troca de experiências e à produção descentralizada de inovações.

Não é por acaso, portanto, que a prática do trabalho em rede esteja incorporada ao Programa de Regionalização do Turismo, desenvolvido pelo MTur, sendo concebida como uma das mais importantes estratégias no apoio ao desenvolvimento turístico regional. Assim, ao facilitar a atuação compartilhada entre os atores locais – através dos chamados Comitês Gestores –, as redes logram estimular o surgimento de novas parcerias, além de fortalecerem a sinergia na elaboração dos planejamentos e na operacionalização conjunta de suas atividades.

É desta forma, pois, que a formação de redes é capaz de propiciar incrementos significativos no desempenho das micro e pequenas empresas ligadas ao setor turístico. Por meio da adoção de modelos baseados em associação, complementaridade e cooperação, os empresários tornam-se capazes de reduzir custos, dividir riscos, qualificar produtos e conquistar novos mercados, garantindo, assim, a viabilidade de seus negócios – e fomentando, por conseguinte, o desenvolvimento socioeconômico em suas regiões.

Por tudo isso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas entende ser de extrema importância um investimento cada vez maior em iniciativas que fortaleçam a utilização de arquiteturas horizontais nas formas de relacionamento entre os empresários. Ou seja, nossa ideia é sobretudo incentivar a articulação de tais redes empresariais, no intuito de estimular o senso de união entre os atores da cadeia produtiva, para que eles – cooperando entre si – definam as estratégias de competitividade que lhes garantirão sustentabilidade no mercado.

A Rede de Cooperação, em suma, permitiu-nos identificar formas consistentes e estruturadas de atuação nos territórios (estratégias de acesso sustentável a novos mercados), além de fortalecer e oportunizar a agregação de valor aos destinos, com eficiência de gestão e diversificação de produtos, a exemplo da incorporação da produção associada.

Por fim, devemos enfatizar que a Rede de Cooperação compartilhou – no ambiente de complementaridade das comunidades empresariais – uma série de conhecimentos importantes gerados pelos projetos Economia da Experiência e Melhores Práticas de Operação.

Nesse sentido, o trabalho realizado na primeira edição do Projeto Rede de Cooperação nos oferece uma prova inequívoca da importância deste novo modelo para o desenvolvimento turístico das regiões brasileiras. Afinal, a partir dessas experiências, adquirimos cada vez mais a convicção de que o turismo, enquanto atividade multissetorial, só será capaz de protagonizar um desenvolvimento efetivo e sustentável a partir da consolidação do referido senso de união entre atores e destinos – o que significa, em suma, a existência de um livre intercâmbio de conhecimentos, de uma crescente articulação de parcerias, e de uma construção participativa das estratégias de competitividade.



Mercado e sustentabilidade

José Zuquim

Presidente do Instituto Marca Brasil

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, “turismo sustentável é a atividade que satisfaz as necessidades dos turistas e as necessidades socioeconômicas das regiões receptoras, enquanto a integridade cultural, a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica são mantidas para o futuro”. É importante resgatarmos este conceito, elaborado em 1999, pois ele continua válido e carrega em sua essência os principais elementos de construção da atividade turística até os dias de hoje.

Assim, ao colocar em uma mesma frase a “satisfação das necessidades dos turistas” e a “satisfação das necessidades socioeconômicas das regiões receptoras”, a OMT enfatiza relação direta que existe entre a produção turística e o mercado. Em outras palavras, as necessidades expressas pelos turistas devem interferir cada vez mais no planejamento e no desenvolvimento dos produtos e dos serviços ligados ao turismo. A sustentabilidade pressupõe, sim, que sejamos competitivos – e, sob este prisma, o resultado financeiro positivo não é um pecado que deva ser escondido.

O crescimento da atividade turística – que é um fato – acontecerá independentemente de nossos desejos. Se resolvermos sentar e ficar apenas observando, o turismo continuará crescendo; entretanto, sem a nossa interferência, esse crescimento acontecerá de forma desordenada, e com sérios prejuízos para as populações e para os ecossistemas. O nosso esforço, portanto, deve ser no sentido de tornar esse movimento ordenado, para que tenhamos chance de medir e, principalmente, controlar os impactos do crescimento junto à sociedade e à natureza.

Para termos uma ideia, em 1950, o movimento total de turistas no planeta representava apenas 1% da população mundial – movimento este que cresceu exponencialmente, atingindo, hoje, algo em torno de 15%, e devendo chegar, em 2020, a mais de 20% da população global. Por isso, o foco no mercado é tão importante. E obtermos os melhores resultados para sociedade, através de um crescimento ordenado e sustentável, é, de fato, um enorme desafio – do qual depende, dentre outros desafios, o futuro do planeta.

Em pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo sobre os hábitos de consumo dos turistas, observamos que o número de clientes que viajaram nos últimos dois anos no Brasil dobrou. No entanto, nossas regiões turísticas só poderão sentir o impacto positivo desse movimento se adotarem práticas de gestão responsável, que busquem o equilíbrio entre os fatores ambientais, econômicos e socioculturais. Caso contrário, a nossa atividade se tornará fraca e passível de sofrer os problemas que a falta de gestão e de controle costumam acarretar: fragmentação do processo, massificação do consumo, destruição ambiental, dentre outros.

Entretanto, um movimento desta magnitude não acontece com ações isoladas. Apenas parcerias bem estruturadas, que promovam a integração e a cooperação de esforços em prol de objetivos comuns, podem alavancar resultados efetivos. Nesse sentido, o Projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização é um grande exemplo de como entidades integradas aos desejos das comunidades e conectadas às demandas de mercado podem produzir desenvolvimento. Afinal, foi apenas através do comprometimento de todos – Ministério do Turismo, Sebrae Nacional e UFs, Órgãos Oficiais de Turismo, Instituto Marca Brasil e os profissionais que participaram deste Projeto – que este sonho tornou-se possível: roteiros estruturados com sustentabilidade, e com o olhar nas demandas de mercado.



A prática como experiência inovadora

Daniela Bitencourt

Diretora Superintendente do Instituto Marca Brasil

Participar de mais esta edição que consolida as últimas práticas exitosas do Projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização é, para o Instituto Marca Brasil, motivo de muito orgulho. Afinal, trata-se de um Projeto que proporcionou crescimento não apenas para as instituições participantes, mas também para todos os parceiros e comunidades envolvidas.

Nos últimos anos, a busca pela inovação tem sido motivo de pesquisa, esforço, trabalho e investimento por parte de toda a cadeia produtiva do turismo. Dessa forma, novos processos e novas formas de comercialização, além da inclusão do planejamento como ferramenta de gestão, vêm cercando de sucesso o desenvolvimento deste segmento produtivo no Brasil.

O constante olhar no mercado – onde o foco *no* turista passa a ser o foco *do* turista – inverteu todos os processos de construção coletiva até hoje vigentes nesta atividade. Talvez esta, portanto, seja a maior inovação contida na metodologia adotada pelo Projeto Rede de Cooperação, qual seja: uma abordagem científica da produção turística, sob a ótica do mercado, e não limitada à perspectiva tradicional da oferta.

Por conseguinte, tal inversão exige a implantação de mecanismos que integrem todo o poder de criação e produção instalado nos destinos, buscando superar aquilo que o turista procurava inicialmente. Em outras palavras, a ideia é ir sempre além da experiência pressuposta pelo visitante – recriando suas próprias expectativas, isto é, surpreendendo-o. Afinal, hoje em dia, não basta ofertarmos o melhor produto se ele não estiver adequado a uma demanda específica, integrando as mais diversas alternativas de experimentações, iniciativas e desejos de renovação.

Assim, a construção dos Planos de Mercado em cada roteiro, com base nas singularidades regionais, permitiu a integração das demandas e um melhor aproveitamento das ofertas existentes. Além disso, a utilização de ferramentas de gestão participativa e de educação inclusiva incentivou as comunidades a encontrarem seus próprios potenciais inventivos, contribuindo, em sua maioria, para o desenvolvimento sustentável das regiões envolvidas.

Por outro lado, como o próprio nome do Projeto anuncia, todo esse desenvolvimento deve ser protagonizado de forma integrada pela cadeia produtiva do turismo – ou seja, através da formação de redes capazes de gerir o processo com suas próprias forças. Para isso, foram criados os Comitês Gestores, que representam a parcela de cooperação que faltava para conectar cada ação às estratégias planejadas. Dessa forma, a gestão coletiva dos roteiros constitui-se na garantia de continuidade do trabalho realizado, uma vez que na base das organizações em rede encontram-se as relações cooperativas que conferem sentido às experiências singulares de cada coletivo. Em síntese, uma sociedade organizada em redes caracteriza-se, justamente, por ser tecida com as malhas da corresponsabilidade e da cooperação, em oposição às lógicas hierárquicas e individualizantes típicas das organizações piramidais de sociedades mais arcaicas.

Um projeto que, como este, visa o desenvolvimento de redes cooperativas traz a marca do contemporâneo em suas formas de horizontalização do poder e de conjunção do conhecimento, visando, enfim, à construção de um objetivo comum. Uma comunhão que vai tecendo, fio a fio, uma sociedade mais solidária, como nos ensinou Francisco Whitaker: “Muito além das redes que usam para dormir e descansar, nossos índios nos ensinam a organização em rede. Quando a fraternidade prevalece, todos por um e um por todos, ficamos na horizontalidade da cooperação. E quando todos dependem uns dos outros, mas ninguém explora em seu benefício a dependência do outro, abre-se o caminho para a autonomia corresponsável de todos”.

Logo, tal compreensão vai inteiramente ao encontro do que o Plano Nacional de Turismo denomina “sustentabilidade”, tomando-a como elemento base para qualquer discussão. Como defende Paul Singer, a sustentabilidade deve constar entre as prioridades de qualquer governante comprometido com as demandas de seu tempo. Não por acaso, as ações protagonizadas pelo Ministério do Turismo, também criado em 2003, adotam esse mesmo princípio de gestão colegiada – alinhado à perspectiva de uma política voltada ao cumprimento dos compromissos éticos que a gestão pública deve ter para com a comunidade que representa.

É nesse sentido que os conceitos de “gestão compartilhada”, “autonomia coletiva”, “produção auto-sustentável” e “experimentação” – contemplados pelo Projeto Rede de Cooperação – emergem como temas interligados, que se conectam a mais um importante nó desta rede: a “competitividade no turismo”. Entendida como a capacidade crescente de gerar negócios nas atividades econômicas relacionadas com o setor de turismo – de forma sustentável, proporcionando ao turista uma experiência positiva – a competitividade passa a ser um conceito-chave e indispensável à nova visão de gestão turística. De modo que todo o esforço despendido nas ações descritas neste documento tem como objetivo central aumentar a competitividade dos destinos envolvidos, aumentando, com isso, a capacidade produtiva da região, ampliando as redes de cooperação (que geraram e gerarão novas redes) e impulsionando a economia.

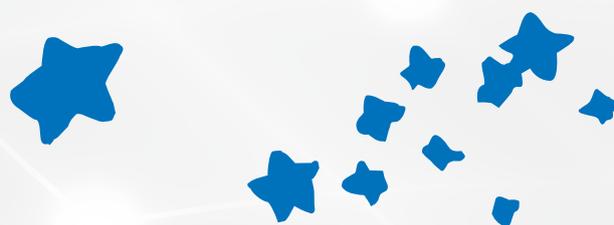
E é assim, por meio de projetos como este, que o Instituto Marca Brasil cumpre a sua missão – participando de ações de responsabilidade social; promovendo o desenvolvimento econômico e social; apoiando entidades que realizam ações de interesse público; compartilhando conhecimento; e aproximando os parceiros. Enfim, dando a sua contribuição naquilo que lhe compete: a gestão de projetos de desenvolvimento e disseminação de conhecimento.



Paraty (RJ)



**CONTEXTUALIZAÇÃO
GERAL
DO PROCESSO**





O Processo de Roteirização

O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil propõe a estruturação de roteiros turísticos intermunicipais, com base nos princípios de “cooperação”, “integração” e “sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional”. Para tanto, o Programa estabelece a roteirização turística como uma de suas estratégias principais, visando atingir a diversificação da oferta através da inserção de produtos diferenciados nos mercados nacional e internacional.

Em sua essência, portanto, a roteirização é uma estratégia mercadológica, na qual – por meio de uma atuação coletiva – estados e municípios conquistam diferentes mercados e minimizam os custos de suas ações. Em virtude de seu caráter participativo, voltado para a construção de parcerias, a roteirização tem como pressuposto promover a integração e o compromisso dos envolvidos, fomentando, assim, o adensamento dos negócios, a inclusão social, e o resgate e a preservação dos valores culturais e ambientais das regiões. De um modo geral, trata-se de um processo participativo, que promove a identificação, a elaboração e a consolidação de novos roteiros turísticos, no intuito de estruturar a oferta dos territórios e transformá-la em produto rentável e comercialmente viável.

Desta forma, o foco do processo de roteirização está, justamente, na construção de diversas parcerias em âmbito municipal, regional, estadual, nacional e internacional, de modo a estimular a energia catalisadora dos poderes público e privado – em cooperação com instituições afins, agências e operadores – tendo como resultado o desenvolvimento de roteiros integrados capazes de fomentar a economia das regiões turísticas.

O processo de roteirização, pois, necessita de uma sinergia produtiva entre seus atores, o que só pode ser alcançado através da instalação de uma rede de cooperação coesa e atuante. A partir disso, então, será possível esperar os efeitos de sua implementação, quais sejam:

- Ampliação e diversificação da oferta turística;
- Inserção de municípios em regiões e roteiros turísticos;
- Consolidação de roteiros mais competitivos;
- Atuação de micro e pequenas empresas no mercado turístico;
- Criação e ampliação de oportunidades no mercado de trabalho;
- Aumento da geração de renda e melhoria em sua distribuição;
- Favorecimento da inclusão social e redução das desigualdades regionais;
- Aumento da visitação, da permanência e do gasto médio do turista;
- Fortalecimento da identidade regional;
- Consolidação de uma estratégia de desenvolvimento regional.

CONCEITOS UTILIZADOS

Para a implantação do processo de roteirização, é fundamental que exista uma unidade de compreensão e interpretação no que tange a alguns conceitos fundamentais. Em função disso, a equipe do Ministério do Turismo propôs a utilização dos conceitos expostos no “Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil”:

ROTEIRIZAÇÃO TURÍSTICA Processo de reunir em um mesmo itinerário, a partir de um planejamento integrado, atrativos, equipamentos e serviços turísticos de uma ou mais região turística, de forma a agregá-los e consolidá-los em um produto turístico.

ATRATIVO TURÍSTICO Local, objeto, equipamento, pessoas, fenômenos, eventos ou manifestações capazes de motivar o deslocamento de visitantes para conhecê-lo.

REGIÃO TURÍSTICA Espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e complementares, capazes de serem articuladas e de definirem um território.

ROTA TURÍSTICA Percurso continuado e delimitado cuja identidade é reforçada ou atribuída pela utilização turística. Uma rota pode contemplar vários roteiros e perpassar várias regiões. Isto é, o turismo utiliza a História como atrativo para fins de promoção e comercialização turística. Eis alguns exemplos: Estrada Real, Rota dos Tropeiros etc., onde o turista percorre o mesmo caminho percorrido por alguns personagens de uma determinada época.

ROTEIRO TURÍSTICO Itinerário caracterizado por um ou mais elementos que lhe conferem identidade. É definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística. Um roteiro pode perpassar uma ou várias regiões, assim como uma ou várias rotas – sendo eminentemente temático.

DESTINO TURÍSTICO Local, cidade, região ou país para onde se movimentam os fluxos turísticos. Tanto as rotas como os roteiros turísticos são elaborados para fins de promoção e comercialização.

Assim, conclui-se que “a região turística é a base para o planejamento e o ordenamento da oferta turística existente; e as rotas, os roteiros e os destinos podem constituir-se em produto turístico, que deve ser promovido e comercializado”.

Objetivos da Roteirização

Para o Ministério do Turismo, o processo de roteirização tem como objetivos gerais a estruturação, a qualificação e a ampliação – de forma integrada e organizada – da oferta de produtos turísticos. Como objetivos específicos, tem o propósito de:

- Identificar e apoiar a organização de segmentos turísticos;
- Incentivar o empreendedorismo;
- Facilitar o acesso das micro e pequenas empresas do setor ao mercado turístico regional, estadual, nacional e internacional;
- Estimular a criação de novos negócios e a expansão dos que já existem;
- Ampliar e qualificar serviços e equipamentos turísticos;
- Consolidar e agregar valor aos produtos turísticos;
- Fortalecer a identidade regional;
- Promover o desenvolvimento regional.

Benefícios do Processo de Roteirização

Durante o processo de sensibilização das comunidades envolvidas, percebemos a importância de ressaltar as vantagens da roteirização, pois o processo coletivo de formação da rede de cooperação necessita de um esforço de articulação muito grande. Por outro lado, para que os envolvidos mantenham-se comprometidos e ativos durante todo o processo, é fundamental que os efeitos dos benefícios expostos a seguir sejam sentidos num curto espaço de tempo, mesmo que não integralmente:

- Ampliação dos investimentos em roteiros já existentes, seja na melhoria da estrutura atual ou na qualificação dos serviços oferecidos;
- Auxílio no incremento do fluxo de turistas e em sua permanência média nas regiões turísticas;
- Estímulo à integração e ao compromisso dos envolvidos neste processo;
- Fortalecimento do protagonismo local e da integração com outros atores;
- Inserção competitiva e sustentável dos roteiros no mercado;
- Melhoria na distribuição de renda, e geração de empregos;
- Inclusão social e redução das desigualdades regionais.

O efeito desses benefícios é a mola propulsora para dinamizar a rede, dando vida e velocidade às suas articulações e, conseqüentemente, gerando novos resultados e benefícios.



Territórios da 2ª Edição

Os destinos selecionados para esta segunda edição do Projeto Rede de Cooperação para a Roteirização foram os seguintes:

Macrorregião	Estados	Municípios	Roteiro
Sul	RS/SC	São Joaquim, Urubici, Bom Jardim da Serra, Praia Grande, São José dos Ausentes, Cambará do Sul, São Francisco de Paula.	Aparados da Serra
Sudeste	MG/RJ/ SP/ES	Queluz, Bananal, Guaratinguetá, Aparecida, Campos do Jordão, São Paulo, Jundiaí, Campinas Socorro, Holambra, Rio de Janeiro, Armação dos Búzios, Paraty, Angra dos Reis, Itatiaia, Valença, Cabo Frio, Petrópolis, Belo Horizonte, Ouro Preto, Tiradentes, São Lourenço, Santana dos Montes, Santa Bárbara, Camanducaia, Monte Verde, Alto Caparaó, Vitória, Guarapari, Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins.	Sudeste Recebe
Centro-Oeste	MS/MT	Cáceres, Poconé, Corumbá, Ladário, Miranda, Porto Murtinho.	Travessia do Pantanal
Norte	AM/RR	Manaus, Presidente Figueiredo, Vila Balbina, Boa Vista, Caracará, Pacaraima, Amajari, Rorainópolis.	Rota 174 - Amazonas e Roraima
Nordeste	PE/PB/AL	Areia, Alagoa Grande, Alagoa Nova, Bananeiras, Serraria, João Pessoa, Recife, Olinda, Ilha de Itamaracá, Igarassu, Goiana, Nazaré da Mata, Vicência, Ipojuca, Maceió, Marechal Deodoro, Pilar, Maragogi, Coruripe, Rio Largo, União dos Palmares.	Civilização do Açúcar



Sinopse dos Territórios

APARADOS DA SERRA



Cânion Fortaleza - Parque Nacional da Serra Geral

Fazem parte deste recorte territorial a Serra Catarinense e os Campos de Cima da Serra, no lado gaúcho. Ambos são conhecidos como os lugares mais frios do Brasil. É o único ponto do país onde o frio, a geada e a cerração – fenômenos meteorológicos característicos das altitudes – acontecem frequentemente, e onde a neve, muitas vezes, pode aparecer mesmo que por poucas horas ou poucos dias. É neste recorte geográfico em que estão situadas as paisagens de araucárias, os vastos campos com gado pastando e os grandes cânions – um cenário surpreendente num país tropical como o Brasil.

SUDESTE RECEBE



Museu de Arte de São Paulo

Este recorte foi criado para estimular o turismo interno entre os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo, com acesso através das seguintes rodovias: Presidente Dutra (RJ – SP), Fernão Dias (SP – MG), BR 262 (ES – MG), e BR 101 (ES – RJ). Em São Paulo, destacam-se os atrativos culturais, históricos, rurais, de ecoturismo e religiosos; no Rio de Janeiro, as belezas de praia e serra, associadas a uma série de manifestações culturais; no Espírito Santo, praias e montanhas em paisagens exuberantes; e em Minas Gerais, as cidades históricas e sua rica gastronomia e artesanato típico.

TRAVESSIA DO PANTANAL



Cenário Pantaneiro

Considerada a maior planície alagada do planeta, e a terceira maior reserva ambiental do mundo, o Pantanal brasileiro está localizado nos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. O recorte territorial teve como polos as cidades de Corumbá, no Mato Grosso do Sul, e Cáceres, no Mato Grosso. Entre os atrativos, destacam-se fazendas históricas, sítios arqueológicos, cidades portuárias e cenários da Guerra do Paraguai, além da exuberante biodiversidade da região – que proporciona uma série de atividades em ecoturismo, turismo rural e de pesca.

ROTA 174 – AMAZONAS/RORAIMA



Pedra Pintada, Roraima

Neste recorte, a herança cultural indígena, misturada à cultura da Região Norte, formam uma miscigenação cultural intensa em meio à exuberante Floresta Amazônica. Todo o território é repleto de parques nacionais, com grande diversidade da fauna, árvores gigantes, ilhas paradisíacas, sítios arqueológicos e jardins botânicos. Para quem deseja experiências únicas em contato com a natureza em seu estado original, a Região Norte do Brasil é sem dúvida o lugar ideal. Além disso, o roteiro conta com importantes atrativos histórico-culturais, tais como a riqueza arquitetônica das cidades históricas, sobretudo Manaus e Boa Vista, e a cultura indígena em suas mais diversas manifestações.

CIVILIZAÇÃO DO AÇÚCAR



Fundação Gilberto Freyre e Casa-Museu Magdalena e Gilberto Freyre

Este território retrata o modo de ser, de viver e a cultura dos estados da Paraíba, Pernambuco e Alagoas – que possuem fortes vínculos com o período colonial do Brasil e com a cultura da cana-de-açúcar. Seus principais atrativos são: cidades históricas, arquitetura colonial (casarios, igrejas, fortes), visitas a engenhos, hospedagem nas casas-grandes dos antigos engenhos, interação com os costumes da população local, encenação de fatos históricos, culinária típica (rapadura, cachaça), folclore (maracatu, frevo, ciranda), praias de águas calmas (coqueiros, piscinas naturais, recifes e bancos de areia), turismo rural, ecológico, de aventura e reservas florestais.



Inovações da 2ª Edição

Em sua segunda edição, o Projeto da Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização utilizou as experiências e as inteligências geradas durante a sua primeira edição, introduzindo as seguintes novas ferramentas e procedimentos que conferiram mais agilidade e sincronia ao processo de formação da rede nos cinco roteiros em desenvolvimento.

- Emprego de uma metodologia única para as cinco macrorregiões – reunindo as ações exitosas oriundas das cinco metodologias empregadas na primeira edição; expertise dos Consultores Máster; e a flexibilidade em atender as peculiaridades de cada território (tudo isso, sempre com foco no apoio à construção de roteiros integrados e competitivos para o mercado, e na formação de redes entre os atores envolvidos).
- Incorporação do conceito e de ações específicas para a integração da produção associada ao turismo no processo de roteirização.
- Destaque para as ações de mercado – desde a pesquisa mercadológica no início do Projeto (visando arrecadar subsídios ao planejamento das regiões); passando pelas ações coletivas de participação em eventos (como a BRAZTOA e a ABAV); até as diversas outras ações implementadas junto à cadeia de comercialização.
- Existência de Consultores Máster nas áreas de turismo, mercado e produção associada – responsáveis por toda a orientação metodológica e pela capacitação dos Consultores de Roteiro.
- Em cada macrorregião, o processo teve uma equipe de três consultores locais (turismo, mercado e produção associada), que trabalharam de forma articulada na execução das ações planejadas.

- Elaboração de um “Manual de Roteirização” como ferramenta norteadora do trabalho dos Grupos Diretivos e dos Consultores de Roteiro.
- Elaboração de Lembretes Metodológicos ao longo das principais etapas do Projeto, para facilitar a orientação e a agilidade do trabalho de campo.
- Realização do Seminário de Repasse da Metodologia da Roteirização, com foco nos Consultores do Roteiro, e com a participação de técnicos dos órgãos oficiais de turismo e Sebrae de cada estado participante. Assim, a expertise do processo de roteirização ficou em cada região do País.
- Realização de Encontros Nacionais do Projeto Rede de Cooperação, visando a disseminação de novos conhecimentos pelos Consultores Máster e a troca de experiências entre as regiões.
- Definição do recorte territorial que compôs os roteiros – executada pelos próprios atores envolvidos em cada destino (havendo somente a validação por parte do Ministério do Turismo e do Sebrae).
- Na fase inicial do processo, composição do Comitê Gestor em cada roteiro – formado por atores da iniciativa pública e privada, e responsável pela gestão do destino.
- Processo de lançamento do roteiro – os roteiros do Sul, Norte, Centro-Oeste e Nordeste foram lançados para comercialização ao longo do processo, aproveitando eventos que reuniram o setor; a Região Sudeste, por sua vez, finalizou o Projeto antes do lançamento, ficando a cargo de seu Comitê Gestor a implantação do planejamento estratégico e o lançamento do roteiro.

Em síntese, podemos dizer que as inovações desenvolvidas para a segunda edição do Projeto conferiram, de fato, uma maior uniformidade aos procedimentos e aos resultados alcançados, embora jamais tenham deixado de considerar as peculiaridades de cada território – ou seja, sua forma especial de organização, seu ritmo de trabalho, assim como os interesses específicos de seus atores locais. Assim, através da simbiose entre a metodologia proposta pelo Projeto e as características particulares de cada região, foi possível, enfim, a criação de cinco novos roteiros diferenciados e competitivos para o mercado, mas totalmente resguardados no que tange a manutenção de suas próprias características socioculturais.



O Processo Mercadológico e a Roteirização

Dentre as diversas inovações aplicadas à segunda edição do Projeto Rede de Cooperação, a inserção do aspecto mercadológico ao processo de roteirização foi, sem dúvida, uma das mais importantes. Prova disso é que, durante a execução do Projeto, a análise da movimentação dos mercados tornou-se, com efeito, a verdadeira chave para o sucesso competitivo dos roteiros – uma vez que ensejou a elaboração de um contundente Plano Estratégico para os roteiros integrados, a partir de estudos detalhados acerca das características de oferta e demanda a eles relacionados.

Em outras palavras, pode-se dizer que o investimento em “inteligência de mercado”, nesta segunda edição, foi um dos grandes avanços metodológicos em direção ao desenvolvimento pleno de novos produtos turísticos economicamente sustentáveis, pois agregou ao processo a construção de um conjunto específico de estratégias – baseadas, por um lado, no comportamento de compra dos turistas, e por outro, nas características relacionadas aos procedimentos de comercialização por parte dos intermediários. Desta forma, a elaboração dos novos produtos pôde, então, contar com um conhecimento aprofundado acerca do perfil dos consumidores-alvo, assim como das características dos segmentos turísticos articulados pelos roteiros – informações, de fato, imprescindíveis para um lançamento efetivo e exitoso no mercado.

O planejamento mercadológico no processo de roteirização, portanto, tratou em suma de proporcionar um diagnóstico claro das condições de mercado estabelecidas no momento atual, a fim de facilitar a concepção, a estruturação e/ou a adaptação dos produtos, tendo em vista os interesses e as necessidades específicas de seus públicos-alvo. Assim, tal planejamento incorporou ao Projeto a análise dos territórios contemplados, o nível de seus produtos e serviços, assim como as características de sua oferta e demanda

– tudo isso através de um conjunto de pesquisas quantitativas em âmbito regional, e de pesquisas qualitativas realizadas nos mais importantes mercados emissivos do País.

Logo, a partir das conclusões extraídas do diagnóstico, foram definidos os mercados de interesse, a adequação dos produtos, bem como as estratégias de atuação para a promoção e para a comercialização dos roteiros integrados. Para tanto, incluiu-se na metodologia o desenvolvimento de pesquisas de mercado específicas para o Projeto – direcionadas, por um lado, às operadoras de turismo (para se conhecer a “imagem da oferta”), e por outro, aos turistas oriundos de mercados emissivos (para se conhecer o comportamento de compra dos consumidores).

Além disso, desde o momento em que ocorreu a definição dos atores e dos territórios que dariam origem aos roteiros, o Projeto passou a estimular energicamente os técnicos e o Comitê Gestor de cada região para que mantivessem contato permanente com o mercado – através da participação em feiras, eventos e rodadas de negócio – no intuito de testar e adequar suas ofertas à demanda.

O estudo mercadológico para a roteirização considerou, portanto, três eixos em sua definição estratégica: em primeiro lugar, “o mercado para o qual o roteiro seria promovido”; em segundo lugar, “os segmentos turísticos relacionados aos atrativos locais com maior diferencial competitivo”; e, por fim, “o posicionamento de identidade com o qual o roteiro seria capaz de ganhar destaque e notoriedade frente a seus concorrentes no mercado”.

Conceitos Utilizados

MERCADO TURÍSTICO De acordo com o Ministério do Turismo (Cadernos de Turismo, Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização), mercado turístico é “o encontro e a relação entre a oferta de produtos e serviços turísticos e a demanda, individual ou coletiva, interessada e motivada pelo consumo e uso destes produtos e serviços”.

SEGMENTAÇÃO TURÍSTICA Nos Marcos Conceituais da Segmentação Turística, do Ministério do Turismo, a segmentação é entendida como “uma forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado”, de modo que “os segmentos turísticos podem ser estabelecidos a partir dos elementos de identidade da oferta e também das características e variáveis da demanda”. A partir da oferta, portanto, “a segmentação define tipos de turismo cuja identidade é determinada através das variáveis da demanda”. Em outras palavras, “os roteiros turísticos são definidos com base na oferta (em relação à demanda), de modo a caracterizar segmentos ou tipos de turismo específicos”.

POSICIONAMENTO E IDENTIDADE DO ROTEIRO Segundo Josep Chias (Turismo – O Negócio da Felicidade), a imagem e o posicionamento de um destino são obtidos como resultado de uma dupla atuação – que consiste, por um lado, no estabelecimento de uma personalidade corporativa, e de outro, de uma comunicação corporativa: “A personalidade corporativa é a contribuição da realidade ou vivência do lugar; é o resultado do que fazemos e de como fazemos. A comunicação corporativa, por sua vez, é o que dizemos e como dizemos, sobretudo fora do destino, pois é a única realidade que pode ser percebida por aqueles que nada mais são ainda do que nossos potenciais turistas”.

A Importância das Pesquisas de Mercado

A base para o desenvolvimento do processo mercadológico foi a análise da segmentação turística a partir de pesquisas que gerassem informações consistentes e relevantes para construção do Plano de Mercado. Para os participantes do Projeto, tal ação foi considerada extremamente inovadora, pois tinha como premissa fundamental a investigação dos públicos prioritários (isto é, a análise de culturas e comportamentos de consumo), de modo que fossem identificadas as necessidades, as oportunidades e as potenciais demandas relacionadas aos roteiros. Tudo isso, no intuito de tornar os produtos mais competitivos e atrativos ao mercado, valorizando seus diferenciais e corrigindo suas possíveis vulnerabilidades.

Dessa forma, tendo em vista que as pesquisas executadas até então estavam calcadas sobre o método quantitativo (extração de dados exatos por meio de amostras representativas), a estratégia do processo mercadológico para o Projeto Rede de Cooperação foi enfatizar a necessidade de investimento no método qualitativo – o qual, por sua vez, teve como objetivo principal o aprofundamento de dados e informações acerca das macrotendências de mercado, assim como do comportamento de compra e consumo dos turistas.

Foram desenvolvidos, portanto, estudos sobre as macrotendências de mercado, uma pesquisa qualitativa com operadoras de turismo nacionais e uma pesquisa qualitativa com turistas, assim como foram organizadas e analisadas as pesquisas quantitativas de demanda e oferta de cada território. Essas informações embasaram a construção do diagnóstico com vistas à elaboração dos Planos de Mercado para cada região. Seguem as informações mais relevantes para o processo:

TENDÊNCIAS DE MERCADO

Os roteiros foram estimulados a levantar as tendências econômicas e comportamentais de mercado, para entender as características do ambiente competitivo atual. A análise macroambiental proposta pelo planejamento estratégico considerou fundamentalmente dois aspectos complementares da dinâmica mercadológica: por um lado, a análise das grandes transformações econômicas e tecnológicas da contemporaneidade, e por outro, a dinâmica psicológica e antropológica subjacente ao que podemos chamar de “cultura de consumo”.

PESQUISA QUALITATIVA COM OPERADORAS NACIONAIS

Realizada pelo Instituto Marca Brasil, esta pesquisa aconteceu em janeiro de 2009, e constituiu-se de entrevistas em profundidade com o responsável pelo desenvolvimento de produtos nacionais de cada operadora – em sua maioria ligadas à BRAZTOA (Associação Brasileira das Operadoras de Turismo). Foram realizadas, ao todo, 19 entrevistas, entre os dias 12 e 23 de janeiro, sendo que 11 entrevistas em São Paulo; quatro no Rio de Janeiro; três em Curitiba; e uma em Porto Alegre.

Primeiramente, o objetivo foi conhecer o perfil das operadoras, suas características gerais, seus produtos e serviços, o perfil de seus consumidores e, por final, sua opinião sobre os roteiros em desenvolvimento.

Perfil das operadoras

- A maioria atua no mercado há cerca de 21 a 30 anos;
- Nove delas têm filiais em outras cidades;
- 11 operadoras são de “pequeno porte” (até 50 funcionários); quatro de “médio porte” (de 51 a 100 funcionários); e quatro de “grande porte” (mais de 100 funcionários);
- Possuem um grande número de agências parceiras que comercializam seus produtos.

Público-alvo atendido

- Agências e mercado internacional (seis têm público estrangeiro);
- Clientes domésticos (de ambos os sexos, mais de 30 anos, curso superior e renda elevada);
- Famílias com filhos, grupos de terceira idade, grupos de negócios, grupos de estudantes e atletas que participam de eventos e competições esportivas;
- A maior parte do público nacional tem origem em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Sul do País;
- Os clientes internacionais são europeus, australianos, norte-americanos e latino-americanos.

Como elaboram os roteiros

- Busca na Internet (site da operadora, links patrocinados do Google, Secretarias de Turismo, Brasil Tour, Turismo em Números);
- Consulta a revistas (Viagem e Turismo, Próxima Viagem, Brasil Tour, Turismo em Números, Rotas);
- Participação em feiras;

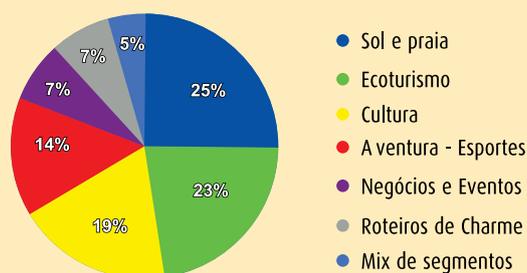
- Consulta aos cadernos de turismo de jornais (O Globo, Folha de São Paulo);
- Visitação local.

Diferencial das operadoras em relação ao mercado

- Qualidade dos produtos;
- Satisfação do cliente;
- Atendimento;
- Agilidade;
- Personalização dos serviços;
- Preços competitivos;
- Elaboração de roteiros especiais ao cliente;
- Qualificação da estrutura receptiva;
- Experiência;
- Solidez;
- Pacotes de luxo, alto nível;
- Pacotes rodoviários;
- Preocupação com a natureza.

Segmentação

As operadoras informaram como distribui-se a demanda de produtos turísticos quanto a sua segmentação – lembrando que a pesquisa foi feita com operadoras que atendem a um público qualificado.



Quanto aos principais destinos nacionais oferecidos pelas operadoras aos seus clientes

- Resorts do Nordeste;
- Fernando de Noronha;
- Bonito;
- Pantanal;
- Amazônia e Manaus;
- Foz do Iguaçu;
- Salvador;
- Estado do Rio de Janeiro;
- Minas Histórica;
- Chapadas (Veadeiros e Diamantina);
- Cânions no Rio Grande do Sul;
- Gramado e Canela.

Quanto ao preço para pacotes diferenciados

- Preço aproximado de 10% a 50% mais caro para um pacote diferenciado;
- Todas as operadoras destacaram que o cliente está muito bem informado em relação às demais ofertas do mercado, por isso deve haver um limite de preço;
- Duração média dos pacotes diferenciados: de 4 a 8 dias (alguns passeios mais curtos chegam a ter duração mínima de 2 dias, e os mais longos chegam a durar de 12 a 15 dias);
- Média de preço dos pacotes: entre R\$ 2.000,00 e R\$ 5.000,00.

Problemas com relação à concorrência dos destinos internacionais

- “Preço... O problema do destino nacional ainda é a divisão entre baixa e alta temporada.”
- “Caribe com seus mega-resorts all included. Eles têm voos charter mais baratos.”
- “A África do Sul é um bom ponto de comparação. Existem roteiros africanos com hotéis de alto luxo, com excelência em serviços e estrutura que nem são vendidos como luxo! Não achamos algo equivalente no Brasil. Não há comparação em estrutura e serviços.”
- “O Brasil perde muito para China, Tailândia e Caribe.”

Expectativas das operadoras em relação aos prestadores de serviço dos destinos

- Ter uma maior capacidade de planejamento;
- Desenvolver uma política comercial mais consciente;
- Maior conhecimento do mercado;
- Qualificar o atendimento ao cliente (hotelaria, guias etc.);
- Treinar estas pessoas para que tenham conhecimento cultural que enriqueça a experiência do turista;
- Domínio de idiomas estrangeiros;
- Maior flexibilidade na solução de problemas;
- Agilidade no fornecimento de informações para clientes e operadoras.

Como seus clientes escolhem um destino

Geralmente o cliente já chega na operadora com a escolha do destino definida, de modo que este processo de busca parte de informações obtidas:

- Na Internet – sites dos hotéis, sites das cidades;
- Na mídia – aquilo que está em evidência, principalmente novelas;
- Através do boca-a-boca;
- Na própria agência de viagens.

Destinos mais procurados pelos clientes das operadoras

Famílias:

- Resorts do Nordeste;
- Roteiros de serra, procurados por casais;
- Fernando de Noronha;
- Foz do Iguaçu;
- Bonito.

Estrangeiros/terceira idade (cultura e ecoturismo):

- Fernando de Noronha;
- Amazônia;
- Pantanal;
- Minas histórica;
- Parati e Búzios.

Destinos menos procurados pelos clientes das operadoras

- Bonito: problemas de acesso, deslocamento, preços e falta de divulgação;
- Sul do Brasil: falta de divulgação, deslocamento rodoviário e preços;
- Minas e suas cidades históricas: falta de divulgação, interesse restrito ao público estrangeiro, problemas de acesso pela carência de voos, preços altos das passagens aéreas e demais gastos com deslocamentos;
- Pantanal: falta de divulgação, problemas de deslocamento e preço;
- Salvador: violência e problemas de estrutura e preço;
- Vitória e Guarapari: falta de divulgação;
- Porto Seguro: imagem prejudicada que o destino adquiriu por ser considerado um local pouco familiar, marcado pelas festas e atrativos para solteiros.

Pontos fortes de um destino turístico

- Beleza natural;
- Simpatia;
- Estrutura hoteleira que vem melhorando muito;
- Hospitalidade do povo brasileiro.

Pontos fracos de um destino turístico

- Falta de qualificação na prestação dos serviços;
- Infraestrutura;
- Malha aérea;
- Violência.

Estruturas de hospedagem mais procuradas

- Resorts e hotéis 4 e 5 estrelas (semi-luxo e luxo);
- Hospedagem 3 estrelas e simples; passeios voltados para o ecoturismo, que podem alternar hospedagem de luxo e alguns dias em hospedagens mais rústicas, como parte da experiência;
- Turistas latino-americanos preferem hospedagens mais econômicas, como hotéis 3 estrelas.

Na segunda parte da pesquisa, o objetivo foi aprofundar o conhecimento sobre o processo de formatação e comercialização de roteiros. Segundo as operadoras, para formar o roteiro ideal, é preciso estudar o que cada destino tem a oferecer ao turista, fazendo com que a viagem agregue cultura e conhecimento às belezas naturais, diversificando os segmentos:

- Boa infraestrutura hoteleira;
- Serviços de qualidade: boa vontade dos receptivos locais em resolver os problemas que surgem, rapidez em retornar informações para as operadoras, qualificação de profissionais para o domínio de diferentes idiomas, fornecimento de informações corretas aos clientes;
- Estrutura de atendimento de saúde;
- Atrativos;
- Preço justo;
- Acesso fácil;
- Segurança.

Abaixo, seguem as informações mais relevantes da Pesquisa Qualitativa Nacional com Operadoras, sobre a percepção de cada região contemplada no Projeto Rede de Cooperação para a Roteirização, depois de apresentado o projeto de cada roteiro:

Roteiro Região Sul: Aparados da Serra

Boa aceitação entre as operadoras; alguns ajustes seriam importantes, no sentido de adaptá-lo ou conjugá-lo com produtos que já são comercializados, mesclando suas experiências com a Serra Gaúcha (Gramado e Canela), por exemplo. Porém, oito operadoras não conhecem o destino; outras conhecem algumas cidades apenas. Para que as operadoras pudessem avaliar o potencial deste roteiro – apostando em seus atrativos de forma mais independente em relação aos destinos já consolidados na região – precisariam conhecer melhor suas características. As operadoras reconheceram o potencial turístico do roteiro pelas belezas naturais e pela riqueza cultural da região, além de perceberem a possibilidade de explorar o segmento de turismo rural. Pelas características predominantes de seu público, as operadoras revelaram menor inclinação para explorar o segmento aventura, preferindo atividades mais leves que abarcam um público mais amplo, dando ênfase para a possibilidade de um turismo de convivência que permita conhecer o povo e a cultura regional.

Roteiro Região Sudeste: Sudeste Recebe

Este roteiro, que primeiramente estaria calcado em um projeto de “roteiro rodoviário” pelo Sudeste, foi considerado pela maioria das operadoras longo demais (com um tempo de viagem que excede a média de tempo disponível aos clientes para viajar, que é de 7 a 8 dias). O roteiro faz um mix de muitos segmentos, o que torna difícil definir o seu público-alvo. O público que geralmente aprecia turismo cultural e passeios rodoviários, de acordo com as operadoras, é o público da terceira idade, embora mesmo para este público o roteiro seria cansativo do modo em que foi traçado. Poucas operadoras trabalham mais intensamente roteiros rodoviários. Muitas deixaram de trabalhar com esse tipo de roteiro pela precariedade das estradas e riscos de acidentes, além de precisarem de um número determinado de clientes para operar em cada viagem de forma financeiramente viável. Em função desses fatores, o roteiro teve aceitação parcial – em torno de metade das operadoras, e somente sob reformulação, de modo que fosse oferecido em módulos, permitindo o percurso em períodos mais curtos.

Roteiro Região Centro-Oeste: Travessia do Pantanal

Despertou grande interesse na maior parte das operadoras, embora tenha sido clara a reserva em relação a operar o destino Corumbá, por dificuldades como a disponibilidade de voos, a qualidade dos serviços e a infraestrutura (preferência pelo acesso ao Pantanal por Cuiabá ou Campo Grande). Diversas operadoras consideraram o roteiro inovador pelo fato de conjugar o Pantanal Norte e o Pantanal Sul, embora algumas tenham assinalado que não se deveria trabalhar com os dois no mesmo roteiro, por problemas de distância entre esses destinos, custo alto, precariedade das rodovias e tempo elevado com deslocamentos. Portanto, esse foi um aspecto polêmico entre as operadoras. Além disso, a região de Cáceres demonstrou ser pouco conhecida pela maioria das operadoras, o que poderia dificultar um posicionamento mais claro a respeito de como se daria a união dos destinos do MT e MS. As sugestões das operadoras variaram, mas a maioria delas apontou a aproximação de destinos que já são operados, como a Chapada e Bonito.

Roteiro Região Norte: Rota 174 – Amazonas e Roraima

Foi considerado interessante e diferente; muitas operadoras o classificaram de “misterioso”, porque metade delas não conhecia o destino Roraima. Em função dessa falta de experiência e conhecimento sobre o destino, muitas dúvidas foram apresentadas: quanto à infraestrutura, ao acesso, a atrativos e à possibilidade de conjugá-lo com um destino mais conhecido e já trabalhado por boa parte das operadoras – a Amazônia. No entanto, a grande maioria das operadoras disponibilizaria o destino uma vez que pudessem ter informações suficientes para tanto, pois acreditam em seu potencial (sobretudo no interesse do público estrangeiro e nacional).

Roteiro Região Nordeste: Civilização do Açúcar

Este roteiro teve aceitação parcial das operadoras, que valorizaram a inovação da proposta. No entanto, a grande maioria apontou a necessidade de uma reformulação no conceito do roteiro – equilibrando atrativos de sol e praia (algo que os clientes já buscavam) com visitas às fazendas de cana-de-açúcar. Além disso, as operadoras indicaram a necessidade de selecionar os destinos e atrativos que entrariam no roteiro, de modo a torná-lo viável e compatível com a duração média das viagens que os clientes fazem atualmente (em torno de uma semana). Muitas operadoras salientaram, também, que os roteiros que apostam em cultura e história exigem um alto grau de qualificação de guias – algo difícil de se encontrar nesta região. Também é notório para as operadoras que a Região Nordeste, sobretudo o seu interior, possui sérias dificuldades de infraestrutura. Por fim, boa parte das operadoras não conhecia os destinos ligados à cultura da cana-de-açúcar, o que aumentava a dificuldade em apostarem em seus atrativos. Segundo elas, este seria um roteiro de demanda mais restrita a um público apreciador de roteiros culturais (com faixa etária mais avançada), podendo atrair brasileiros e estrangeiros.

PESQUISA QUALITATIVA COM TURISTAS

Com o intuito de conhecer melhor o consumidor, foi realizada uma pesquisa qualitativa nacional com turistas *heavy users* – um corte de turistas com perfil específico (classe AB, adultos, e com o hábito de viajar muito e para fora do seu estado de origem). A ideia era colher informações aprofundadas sobre as experiências de viagem desses “turistas aficionados”, ou seja, sondar detalhes do comportamento de consumo em consumidores que podemos chamar de “especialistas”, devido a sua relação de amor com a atividade.

Para isso, portanto, foram organizados seis grupos de discussão em três capitais brasileiras (Porto Alegre, São Paulo e Brasília), com os seguintes objetivos: identificar os comportamentos de consumo em viagens a lazer; obter um levantamento sobre as impressões das viagens realizadas; e, sobretudo, entender o significado de “experiências memoráveis”. Um dos pontos mais proveitosos deste estudo foi o que diz respeito às motivações e expectativas dos turistas em suas viagens. Abaixo, as principais conclusões:

Motivações:

- Conhecer lugares = Ampliar universo / globalizar
- Conhecer e viver outras culturas = Aprender, crescer
- Experimentar (gastronomia) = Aguçar os sentidos, novas sensações
- Adquirir cultura = Erudição (história, artes, teatro, etc.)
- Aproveitar, mudar tudo = Inverter a estrutura – diversão
- Aproveitar momentos com a família, fazer amigos = Vínculos sociais
- Deixar lembranças para os filhos = Passar o legado
- Ter aventuras, praticar esportes = Explorar
- Estar em contato com a natureza = Consciência ecológica
- Desligar de tudo = Sair da estrutura
- Dar um tempo pra si = Qualidade de vida
- Tirar férias dos filhos = Cuidado de si
- Relaxar = Descanso

As motivações dos turistas em relação às suas viagens são bem mais complexas do que simplesmente contratar um transporte, hotel ou usufruir de um restaurante; elas demonstram, na verdade, um grande envolvimento das pessoas com as atividades que contribuem para o seu enriquecimento pessoal.

Expectativas:

- Naturalidade no atendimento;
- Hospitalidade: amparo e aconchego;
- Honestidade: não serem enganados;
- Encantamento com pequenos agradados;
- Calefação nos equipamentos de hospedagem;
- Gastronomia “diferente”;
- Atividades para todas as idades;
- Informações sobre os atrativos locais;
- Segurança/limpeza urbana;

- Conforto e simplicidade;
- Autenticidade da cultura.

Em relação ao significado de “experiências memoráveis”, a pesquisa nos forneceu uma ampla gama de respostas significativas, fundamentais na formatação dos produtos. A seguir, a síntese das discussões sobre esse tema:

Experiências memoráveis:

- Pequenas experiências = grandes momentos
- Contemplação e Interação com a natureza
- Abstração = desligar-se de tudo
- Consciência ecológica
- Interação com a população local
- Vivência da cultura
- Crescimento pessoal
- Sentidos e emoções
- Auto-conhecimento

PESQUISA QUANTITATIVA DE DEMANDA E OFERTA EM CADA REGIÃO

Na Fase de Diagnóstico, a consultoria estabeleceu formulários orientativos para o levantamento de informações de mercado em cada região, servindo de subsídios para formatação do diagnóstico e no intuito de que cada roteiro pudesse cruzar as informações nacionais das pesquisas qualitativas com as quantitativas regionais, para uma melhor tomada de decisões quanto a seleção de atrativos de maior interesse; públicos e segmentos de turismo potenciais; rede de receptivos e parceiros de venda, como operadoras e agências emissivas; e a forma de comunicar e atingir o público final.

Basicamente, esses formulários levantaram as seguintes informações:

- Receita operada pelo turismo nos últimos três anos;
- Segmentos turísticos mais procurados;
- Fluxo de visitantes nos últimos três anos;
- Sazonalidade;
- Origem do mercado consumidor;
- Perfil do mercado atual – fatores demográficos, sociológicos, econômicos, turísticos e motivacionais;
- Lista de cinco atrativos mais visitados do município;
- Lista de ações de comercialização e promoção realizadas nos últimos dois anos;
- Informações sobre produtos concorrentes;
- Entrevistas com as agências receptivas de cada região.



Estande do projeto Rede de Cooperação na Abav



Esquete teatral de apresentação dos Roteiros

Na fase de construção do planejamento estratégico dos roteiros integrados, o trabalho relacionado com o mercado teve como foco a identificação da oferta potencial existente e as necessidades dos consumidores; a análise das oportunidades de mercado; transformação das necessidades em produtos; determinação de estratégias para precificação do produto e desenvolvimento de ações para tornar o roteiro competitivo. Com o intuito de cumprir as estratégias estabelecidas para cada região, foram utilizadas diversas ferramentas de marketing, visando à promoção dos roteiros no mercado turístico. Neste sentido, todos os planos táticos dos roteiros contemplaram as seguintes ações mercadológicas:

- Criação da identidade visual, logomarca e impressão de materiais de cada roteiro integrado;
- Orientação do trabalho, envolvendo as agências parceiras de cada roteiro;

- Estímulo à realização de Jornadas de Negócios com as agências de turismo;
- Estímulo à realização de Jornadas de Negócios com fornecedores da produção associada e empresários do turismo com potencial de consumo da produção, venda e promoção;
- Ações de lançamento dos roteiros;
- Realização de ações de integração entre os produtos e as principais operadoras brasileiras;
- Desenvolvimento do catálogo dos roteiros integrados;
- Site, portal ou hotsite como ferramenta de divulgação na Web;
- Desenvolvimento de materiais impressos de divulgação, como folders e folhetos;
- Kits promocionais para as operadoras;
- Assessoria de imprensa.

Integração em Eventos de Relacionamento com o Mercado

Um grande diferencial na Etapa do Processo Mercadológico foi o conjunto de ações que focaram na integração entre as redes regionais de cooperação (para a troca de conhecimentos e informações), assim como o contato direto com o mercado. Durante os eventos organizados para essa finalidade, portanto, cada roteiro pôde ser apresentado aos seus públicos de interesse, aproximando os colaboradores da realidade turística e possibilitando ações de relacionamento e teste para os produtos.

Encontro Nacional das Redes de Cooperação

Um dos grandes instrumentos de mobilização e alavancagem dos roteiros foi a realização dos Encontros Nacionais da Rede de Cooperação, nos quais cada região apresentou o andamento de suas ações, propiciando o debate. A integração com outras regiões foi de extrema importância para o processo, pois possibilitou uma discussão acerca das dificuldades encontradas e dos pontos positivos de cada projeto. Nos encontros, participaram também empresários representantes do Comitê Gestor dos roteiros, e todos os atores locais foram atendidos individualmente pela consultoria, com orientações sobre questões metodológicas e mapeamento de ações futuras.

4º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil

Os atores do Projeto foram estimulados a participar do 4º Salão Nacional do Turismo, realizado na cidade de São Paulo, em julho de 2009. Cada roteiro trabalhou sua divulgação e promoção conforme o estágio de desenvolvimento do Projeto no momento do evento. As regiões preparam materiais de comunicação específicos para o Salão, prestaram atendimento aos interessados e fizeram contatos com agentes do mercado e públicos influenciadores de opinião. Além disso, o evento teve uma grande utilidade por proporcionar um ambiente para pesquisas com os visitantes e testes dos roteiros.

Das 280 empresas que participaram da Rodada de Negócios do 4º Salão do Turismo, promovida pelo MTur e pelo Sebrae, 74 eram originárias dos municípios contemplados pelo Projeto – 22 da macrorregião Nordeste, 11 do Norte, 28 do Sudeste, nove do Centro-Oeste, e quatro da macrorregião Sul.

Encontro Comercial da BRAZTOA

O Encontro Comercial da BRAZTOA aconteceu nos dias 17 e 18 de setembro de 2009, tendo como objetivo principal a apresentação dos roteiros integrados do Projeto Rede de Cooperação. A mobilização e a coordenação das cinco regiões para a participação no Encontro contemplou uma abordagem junto às agências de turismo presentes na exposição, visando a promoção dos roteiros. Ademais, houve a divulgação dos produtos aos veículos de comunicação, distribuição de materiais promocionais de cada região e apresentação da pesquisa de mercado para as operadoras de turismo.

Feira das Américas – ABAV 2009

O grande evento de mercado para o Projeto Rede de Cooperação foi a participação na Feira das Américas – ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), em outubro, na cidade do Rio de Janeiro. Na ocasião, o Projeto contou com um estande especial para apresentar os roteiros da primeira e segunda edições, com atendimento aos agentes visitantes. Além disso, foi servido um coquetel para convidados, e oferecida uma encenação teatral como forma inovadora de apresentação dos roteiros ao mercado. Os atores do Projeto foram mobilizados para o evento e estimulados a participar como representantes no atendimento do estande e na distribuição de materiais promocionais.

Festival de Turismo de Gramado

As regiões Sul e Nordeste ainda participaram do Festival de Turismo em Gramado, que aconteceu em novembro de 2009. No evento, os atores puderam trabalhar a promoção e a comercialização dos roteiros junto aos públicos de interesse no mercado turístico.

Salões de Turismo Regionais

Além da participação em eventos nacionais, as redes de cooperação ainda estiveram presentes em salões regionais, onde puderam articular ações de relacionamento e integração com suas próprias regiões de atuação, submetendo os roteiros à avaliação do mercado.

Rodada de Negócios no 6º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil

O grande evento de mercado do primeiro semestre de 2010 foi o 6º Salão Nacional do Turismo, realizado em maio. Nesta ocasião, os roteiros participaram de uma rodada de negócios especial, promovida pelo Sebrae e pelo Ministério do Turismo. Os roteiros distribuíram material promocional, com destaque para o “CD Civilização do Açúcar”, que apresenta detalhadamente esse roteiro. Apenas o Sudeste Recebe não participou da rodada. Durante o Salão, os roteiros Travessia do Pantanal e Aparados da Serra participaram em balcões de atendimento especial; o Norte e o Nordeste tiveram seus roteiros divulgados pelos receptivos locais junto às operadoras.

Essas ações de mercado – estimuladas ao longo de todo o Projeto – conferiram um foco comercial bastante forte aos roteiros, de modo que mesmo antes de sua completa formatação, eles já puderam ser submetidos à avaliação do mercado.



A Produção Associada e a Roteirização

O conceito de produção associada ao turismo surgiu em 2003, na ocasião em que foi criado o Ministério do Turismo. Apesar de os produtos associados já serem trabalhados antes de 2003, foi necessária a construção de um conceito que esclarecesse a todos o significado desta atividade, ficando assim definido: “Produção associada ao turismo é qualquer produção artesanal, industrial ou agropecuária que detenha atributos naturais e/ou culturais de uma determinada localidade ou região, capaz de agregar valor ao produto turístico”.

Em outras palavras, são as riquezas, os valores e os sabores brasileiros. É o design, o estilo e a tecnologia. O moderno e o tradicional. É ressaltar o diferencial do produto turístico para incrementar sua competitividade.

A produção associada ao turismo, enfim, preconizou a diversificação da oferta turística por meio da inserção e da criação de novos produtos/atividades que possuíssem, de um lado, base nos modos de produção artesanal, industrial e agropecuária, e de outro, diferenciais histórico-culturais capazes de contribuir para a valorização do turismo.

Ressalta-se que o desenvolvimento turístico de uma localidade ou região passa por diversas etapas, desde o diagnóstico, planejamento e execução de intervenções, até a comercialização e promoção do destino. Promover e comercializar um destino significa, portanto, apresentar os produtos e seus diferenciais a públicos potenciais.

Assim, podemos dizer que *roteirizar* é apresentar de forma organizada os diversos atrativos turísticos, equipamentos e serviços de uma região ou localidade, como mencionado anteriormente. Nesse sentido, a inserção da produção associada ao turismo no Projeto Rede de Cooperação veio agregar valor aos roteiros, no intuito de aumentar a

permanência do turista e ampliar seus gastos, fomentando a economia local, fortalecendo a produção, a cultura e promovendo a inclusão social.

Com a inserção da produção associada nos novos roteiros, as manifestações, os modos de fazer e a história das comunidades foram valorizadas por meio da promoção, e consolidadas a partir das vivências locais – naquilo que podemos chamar de “consumo da atividade turística agregada à produção local”. A seguir, são apresentadas algumas premissas adotadas para a seleção de empreendimentos voltados à produção associada:

- O produto associado deve ser uma atividade complementar e agregadora àquela já realizada pelos empreendedores, e não a atividade fim;
- Deve agregar valor à identidade e à imagem do roteiro turístico;
- O interesse de adesão à rede de cooperação se dá por parte dos proprietários e/ou responsáveis pelos empreendimentos.

Um dos principais desafios encontrados no processo foi fazer com que os atores da produção associada – assim como os receptivos, as agências e os operadores – entendessem a importância da produção associada dentro da cadeia produtiva do turismo, e assim percebessem o seu papel como elemento inovador e gerador de identidade aos roteiros. Para isso, portanto, foi necessária a sensibilização das comunidades e dos empresários, de forma que fossem valorizadas as potencialidades e as atratividades dos produtos de cada macrorregião.

Dessa forma, ao longo do Projeto, identificamos uma forte necessidade de se investir no esclarecimento do conceito de produção associada, uma vez que a maioria das regiões não apresentava produtos associados formatados, havendo falhas no quesito de valorização da cultura e aproveitamento estratégico dos pontos fortes do destino. Além disso, alguns outros desafios foram identificados durante o processo de inclusão da produção associada nas cinco regiões:

- Fornecedores pouco qualificados mercadologicamente;
- Muitos atores pecando na prestação de serviços;
- Falta evidente de recursos;
- Alguns produtos esquecidos ou deteriorados;
- Desvalorização de alguns aspectos culturais dos destinos pelo próprio trade e pela comunidade;
- Dificuldade na identificação dos diferenciais de cada região.

É importante ressaltar, ainda, que as pesquisas realizadas com turistas ao longo do Projeto mostraram a importância que a produção associada tem para este público, estando normalmente entre as lembranças mais memoráveis de suas viagens. Em outras palavras, essas pesquisas revelaram que é justamente por meio da produção associada que o turista percebe os valores e a identidade dos roteiros; isto é, a produção associada é o elemento que possibilita uma experiência mais profunda com a cultura e com a história dos destinos.

A Produção Associada em cada Macrorregião

O processo de valorização da produção associada nos cinco roteiros representou uma inovação em relação à primeira edição do Projeto, principalmente porque tratou de fomentar as atividades de empresários, artesãos e artistas do setor – os quais, até então, eram tratados de forma desconectada no processo de roteirização. Dentro desse conceito, cada região visou trabalhar sua produção associada com foco no mercado, reforçando a identidade dos roteiros, agregando valores culturais emanados das comunidades e da expressão regional, e dando maior competitividade ao produto.

A seguir, apresentamos nossas conclusões técnicas, a partir da colaboração dos consultores que estiveram à frente do desafio de inserir a produção associada no processo de roteirização em cada macrorregião trabalhada.

Macrorregião Sul – Aparados da Serra

A inclusão da produção associada na estruturação do Roteiro Aparados da Serra aconteceu a partir das primeiras visitas de reconhecimento, nas quais eram iniciados os contatos mais diretos com a produção existente. Na ocasião, houve a aproximação de muitos responsáveis pelos produtos, que buscaram informar-se a respeito, manifestando o desejo de participar.

Para o desenvolvimento deste processo, foram realizadas visitas individuais pela consultora de produção associada, no sentido de conhecer em detalhes a diversidade das propostas indicadas pelas secretarias de turismo dos municípios, através de associações, grupos independentes e de empreendimentos individuais. As informações recolhidas nas comunidades apresentaram as manifestações da cultura popular local e regional, o que foi fundamental para o processo de inserção da produção associada.

Uma das principais dificuldades encontradas foi a pouca qualidade de alguns produtos – principalmente com relação ao artesanato, que precisaria de um trabalho de qualificação. Outro fator importante foi a falta de sensibilização das comunidades no sentido de valorizar suficientemente a potencialidade desses produtos. Foi observado, ainda, que as manifestações culturais e artísticas apresentavam pouca oferta e dificuldade de acesso, tornando evidente a necessidade de organizá-las de uma forma mais adequada, localizando-as em lugares atraentes e acessíveis aos visitantes, com disponibilidade de horários de apresentação.

A produção associada na Região Sul também estimulou pequenos empreendedores, associações e grupos a se desenvolverem para competir no mercado, potencializando, assim, a própria formatação do roteiro. Todos apresentaram grande interesse em qualificar os seus produtos, estando sempre abertos a sugestões e orientações. Além disso, o processo ainda possibilitou a integração entre os empreendedores dos dois estados envolvidos – Rio

Grande do Sul e Santa Catarina –, os quais, a partir de então, começaram a trocar experiências e ideias, buscando melhores resultados para seus negócios.

Para dar continuidade ao movimento iniciado com o Projeto Rede de Cooperação, entretanto, ainda é necessário investir no estreitamento das relações desses produtores com o trade turístico, a partir da organização de encontros específicos sobre a produção associada entre os sete municípios do roteiro. Também seria importante um investimento na participação mais efetiva do poder público, para a organização de manifestações artísticas acessíveis aos visitantes. Ademais, é de fundamental importância o desenvolvimento de oficinas preparatórias de jovens nas comunidades locais, no intuito de se oferecer um melhor atendimento aos turistas, através de informações e esclarecimentos sobre a cultura, a identidade, a história, as tradições e os costumes locais, motivando-os, assim, a permanecer na região para conhecerem todos os seus atrativos.

Consultora de Produção Associada da Macrorregião Sul: Maria Lucia Brunelli

MACRORREGIÃO SUL		
UF	MUNICÍPIO	PRODUÇÃO ASSOCIADA
RS	São Francisco de Paula	Botas Batista
		Casa do Gaúcho
		Rústicos Artesanato
		Fazenda Remanso
		Baile de Candeeiro
		Churrasco na Vala
		Festa do Pinhão (junho)
	São José dos Ausentes	Selaria Serrana
	Cambará do Sul	Coisas da Terra
		Kantu Kente Artesanato
Apiário Cambará		
	Shopping Rural	
	São Francisco de Paula Cambará do Sul São José dos Ausentes	Coleção de Artesanato Araucárias
SC	São Joaquim	Villa Francioni Vinícola
		Cooperativa Agrícola Sanjo – Sanfuji
		Cooperserra – Cooperativa dos Produtores da Serra
		Malharia Don Marques
		Tece Art's
		Exponeve
		Empório Quatro Estações
		Festa Nacional da Maçã (abril)
		Festival da Neve (julho)
Estação Experimental da EPAGRI		

SC	Bom Jardim da Serra	ABA – Associação Bonjardinense de Artesanato
		AMA – Associação Mirante da Arte
		Empório Aparados da Serra
	Praia Grande	ACEVAM – Caminho das Fibras
		Itaimbé Artes
		ACEVAM
	Urubici	Art & Mel
		Acolhida na Colônia
		Chalé do Clé
		Sabores da Roça
		Truta do Hélio



Macrorregião Sudeste – Sudeste Recebe

A produção associada no Roteiro Sudeste Recebe visou construir e consolidar uma rede de pessoas comprometidas com o desenvolvimento do turismo regional. Esta região do Brasil é reconhecida por sua força econômica de produção e por ser o principal centro de negócios do País, contemplando uma diversidade de identidades e um volume grande de destinos turísticos. A partir disso, o objetivo para a produção associada foi o de unir pessoas, entidades e destinos em diferentes níveis de organização, a fim de conferir mais visibilidade e maturidade ao processo de desenvolvimento turístico.

O principal foco da estratégia, portanto, foi a necessidade de inovação. Era preciso identificar novas potencialidades e renovar produtos já consolidados, que faziam parte de uma grande diversidade relacionada aos destinos do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Dessa forma, a produção associada foi diagnosticada e identificada, e os atores passaram a ser estimulados a construir experiências marcantes, ou seja, experiências que permitissem ao turista vivenciar o território como um todo: desde o setor industrial, passando pelo agropecuário, até o artesanal.

O trabalho com a produção associada na Região Sudeste, em síntese, tratou de ofertar produtos diferenciados, com temáticas conhecidas – com o objetivo de promover a diversificação da oferta turística, aumentando o tempo de permanência dos visitantes-

no destino e, por conseguinte, contribuindo para o aumento da geração de renda.

Logo, seus principais resultados foram os seguintes: um aumento da capacidade de produção na região, um crescimento significativo na geração de negócios, assim como um grande incremento na capacidade de inovação, que refletida na elaboração do roteiro integrado. Sua continuidade, pois, acontecerá uma vez que sejam mantidas a valorização e a promoção da produção associada na região, de forma que a oferta continue sendo diversificada, e novos produtos sejam apresentados ao mercado.

Consultora de Produção Associada da Macrorregião Sudeste: Marina Pacheco

MACRORREGIÃO SUDESTE		
UF	MUNICÍPIO	PRODUÇÃO ASSOCIADA
ES	Venda Nova do Imigrante	Sítio Família Lorenção
		Loja do Agroturismo de Venda Nova do Imigrante
		Sítio Família Carnieli
		Restaurante Dom Lorenzoni
	Domingos Martins	Sítio Família Buzatto
		Sítio dos Palmitos
	Guarapari	Apiário Florin
	Vitória	Restaurantes Gaeta e Cantinho do Curuca
SP	Aparecida	Paneleiras de Goiabeiras
	Guaratinguetá	Porto Itaguaçu
		Casa de Frei Galvão
		Igreja de Santo Antônio
		Fonte de Frei Galvão
	Campos do Jordão	Museu/Memorial de Frei Galvão
		Baronesa Von Leithner
		Fábrica e Loja de Chocolates Araucária
	Jundiaí	Cervejaria Baden Baden
		Chácara São Vicente
		Chácara Alvorada
	Holambra	Sítio Roseira/Adega Beraldo Di Cale
Moinho Povos Unidos		
Confeitarias e Restaurantes Holandeses em Holambra		
Rosas Melmum		
RJ	Flora Diamante	
	Paraty	Cachaça Engenho D'Ouro
	Itatiaia	Pequena Finlândia
MG	São Lourenço	Parque das Águas
		Estação Ferroviária de São Lourenço
	Tiradentes	Fábrica de Doces
		Chico Doceiro
		Fábricas de Estanho
		Oficina de Agosto/Distrito de Bichinho

Ouro Preto	Mineral Tur
	Museu de Ciência e Técnica da UFOP
	Café Colonial
	Apresentação do processo de produção artesanal de jóias e visita às joalherias
	Produção de goiabada no distrito de São Bartolomeu
	Artesanato de jóias em prata no Distrito de Santo Antônio do Leite
Alto Caparaó	Produção de artefatos em pedra sabão no Distrito de Cachoeira do Campo e Santa Rita de Ouro Preto
	Casa do Turista Artesão
	Produção artesanal de alfajor



Processo produtivo do artesanato em argila

Macrorregião Centro-Oeste – Travessia do Pantanal

O processo na Região Centro-Oeste aconteceu a partir do levantamento e do reconhecimento das produções existentes no território. Identificamos, assim, uma gama extensa de produtos potenciais, mas com grande carência de estrutura e serviços para o recebimento e o atendimento aos visitantes. Tal diagnóstico, portanto, gerou o foco do plano estratégico da produção associada – que tratou de contemplar a estruturação e a capacitação dos empreendimentos, ao mesmo tempo em que procurou interagir com os operadores, visando sua integração já na fase de formatação do roteiro.

Apesar do grande potencial da Região Centro-Oeste, havia uma grande carência de estrutura e serviços de atendimento nos empreendimentos de produção associada. Além disso, percebemos o desconhecimento dos empreendedores quanto ao funcionamento da cadeia produtiva do turismo e quanto à forma como poderiam ser inseridos nesta cadeia.

Assim, um dos principais resultados deste processo foi o despertar dos operadores locais para a potencialidade e para atratividade da produção associada como elemento inovador e fornecedor de identidade ao roteiro. Além disso, houve uma mudança de percepção quanto às possibilidades dos empreendimentos e das pessoas físicas do setor de se envolverem com o roteiro e com a atividade turística.

A partir disso, chegamos à conclusão de que era preciso melhorar a estrutura dos empreendimentos – sobretudo o acesso às unidades produtivas – capacitando os envolvidos para o atendimento ao visitante e para o repasse das informações relativas à produção, ao funcionamento do mercado turístico e à inserção da produção associada nos equipamentos do roteiro.

Consultora de Produção Associada da Macrorregião Centro-Oeste: Rejane Pasquali

MACRORREGIÃO CENTRO-OESTE		
UF	MUNICÍPIO	PRODUÇÃO ASSOCIADA
MS	Corumbá	Casa do Artesão
		Artesanato de couro de peixe
		Oficina de ladrilho hidráulico
		Casa do Massabarro
		Arraiá do Banho Santo de São João
	Miranda	Fazenda Cacimba de Pedra – Criatório de Jacaré
		Fazenda Santa Cruz – Pão de Queijo e Rapadura
	Porto Murtinho	Coral das Meninas Cantoras de Porto Murtinho
Toro Candil		
MT	Cáceres	COOCRIJAPAN – Cooperativa dos Criadores de Jacaré do Pantanal
		Grupo Tradição de Cáceres
		Grupo Artístico Cultural e Meio Ambientalista Chalana
	Poconé	Souvenir – Chinelos esculpidos
		Grupo Folclórico de Dança “Os Mascarados
		Casa da Vovó Oneide
		Casa de Vovó Bem



Cenário pantaneiro e artesanato regional



Macrorregião Norte – Rota 174 Amazonas e Roraima

Na Rota 174, a produção associada teve um papel fundamental na inclusão de localidades antes renegadas pelos fluxos turísticos. A rota de acesso ao Caribe, por exemplo, era usada apenas como passagem, não havendo um efetivo aproveitamento dos produtos e serviços existentes ao longo do roteiro. Nesse sentido, a identificação desses pontos de produção associada trouxe novas oportunidades tanto para os viajantes quanto para os produtores.

O processo iniciou a partir de um levantamento de dados – com a realização de pesquisa documental por meio da Internet e banco de dados do Sebrae –, observando, assim, as potencialidades regionais como seleção prévia dos empreendimentos e produtos. Após o levantamento documental, foi realizada uma visita *in loco* nos empreendimentos identificados como capazes de agregar valor ao roteiro. As visitas foram muito importantes para verificarmos a capacidade instalada, a estrutura física existente para recebimento dos turistas e a importância dos produtos no roteiro.

Para selecionar os empreendimentos que fariam parte do roteiro, utilizamos alguns critérios, tais como: representatividade cultural, identidade e inspiração étnica que valorizassem a arte popular; identificação e contextualização histórica do processo pelo qual o empreendimento foi criado; técnica de produção (tradicional ou inovadora) que fosse atraente ao turista; matéria-prima de origem local; controle e manejo sustentável; e, por fim, a qualidade do produto em si.

Com o intuito de aprimorar o desenvolvimento da produção associada, foram realizados encontros em cada um dos municípios participantes da Rota. Nesses encontros, ocorria a apresentação do roteiro e de suas potencialidades a todos os empreendimentos selecionados.

Devido ao conceito de “produção associada” ser algo totalmente novo, a identificação de produtos e empreendimentos por meio de registros tornou-se muito complicada, pois tal tarefa exigia um olhar mais técnico do processo. Além disso, foi identificada uma incipiente formalização dos produtos, o baixo grau de instrução dos participantes, e pouca adequação da oferta para o consumo. Nesse contexto, a orientação para mudança de procedimentos e paradigmas tornou-se o grande desafio para a produção associada na Rota 174.

Assim, a valorização da cultura regional associada ao roteiro integrado, assim como as oportunidades de melhoria da oferta geradas para pequenos empresários e autônomos, foram, de fato, os grandes resultados alcançados. Ademais, o processo de produção associada na Região Norte propiciou a identificação de novas localidades para investimento, a criação de oportunidades de geração de renda para a comunidade ao longo da rodovia, e ainda a inserção deste conceito na estrutura dos produtos turísticos da região.

O plano estratégico do roteiro propôs, também, algumas ações com o intuito de melhorar o processo, tais como: investimento em uma maior conscientização sobre o conceito e as potencialidades da produção associada; melhorias no atendimento ao

turista; reconhecimento da importância e investimento no design de produtos; e, por fim, foco na oferta de informações e nas relações entre os empreendimentos de produção associada com as agências de turismo e demais empresas fomentadoras do setor, como hotéis, restaurantes etc.

Consultora de Produção Associada da Macrorregião Norte: Angélica Silva

MACRORREGIÃO NORTE		
UF	MUNICÍPIO	PRODUÇÃO ASSOCIADA
AM	Manaus	Central de Artesanato Branco e Silva
		Café da Manhã Regional Joelza
		Café da Manhã Regional Tapiri
		Café da Manhã Regional Priscila
		Companhia de Danças de Artes Folclóricas Encanto Vermelho
	Bombons Finos da Amazônia	
	Presidente Figueiredo	Artesanato em Madeira – Francisco
		Mercado Municipal de Presidente Figueiredo
		Café da Manhã Regional Priscila
		Carmem Doces e Delicias
RR	Boa Vista	Ateliê de Artesanato em Madeira – Átila
		Ateliê de Entalho em Madeira
		Ateliê de Pintura
		Grupo Artecultura
		Ateliê Artesanos
		Ateliê Panela de Barro Macuxi
		Feira do Produtor
		Panificadora Pimentel
		Café da Manhã Regional Manoa
		Grupo de Teatro Companhia do Lavrado
	Amajari - Serra do Tepequém	Centro de Artesanato - Vila do Paiva
		Vila do Paiva



Macrorregião Nordeste – Civilização do Açúcar

O território do Nordeste tem a produção associada como fator essencial de sua roteirização, pois sua identidade está completamente relacionada com os produtos derivados da cana-de-açúcar (cachaça e gastronomia em geral), com o seu processo de produção, e com as expressões artísticas e tecnológicas que a cultura da cana conferiu à região.

O processo de inclusão da produção associada no Roteiro do Nordeste aconteceu a partir da capacitação do consultor de produção associada ao turismo, na ocasião das visitas de reconhecimento do território para o desenvolvimento do diagnóstico, quando, naturalmente, empresários, artesãos e artistas foram apresentados.

Grandes dificuldades foram encontradas quanto à sensibilização e à adesão ao processo, de modo que os artesãos e os empresários não se prontificaram a assumir suas responsabilidades no Projeto, integrando-se à cadeia produtiva. A partir disso, foi necessária uma atuação que objetivasse oferecer uma melhor compreensão acerca da produção associada, gerando consciência de que se tratava de uma excelente oportunidade de negócios para os empreendedores.

Nesse sentido, a produção associada para o Roteiro Civilização do Açúcar alcançou grandes resultados. Atualmente, artesãos e empresários já estão acreditando que o roteiro é uma grande oportunidade para promoverem seus produtos, gerando mais negócios. Além disso, já existe uma grande aceitação por parte de operadoras, agências de viagem e receptivos quanto à necessidade de preparação e treinamento de guias de turismo, visando aumentar o conhecimento sobre a produção associada.

Assim, avaliando o processo de inserção da produção associada na Região Nordeste, percebemos que alguns aspectos podem ainda ser melhorados. Para isso, será necessária a realização de reuniões entre os órgãos públicos e o Sebrae, assim como a continuidade do trabalho do consultor local, no intuito de fortalecer os comitês do roteiro e dar andamento ao processo de adesão ao conceito de produção associada por parte dos empresários. Outro ponto que também deve ser melhor trabalhado é a definição da estrutura de gestão do roteiro para o futuro, o que permitirá a organização das ações e o mapeamento de seus responsáveis.

Por fim, está previsto para este roteiro, como continuidade do Projeto, a sensibilização de artesãos e empresários para o conceito de produção associada e para o estímulo à busca de parcerias com os agentes financeiros.

Consultor de Produção Associada da Macrorregião Nordeste: Adailson Machado Freire

MACRORREGIÃO NORDESTE		
UF	MUNICÍPIO	PRODUÇÃO ASSOCIADA
AL	Coruripe	Associação das Artesãs do Potal do Cururipe
		Centro de Treinamento Rural de Pindorama
		Cooperativa Pindorama
	Maragogi	Associação DANDART
		COOPEAGRO
	Marechal Deodoro	Associação Artesanal Marechal Deodoro
		Associação das Artesãs de Santa Rita
		Associação do Labirinto de Marechal Deodoro
		COOPEARTE
		Nelson da Rebeca
	União dos Palmares	Núcleo de Artesãos da Massangueira
		Casa da Cultura
		Casa do Poeta Jorge de Lima
Museu Arqueológico		
PB	Alagoa Grande	Parque Memorial Quilombo dos Palmares
		Cachacaria e Restaurante
		Casa de Margarida Maria Alves
		Engenho Alagoa Verde
	Alagoa Nova	Memorial Jackson do Pandeiro
		Cooperativa de Bordados
		Festa Galinha de Capoeira
	Areia	Pesque Pague e Restaurante São João
		Sítio Utopia
	Bananeira	Casa Pedro Américo
		Sobrado de José Rufino
		Engenho Goiamunduba
		Entrepasto Casamel
João Pessoa	Reserva Florestas	
	Rodrigo Carneiro	
	São João Pé de Serra	
	Barco Adonal	
	Capuchos	
	Centro Histórico Doggi	
	Vale do Gramame	

PE	Goiana	Ateliê do Mestre Tog
		Ateliê José do Carmo
		Centro Social das Heroínas de Tejucupapo
	Nazaré da Mata	Associação das Mulheres de Nazaré da Mata
		Espaço Cultural Mauro Moto
	Recife	Instituto Ricardo Brennand
		Oficina Francisco
	Tracunhaém	Ateliê de Artesanato
	Vicência	Associação dos Filhos e Amigos de Vicência
		Engenho Água Doce





A Gestão da 2ª Edição

A participação do Instituto Marca Brasil (IMB) na gestão desta segunda edição do Projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização foi considerada, também, uma grande inovação conferida ao processo.

O Instituto Marca Brasil atuou no intuito de apoiar – de forma articulada e integrada, por meio da formação de redes – a produção dos roteiros turísticos em cada um dos cinco territórios, atuando como catalisador e sistematizador de demandas, dados e informações, e promovendo a integração entre os atores, o que conferiu uma maior fluidez ao processo de comunicação do Projeto. Além disso, o IMB utilizou o processo metodológico criado no Projeto Rede de Cooperação, e realizou ações de fortalecimento no mercado.

Com efeito, o processo de gestão deste Projeto foi concretizado através de reuniões e eventos presenciais nos territórios (conforme agenda de eventos); orientações e acompanhamento digital ou por telefone; e apoio ao desenvolvimento de conteúdos locais. Ademais, foi desenvolvido um conjunto de documentos orientadores, denominados Lembretes Metodológicos, com o objetivo de reforçar os conceitos e fornecer modelos e instrumentos de coleta de informações para análise.

Recursos Humanos Envolvidos

O processo de roteirização é inovador para a grande maioria das regiões do Brasil, constituindo-se numa mudança de paradigma em vários sentidos. O sucesso deste novo desafio, portanto, está intimamente relacionado à existência de uma sincronia entre os profissionais contratados e o conjunto de atores envolvidos.

Com essa preocupação, a equipe do Grupo Estratégico estabeleceu alguns critérios para a escolha dos profissionais envolvidos – tanto localmente, quanto nacionalmente – tais como:

- Ter visão sistêmica do processo, compreendendo as interligações existentes nos diversos níveis e nas diferentes escalas de tempo;
- Ser um agente catalisador do grupo;
- Ter comprometimento, auxiliando o grupo nas suas tarefas;
- Ser um moderador, tendo noção do seu papel como articulador, mas deixando espaço para o grupo crescer;
- Ter perfil de liderança na postura, no falar e, principalmente, no fazer;
- Ter espírito de equipe, fazendo com que o grupo trabalhe de forma conjunta, assumindo muitas vezes a liderança, mas dando espaço para a atuação de outras lideranças que irão surgir dentro do grupo;
- Saber preservar e fomentar a autonomia do grupo e a confiança entre os seus integrantes;
- Ser flexível, saber ouvir e harmonizar o grupo em momentos de conflito;
- Ser propositor de novas ideias, tendo a capacidade para agir de maneira oportuna e adequada sobre a realidade, apresentando soluções, influenciando acontecimentos e se antecipando às situações;
- Ter criatividade nas soluções de problemas e na criação de novos produtos, identificando e aproveitando as oportunidades;
- Ter visão empresarial e da composição da cadeia do turismo;
- Ter experiência no processo de roteirização.

Com tais características, os profissionais envolvidos na 2ª Edição do Projeto foram organizados em dois grandes grupos:

- Profissionais contratados pelo IMB para a gestão geral do Projeto;
- Profissionais contratados pelo Sebrae de cada região para o desenvolvimento do processo metodológico em cada roteiro.

Com relação ao primeiro grupo, o IMB alocou um grupo de profissionais bastante qualificado para atender às exigências e às particularidades do Projeto.

Também fizeram parte do grupo de gestão e aplicação metodológica cinco consultores especializados: três Consultores Máster (Turismo, Mercado e Produção Associada);

além de um Consultor de Apoio ao Turismo, e um Consultor de Formação de Rede (Comportamental), responsáveis por toda a orientação metodológica e capacitação dos Consultores de Roteiro.

Em toda a gestão do Projeto, os consultores do IMB atuaram de forma integrada com os Grupos Diretivos dos roteiros – os quais eram formados por técnicos dos Sebrae's UF e das Secretarias de Turismo estaduais. Cada Consultor Máster trabalhou na orientação dos Consultores de Roteiro conforme a especialização, e também na emissão de laudos técnicos com a posição final do IMB. Os Consultores de Apoio ao Turismo e Formação de Rede foram acionados conforme agendas específicas, orientados pela Rede de Gestores Nacionais (IMB/MTur/Sebrae).

De outra parte, os profissionais contratados pelos Sebrae's regionais para cada roteiro integrado foram os seguintes: três Consultores de Roteiro (Turismo, Mercado e Produção Associada). Esses consultores foram capacitados ao longo do processo e orientados em suas ações pelo grupo de Consultores Máster, com o propósito de deixar a expertise do processo de roteirização nas macrorregiões do País.

Vitórias Régias



**ANDAMENTO DO
PROCESSO**



3



A Formação da Rede de Cooperação Técnica

A palavra-chave para o processo de roteirização é “sinergia” – sinergia entre os setores públicos e privados, entre os territórios, entre os atrativos, e entre os elementos da cadeia produtiva do turismo e outras atividades econômicas desenvolvidas na região – o que leva à formação da chamada “rede de cooperação”.

Conforme o conteúdo fundamental dos Cadernos de Turismo do Programa de Regionalização – Roteiros do Brasil, de um modo geral, “redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns”. Em outras palavras, uma rede constitui-se na interligação de pontos, com destaque para a prática de iniciativas visando o desenvolvimento de culturas associativas e de cooperação entre interesses convergentes – prezando por um padrão organizacional composto por elementos autônomos que cooperam vigorosamente entre si.

No processo de roteirização, a rede de cooperação permite, em suma, que representantes de órgãos públicos, instituições privadas e entidades afins estabeleçam laços de colaboração e comprometimento, compartilhem de conhecimentos necessários para o acompanhamento, a estruturação, a avaliação e o gerenciamento dos roteiros turísticos, oportunizando, assim, uma vasta troca de experiências e, por conseguinte, fomentando o crescimento individual e coletivo.

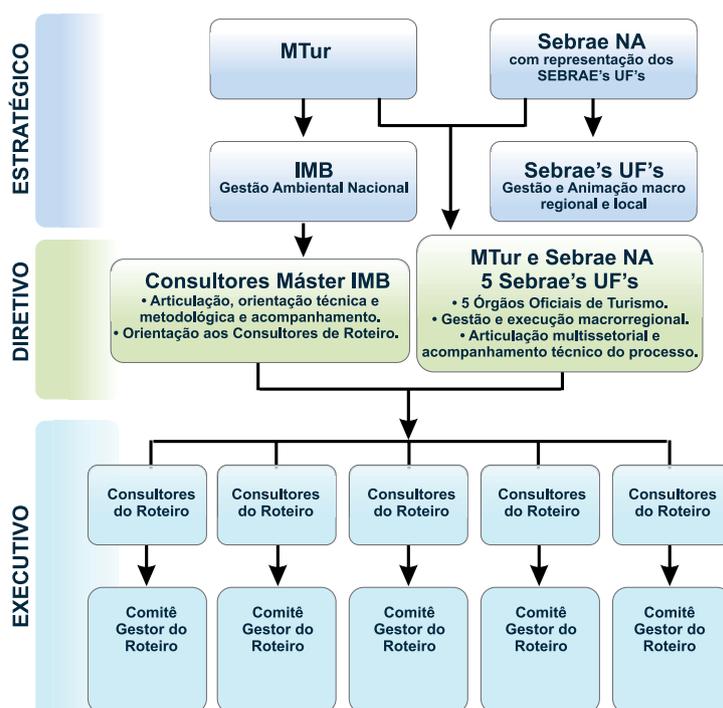
Nesta segunda edição do Projeto Rede de Cooperação, foi bastante perceptível o amadurecimento desse espírito coletivo, o que facilitou profundamente a dinamização das redes em vários níveis, tais como:

- **Nível Estratégico:** Formado pelo Ministério do Turismo, Sebrae Nacional, representações dos Sebrae's regionais e Instituto Marca Brasil. Este núcleo foi responsável pelas decisões estratégicas, burocráticas e políticas, sendo que os Sebrae's re-

gionais foram os responsáveis pela gestão e pela animação do Projeto em âmbito macrorregional e local.

- **Nível Diretivo:** Composto por técnicos do Ministério do Turismo, do Sebrae Nacional, por representantes dos 13 Sebrae's regionais e dos 13 Órgãos Estaduais de Turismo (um por cada macrorregião), e pelos técnicos e consultores do IMB. O papel deste núcleo foi orientar e facilitar a gestão dos roteiros em âmbito macrorregional (de acordo com as definições e as orientações do Nível Estratégico), sendo que os Sebrae's regionais foram os responsáveis pela gestão, pela articulação e pela execução do Projeto em âmbito macrorregional, em parceria com os Órgãos Oficiais de Turismo dos estados – os quais, por sua vez, foram os responsáveis, entre outras coisas, por promover a articulação intersetorial e o acompanhamento técnico de todo o processo. O papel do Ministério do Turismo, do Sebrae Nacional e do IMB no Núcleo Diretivo foi o de orientar técnica e metodologicamente o processo, de acordo com as definições e articulações do Nível Estratégico, além de alinhar e facilitar o diálogo entre todas as instituições participantes do grupo.
- **Nível Executivo:** Composto pelos Consultores do Roteiro e pelo Comitê Gestor do Roteiro. Tais consultores foram orientados pelo Núcleo Diretivo, garantindo a instalação do Comitê Gestor e a efetiva implementação do Projeto nos territórios, viabilizando, assim, a continuidade e a sustentabilidade dos roteiros ao término do Projeto.
- **Comitês Gestores Regionais:** Formados pelos atores responsáveis pela gestão do destino turístico integrado, associando interesses da iniciativa privada de todos os setores da atividade turística, do poder público e das comunidades locais.

Redes Organizacionais formadas para a implantação do Projeto



Além disso, para que o processo de formação desses grupos alcançasse o sucesso, foi fundamental o estabelecimento de laços de integração e comprometimento entre os diferentes níveis organizacionais. Com este propósito, foram criados diversos momentos de conexão entre os grupos, visando proporcionar a troca de experiências, a construção de confiança entre os atores, o desenvolvimento da capacidade para o trabalho em equipe, a definição de uma visão comum, a formação de uma rede de comunicação, e a criação de um clima de proximidade organizacional. Tais vivências, portanto, podem ser reunidas nas seguintes categorias:

- **Reuniões Estratégicas Nacionais:** Com envolvimento do Grupo Estratégico do Projeto, para firmar o Termo de Parceria e definir as linhas norteadoras do processo. Em muitas reuniões, houve a participação de representantes do Nível Diretivo.
- **Reuniões Estratégicas Administrativas:** Com envolvimento dos atores do Sebrae, de cada Unidade Federativa, dos Órgãos Oficiais de Turismo e dos Consultores de Roteiro, com a finalidade de estabelecer as ações estratégicas do Projeto e sua viabilização. Em muitos desses encontros, houve a participação de representantes dos níveis Estratégico, Diretivo e Executivo.
- **Reuniões com o Comitê Gestor de cada Região:** Realizadas em cada região, conforme o andamento do processo, com a finalidade de estabelecer as ações estratégicas para o desenvolvimento do roteiro integrado dentro do recorte territorial proposto. Na maior parte dessas reuniões, houve a participação de representantes do Nível Diretivo e, em alguns casos, de representantes do Nível Estratégico.
- **Reuniões de Nivelamento Metodológico:** Realizadas entre os Consultores Máster e Consultores de Roteiro, com a participação de integrantes do Grupo Diretivo estadual e nacional. Esses encontros periódicos tinham a finalidade de proporcionar uma reflexão acerca do andamento do processo em cada região, assim como de seus gargalos e formas de superar os desafios.
- **Reuniões Nacionais da Rede de Cooperação:** Foram realizadas seis reuniões com a participação de todos os integrantes dos níveis Estratégico, Diretivo e Executivo. Esses encontros foram fundamentais para a troca de experiências e para a busca de soluções a desafios comuns. Em dois dos encontros, contamos com a participação de representantes do Comitê Gestor de cada região.

- **Visitas Técnicas aos Roteiros:** Com o objetivo inicial de conhecermos o território e seus atores, estas visitas, entretanto, exerceram um papel fundamental no estabelecimento de laços de confiança e aproximação entre os participantes do Comitê Gestor, dos Consultores do Roteiro e dos Consultores Máster, bem como dos integrantes de entidades estaduais e nacionais envolvidas no processo.

Através desses níveis organizacionais – e das estratégias voltadas ao desenvolvimento do trabalho coletivo – a rede de cooperação foi sendo instalada, e sua dinâmica foi ganhando velocidade de acordo com as características e tempo de cada região. Entretanto, durante todo o processo, foi fundamental a alimentação desta rede por meio de um fluxo efetivo de comunicação entre os atores, o que significou o estabelecimento de laços de confiança e, principalmente, a implantação das ações planejadas.

No início do Projeto, essa atuação ficou sob a responsabilidade dos Consultores de Roteiro; entretanto, à medida que o processo avançava, surgiu a compreensão, por parte dos atores locais, que este papel pertencia a eles mesmos. Em termos gerais, todos os Comitês Gestores no final do Projeto já encontravam-se amadurecidos e com suas lideranças assumindo o papel de articulação do grupo. Este fato, portanto, nos dá a certeza de continuidade dos trabalhos.



O Processo Metodológico da 2ª Edição

Como já mencionamos anteriormente, foi aplicada, em todas as cinco macrorregiões, uma metodologia resultante dos bons resultados da primeira edição do Projeto Rede de Cooperação, com foco no fortalecimento do protagonismo local, na integração com os atores e na inserção competitiva e sustentável dos roteiros no mercado. Nesta edição, pois, foram propostos seis passos metodológicos, aos quais cada região imprimiu velocidades diferenciadas, conforme suas características territoriais e suas peculiaridades relacionadas ao nível de mobilização coletiva.

Além da formação da rede e do desenvolvimento dos passos metodológicos, foi sempre ressaltado, desde o início dos trabalhos, que as ações voltadas para a estruturação dos roteiros integrados deveriam ser desenvolvidas em duas grandes esferas, quais sejam: a “esfera local” e a “esfera regional”.

As ações locais – referentes às peculiaridades de cada localidade – envolveram atividades focadas na capacitação e na melhoria de atrativos, equipamentos, infraestrutura e processos de gestão. As ações regionais, por sua vez, estavam condicionadas a uma união de esforços mais complexa por parte de todo território envolvido. Desta forma, podemos dizer que a roteirização é um processo relacionado sobretudo com as ações regionais, promovendo a articulação e o fomento das ações locais, mas não necessariamente trabalhando de forma direta em sua execução. Todavia, foi demonstrada a interdependência entre as ações locais e as regionais para os bons resultados do processo de roteirização.

A seguir, apresentamos uma descrição de cada passo metodológico, com seus objetivos, suas formas de atuação e seus os principais desafios para esta segunda edição do Projeto. Para ilustrarmos melhor este processo, selecionamos alguns casos de destaque na aplicabilidade de cada passo metodológico.

Passo 1: Definição dos Territórios Envolvidos

Objetivo: Definição do recorte territorial e da identidade do roteiro integrado proposto.

Formas de atuação:

- Elaboração dos critérios para a definição do recorte em cada destino, conforme Manual de Roteirização;
- Reconhecimento do território através de levantamento de dados e visita de campo;
- Definição da identidade do roteiro;
- Validação do território e da identidade sugeridos pelos atores envolvidos.

Principais desafios:

- Busca de localidades com identidade comum, facilitando a visualização da identidade coletiva do roteiro;
- Composição com foco no mercado, ou seja, um recorte possível de ser comercializado;
- Intervenções políticas no processo de escolha;
- Acesso entre as localidades escolhidas e estrutura de deslocamento existente;
- Alguns roteiros com um grande número de municípios, dificultando o processo de roteirização e comercialização;
- Abertura do território para o trabalho articulado entre estados e roteiros turísticos, em diferentes níveis de consolidação no mercado.

CASO DE DESTAQUE NA DEFINIÇÃO DO TERRITÓRIO

MACRORREGIÃO NORTE – ROTA 174

O Projeto Rede de Cooperação contemplou, na Região Norte do Brasil, os estados do Amazonas e Roraima. O eixo central da Rota é a BR-174, rodovia longitudinal que liga Manaus a Pacaraima, município do estado de Roraima que faz fronteira com a Venezuela.

Construída na década de 70, essa rodovia federal permitiu a ligação da Floresta Amazônica ao mar do Caribe venezuelano, passando pelas savanas e pelas formações rochosas mais antigas do planeta, como o Monte Roraima. Nos meses de férias escolares, há um fluxo bastante expressivo na Rota 174, composto sobretudo por brasileiros da Região Norte que seguem em direção às praias da Venezuela. Por outro lado, existe também um considerável o fluxo de turistas internacionais que desembarcam na Venezuela e seguem pela Rota 174 em direção à Floresta Amazônica no lado brasileiro.

Assim, a questão-chave para a articulação deste roteiro era o fato de seu percurso estar funcionando apenas como um corredor de passagem para os turistas, e não como um destino a ser conhecido. Logo, o recorte territorial proposto inicialmente para o roteiro compreendeu as seguintes localidades:

UF	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS	REGIÃO TURÍSTICA	DESTINO INDUTOR
AM	Manaus	Polo Manaus / Encontro das Águas	Manaus
	Presidente Figueiredo	Polo Uatumã	
RR	Mucajá	Roraima / Savana Amazônica	Boa Vista
	Boa Vista		
	Caracaraí	Águas e florestas da Linha do Equador	
	Rorainópolis		
	Pacaraima	Extremo norte do Brasil	

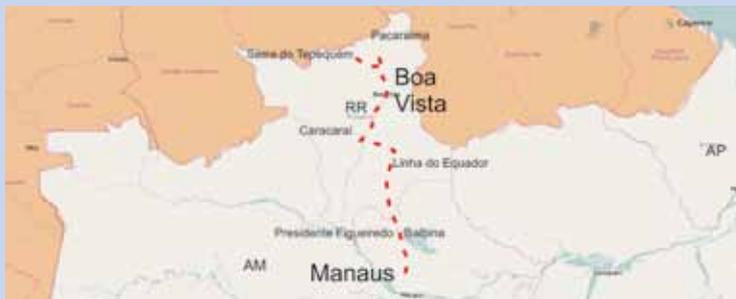
Com base neste recorte, foi organizada a primeira visita técnica ao roteiro, em janeiro de 2009, com a participação de técnicos do Sebrae regional, dos órgãos oficiais de turismo dos dois estados, da Consultora Máster e dos Consultores de Roteiro. Esta ação teve como finalidade conhecer o apelo turístico, os equipamentos e os serviços prestados nos municípios visitados, dando início ao processo de sensibilização das lideranças para a importância do Projeto.

Nestes municípios, foram visitados hotéis, pousadas, bares, restaurante e atrativos turísticos, com vistas a organizar e integrar a oferta de modo que fosse possível a composição de roteiros viáveis e atraentes para os visitantes, garantindo, assim, a competitividade e a sustentabilidade do produto.

Após a visita, foram revistos os critérios utilizados para o recorte preliminar dos municípios, em face de uma série de gargalos identificados, tais como: ausência de equipamentos essenciais (hotéis e restaurantes com condições de segurança, higiene e serviço), ausência de atrativos-âncora (com potencial de atração turística para o público do Projeto), e ausência de produtos prontos (ou semi-prontos), entre outros.

Dessa forma, após um consenso entre os integrantes da equipe técnica, alguns municípios não foram validados, ao passo que outros foram incorporados na listagem proposta – como a Serra do Tepequém, em Roraima, localizada no município de Amajari, e a Vila Balbina, situada no município de Presidente Figueiredo, no Amazonas. A partir dessas alterações, uma nova listagem foi elaborada, com os seguintes municípios e localidades:

MUNICÍPIO	UF
Manaus	AM
Presidente Figueiredo e Vila Balbina	AM
Caracaraí	RR
Boa Vista	RR
Pacaraima	RR
Serra do Tepequém, Amajari (atrativo incluso no roteiro)	RR
Marco da linha do Equador, Rorainópolis (atrativo incluso no roteiro)	RR



Este recorte territorial foi apresentado ao Comitê Gestor para a validação final. Isso ocorreu com a ressalva de que os municípios que foram retirados do roteiro teriam a oportunidade de serem incluídos à medida em que realizassem algumas melhorias relacionadas a seus equipamentos turísticos, serviços prestados, limpeza nos atrativos e obras de infraestrutura nos pontos de maior fluxo.

Na reunião do Comitê Gestor, em dezembro de 2009, o município de Rorainópolis, representado pelo seu Secretário Municipal de Turismo, apresentou todas as melhorias que estavam sendo realizadas em seu município, com o desejo de ser novamente incorporado ao roteiro. Depois de várias perguntas e argumentações por parte dos participantes, o Comitê aprovou a entrada de Rorainópolis na Rota 174.

Com efeito, este fato demonstrou que o recorte territorial trabalhado no processo de roteirização não é definitivo, de modo que a inclusão ou a exclusão dos municípios é uma prerrogativa restrita ao Comitê Gestor, o qual deve cumpri-la com responsabilidade e comprometimento.

Passo 2: Instalação do Comitê Gestor do Roteiro

Objetivo: Formação de um grupo de pessoas responsável pela gestão do destino turístico integrado, associando os interesses da iniciativa privada em todos os setores da atividade turística, do poder público e das comunidades locais.

Formas de atuação:

- Elaboração dos critérios para a definição dos atores componentes do Comitê Gestor para cada destino escolhido;
- Sensibilização das comunidades para o processo da roteirização, seus objetivos e benefícios, bem como a indicação de representantes para a formação do Comitê;
- Indicação e convite dos atores;
- Mobilização dos atores envolvidos através da realização do 1º Encontro dos Atores Locais, com apresentação do Projeto e de suas etapas;
- Sensibilização acerca da importância da governança regional; responsabilidades dos envolvidos; e assinatura do Termo de Adesão;

- Criação da rede digital de comunicação;
- Promoção de reuniões periódicas entre os atores do Comitê Gestor para o desenvolvimento de ações integradas.

Principais desafios:

- Pouca experiência na prática de cooperação entre os atores locais, (necessidade de uma força maior para mobilização em cada território).
- Incorporação do espírito de trabalho coletivo (saber ouvir os parceiros, respeitar opiniões divergentes e buscar a conciliação na tomada de decisões).
- Escolha dos participantes com poder de decisão no recorte territorial envolvido.
- Comprometimento dos atores nas tomadas de decisão e na operacionalização.
- Agilidade nas tomadas de decisão.
- Presença de representantes de todas as regiões/municípios envolvidos no processo de roteirização.
- Representatividade equilibrada do setor público e iniciativa privada (no caso das regiões turísticas que já possuíam uma instância de governança regional consolidada, foram indicados representantes para compor a rede de cooperação).
- Grande dependência dos consultores para dinamizar a rede de cooperação entre os integrantes do Comitê.
- Distância territorial do roteiro dificultando os encontros presenciais do Comitê.
- Pouca compreensão acerca da importância da sistematização das informações em um banco de dados.

**CASO DE DESTAQUE NA FORMAÇÃO DO COMITÊ GESTOR
MACRORREGIÃO SUDESTE – SUDESTE RECEBE**

O roteiro do Sudeste envolveu as quatro rodovias federais que interligam as capitais dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo, abrangendo ao todo 30 municípios. Tal abrangência, pois, permitiu uma grande diversificação de experiências relacionadas aos segmentos de cultura, gastronomia, aventura, ecoturismo, negócios, eventos, entre outros.

Como o Roteiro Integrado do Sudeste abrange um território com reconhecido peso no desenvolvimento da atividade turística brasileira, diversos municípios já possuíam suas próprias governanças, e estavam em pleno desenvolvimento de seus planejamentos. Além disso, a região contava com uma Agência de Desenvolvimento do Turismo da Macrorregião Sudeste (ADETUR), para dar sequência à implantação das ações de regionalização do turismo. O desafio, portanto, foi o de realizar a conexão desses projetos afins com o Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização.

Neste contexto – tendo em face o tamanho do território e sua infinidade de atrativos e serviços de apoio ao turismo – o Grupo Diretivo da região elegeu, como estratégia principal

para formação de seu Comitê Gestor, a criação de uma rede de cooperação entre as inúmeras entidades já organizadas nos destinos, com o objetivo de buscar uma sinergia entre elas.

Para tanto, o grupo realizou, durante o período de dois meses, uma série de visitas técnicas (com a participação dos Consultores de Roteiro e dos Consultores Máster) em cada um dos municípios, no intuito de promover reuniões de sensibilização entre as lideranças. Nesses encontros, foram evidenciados os objetivos e os resultados esperados do Projeto, assim como a importância do fortalecimento das governanças regionais na estruturação e na qualificação desses destinos – conscientizando-os, desta forma, a assumirem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, a partir da consolidação de novos roteiros como produtos turísticos rentáveis e competitivos no mercado.

E como resultado dessas visitas, obtivemos a indicação de representantes das governanças para a formação do Comitê Gestor da Região Sudeste, de modo que, durante o 4º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil, ocorreu a primeira reunião oficial do Comitê, com a assinatura do Termo de Adesão e a organização de uma agenda de trabalho para a elaboração do Plano Estratégico. Ao final do Projeto, este Comitê encontrava-se em processo de solidificação, estudando uma proposta de trabalho conjunto com a ADETUR.

Passo 3: Realização do Diagnóstico do Roteiro

Objetivo: Levantamento e análise de dados referentes ao território envolvido, a fim de oferecer subsídios ao grupo de trabalho para elaboração do planejamento estratégico.

Formas de Atuação:

- Levantamento dos dados referentes ao roteiro – dados gerais e análise do produto turístico através da utilização dos seguintes instrumentos fornecidos: “Formulário para Coleta de Informações do Município – Turismo” e “Formulário de Inventário”, caso o município não estivesse com o seu inventário atualizado. Foram preenchidos os Formulários de Inventário relativos aos atrativos, entretenimento, hospedagem, locais de alimentação, transportes e agências.
- Levantamento de dados relacionados à produção associada, utilizando o “Formulário de Dados do Produto Associado ao Turismo”.
- Levantamento de dados relacionados ao mercado, através dos seguintes instrumentos: “Formulário para Coleta de Informações do Município – Mercado”; “Formulário para Análise de Roteiro Concorrente”; e “Roteiro da Entrevista com as Agências Receptivas”.
- Realização de pesquisa de mercado pelos técnicos do Instituto Marca Brasil em centros emissores, para atender os cinco destinos trabalhados.

- Sistematização e análise de dados relacionados aos seguintes pontos: infraestrutura; atrativos; acessos; equipamentos de serviços turísticos e de apoio; e formas de promoção e comercialização dos produtos envolvidos.
- Avaliação e hierarquização dos atrativos envolvidos.
- Realização de estudo para a segmentação do mercado e análise de atratividade.
- Elaboração de banco de dados com as empresas envolvidas no processo.
- Construção participativa da matriz de potencialidades e fraquezas, através das Oficinas de Planejamento.
- Elaboração de um documento final sobre o território como um todo, evidenciando as análises conclusivas de cada bloco de informações – “turismo”, “mercado” e “produção associada”. Este documento foi composto pelos seguintes itens:

Características do território envolvido - Tamanho, população, PIB, mapas etc.
Tendências para o turismo - Levantamento das macrotendências que poderiam influenciar a construção do roteiro (tendências ambientais, de consumo, de comportamento, de economia, de tecnologia e de cultura).
Análise do produto turístico - Acesso, breve descrição dos atrativos, produção associada e sua classificação, meios de hospedagem, locais de alimentação, entretenimento e infraestrutura de apoio.
Hierarquização dos atrativos e da produção associada, e definição dos segmentos-âncora - Elaboração da planilha da hierarquização utilizada pelo Ministério do Turismo e descrição dos atrativos definidos como âncoras e complementares.
Análise do mercado real e potencial - Análise de todos os dados levantados (quantitativos e qualitativos) sobre o mercado real e potencial; exame das informações de demanda e oferta a partir do Formulário para Coleta de Informações do Município - Mercado e do Formulário de Análise de Roteiros Concorrentes, juntamente com todas as demais conclusões oriundas de pesquisas de campo, fontes secundárias e do próprio envolvimento pessoal dos consultores na etapa de diagnóstico; identificação dos perfis dos consumidores-alvo, assim como dos mercados nacionais e internacionais que já consumiam produtos no território.
Análise do processo de promoção, distribuição e comercialização - Exame da tabulação dos dados reunidos com o “Formulário para Coleta de Informações do Município - Mercado”, referentes às práticas atuais dos receptivos locais, assim como ao nível de conhecimento e expectativa por parte de operadoras e agências emissivas com relação aos produtos turísticos do território e seu comportamento de compra, venda e promoção; análise de práticas dos roteiros concorrentes.
Impactos ambientais, sociais e econômicos da implantação do roteiro integrado - Análise relacionada a possíveis impactos do roteiro, a curto, médio e longo prazos.
Matriz de pontos fortes e fracos - Elaborada com a participação dos atores locais durante a Oficina de Planejamento, e acrescida com informações coletadas ao longo do diagnóstico pelos Consultores de Turismo, Mercado e Produção Associada.

Principais desafios:

- Agilidade no processo de levantamento de dados.
- Envolvimento efetivo do Comitê Gestor e do Grupo Diretivo na busca pelas informações.
- Possuir um número significativo de informações para análise dos dados com foco na roteirização.
- Articulação produtiva do trabalho entre os três Consultores de Roteiro e os Consultores Máster, para a elaboração de um documento com análises integradas (e não com focos distintos) nas áreas de turismo, mercado e produção associada.
- Resistência por parte do Comitê Gestor e dos Consultores de Roteiro em hierarquizar os atrativos e definir os segmentos-âncora.
- Fazer com que o Comitê Gestor e os Consultores de Roteiro compreendam a importância de segmentar o mercado, buscando analisar o nível de atratividade dos diferentes segmentos.
- Fazer com que o Comitê Gestor e os Consultores de Roteiro compreendam a importância de pensar possíveis impactos socioculturais e ambientais no recorte territorial em questão.

CASO DE DESTAQUE NO DIAGNÓSTICO MACRORREGIÃO NORDESTE – CIVILIZAÇÃO DO AÇÚCAR

Na Região Nordeste do Brasil, sobretudo nos estados de Pernambuco, Paraíba e Alagoas, a cana-de-açúcar representa a própria base histórico-econômica sobre a qual foi construída a cultura característica da região. Nestes locais, portanto, a produção açucareira – pela sua importância econômica, e pela forma de organização do seu trabalho, que estabeleceu relações íntimas entre portugueses, holandeses, negros e índios – acabou moldando uma forma de vida “miscigenada”, que veio se constituir na matriz fundamental da identidade nacional brasileira.

Assim, o Roteiro da Civilização do Açúcar procurou estruturar-se a partir da valorização deste tema, cujo valor turístico é, sem dúvida, proporcional à contextualização de sua relevância cultural.

Para a formatação deste roteiro, o Sebrae, o Instituto Marca Brasil e o Ministério do Turismo empreenderam todos os recursos possíveis, contratando consultores para as áreas de turismo, mercado e produção associada. Por meio desses profissionais, foi possível a mobilização dos atores locais e a formação de Instâncias de Governança junto aos municípios, o que subsidiou a elaboração do diagnóstico do roteiro – o qual, por sua vez, contemplou a análise dos seguintes itens:

- **Informações básicas do município** – meios de acesso, sistema de comunicação, sistema de segurança, sistema médico-hospitalar, sistema educacional, e outros serviços ou equipamentos de apoio.

- **Equipamentos e serviços turísticos** – hospedagem, gastronomia, agenciamento, transportes, serviços e equipamentos para eventos, para lazer e para entretenimento, além de outros serviços ou equipamentos turísticos.
- **Atrativos** – naturais, culturais, atividades econômicas, atrações técnicas, científicas e artísticas, e eventos programados.
- **Produção local associada ao turismo** – localização, tipologia das atividades, pessoas envolvidas, produtos, serviços, gastronomia, manifestações culturais, grupos folclóricos, associações de classe, associações comunitárias, entre outros.
- **Mercado** – análise da oferta e da demanda nacional e internacional, macro-tendências que influenciam o mercado, e o que pensam e vendem os receptivos da região.

Este diagnóstico foi desenvolvido nas seguintes etapas:

- a) Pesquisa secundária com todos os documentos turísticos encontrados nos órgãos de fomento ou apoio à atividade nos 21 municípios participantes (Sebrae, Senar, Secretaria Estadual de Turismo, Secretarias Municipais de Turismo e Promata, além do IBGE);
- b) Visitas técnicas *in loco* para conhecimento dos atrativos e equipamentos turísticos do recorte territorial;
- c) Entrevistas com os gestores públicos e empreendedores turísticos (proprietários de equipamentos de alimentação, hospedagem e produção associada);
- d) Entrevistas e pesquisas com agentes de comercialização (operadores e receptivos locais e nacionais, nos três estados que compõem o roteiro);
- e) Compilação e análise das informações coletadas para formulação de relatório descritivo da situação atual no roteiro.

Depois de coletadas, as informações foram organizadas e apresentadas no Diagnóstico de Competitividade do Roteiro Integrado da Civilização do Açúcar, com a finalidade de se identificar alguns pontos importantes para o processo de consolidação do roteiro – ou seja, suas potencialidade e fraquezas –, para que ações de melhoria pudessem ser propostas.

O Diagnóstico apresentou, portanto, um conjunto coeso de informações relacionadas à dinâmica territorial e social da região – incluindo oportunidades, ameaças, pontos positivos e negativos presentes no ambiente – as quais seriam de fundamental importância para o posterior processo de elaboração do Plano de Ações. Este documento foi dividido em sete grandes tópicos, quais sejam:

- Características do território envolvido;
- Tendências para o turismo;
- Análise do produto turístico;
- Hierarquização dos atrativos e definição dos segmentos-âncora;
- Análise do mercado real e potencial;
- Análise do processo de promoção, distribuição e comercialização;
- Matriz de pontos fortes e fracos.

Após a elaboração deste documento, e de sua validação pelo Grupo Diretivo, os Consultores de Roteiro o validaram junto ao Comitê Gestor, de modo que este material passou a ser a base para a estruturação de todo o planejamento estratégico do Roteiro Civilização do Açúcar. Além disso, foi utilizado também como ferramenta educativa e disseminadora de informações relevantes sobre o local estudado – como forma de conscientização acerca das características do ambiente; como fonte de dados para o processo decisório por parte dos empreendedores; e para turistas em busca de detalhes referentes ao local que pretendem visitar; e também como ferramenta de auxílio ao marketing turístico.

Passo 4: Construção do Planejamento Estratégico

Objetivo: Elaboração do planejamento estratégico a partir da análise situacional do território, e definições de ações com influência sobre o processo de roteirização.

Formas de atuação:

- Realização de Oficinas de Planejamento para a construção do Plano Estratégico do Roteiro Integrado.
- Identificação das necessidades dos consumidores, análise das oportunidades de mercado, transformação das necessidades em produtos, determinação de estratégias para precificação do produto e para tornar o produto integrado competitivo.
- Elaboração final do documento denominado Plano Estratégico de Desenvolvimento do Roteiro Integrado, formado pelos seguintes tópicos: “O Roteiro Integrado: História e Territórios Envolvidos” – descrição e peculiaridades; “Diagnóstico: Território Contemplado, Análise Macroambiental, Análise do Produto Turístico, Análise da Produção Associada, Análise do Mercado” – oferta e demanda internacional, nacional e regional; “Segmentação de Mercado e Matriz de Potencialidades e Fraquezas”; “Plano Estratégico: Princípios Norteadores, Metas e Indicadores, Empreendedores que formam a Rede do Roteiro, Benefícios para os Envolvidos e Segmentos-Alvo de Mercado”; “Plano Tático: Estratégias, Ações Planejadas, Responsáveis, Prazos ou Prioridades e Fonte de Recursos”.
- Realização de encontros com a comunidade para validação do planejamento estratégico.

Principais desafios:

- Todas as regiões entraram nesta fase sem a conclusão do diagnóstico, dificultando o processo de decisão e de fechamento consistente do planejamento no tempo desejado.
- Estabelecimento de foco de trabalho durante as Oficinas de Planejamento.
- Respeito às diferenças e peculiaridades de cada roteiro, permitindo que cada um

possa conceber seu Plano Estratégico, ou seja, seu próprio modelo de desenvolvimento turístico.

- Elaboração do planejamento de forma participativa pela instância de governança do roteiro através das Oficinas de Planejamento (a ser validado em todo o território através de encontros com as comunidades envolvidas).
- Análise das informações colhidas nas Oficinas e desenvolvimento de um documento consistente por parte dos Consultores de Roteiro.

Na etapa de planejamento, cada roteiro apresentou seus “princípios norteadores” – sintetizados por meio das seguintes Visões de Futuro:

MACRORREGIÃO SUL

O planejamento tem como visão consolidar os Aparados da Serra como destino turístico de referência na Região Sul do País até 2014, com os atores integrados e comprometidos com a sustentabilidade, destacando os cânions como identidade principal.

MACRORREGIÃO SUDESTE

O Sudeste Recebe pretende ser um destino consolidado, com produtos turísticos diversificados e integrados que valorizam a cultura e a natureza, promovendo a experimentação e a vivência do turista nas localidades, assim como a sua autonomia na escolha do roteiro, visando o desenvolvimento sustentável.

MACRORREGIÃO CENTRO-OESTE

O Roteiro Travessia do Pantanal deseja ser reconhecido como um destino confiável, com biodiversidade acessível na maior planície alagada do planeta.

MACRORREGIÃO NORTE

A Rota 174 pretende ser reconhecida como um roteiro rodoviário que possui duas fortes características: estar localizado na Amazônia brasileira (berço de biodiversidades e culturas); e percorrer diferentes paisagens desde o Rio Amazonas, passando pela floresta densa, até o Monte Roraima. Essas duas características potencializam um cenário de complementariedade de produtos que aguçam o imaginário dos turistas em relação à aventura, à natureza e à cultura local, com suas tradições e origens indígenas.

MACRORREGIÃO NORDESTE

O Roteiro Integrado da Civilização do Açúcar pretende se consolidar como destino de referência em turismo histórico, cultural e ambiental na Região Nordeste, e um dos cinco mais competitivos do Brasil até 2014.

CASO DE DESTAQUE NO PLANEJAMENTO
MACRORREGIÃO SUL – APARADOS DA SERRA

Entre os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, existe um lugar em que a natureza foi extremamente privilegiada. Uma área repleta de fazendas, araucárias, rios, cachoeiras e horizontes sem fim – em meio aos maiores e mais belos cânions do Brasil. Estamos falando da região dos Aparados da Serra, um território que abarca toda a Serra Catarinense e os Campos de Cima da Serra no lado gaúcho, onde o turismo apresenta-se como uma importante alternativa para o pleno desenvolvimento socioeconômico da população.

Entretanto, como sabemos, para que um destino seja capaz de aproveitar todo o seu potencial turístico de forma efetiva, é preciso, antes de tudo, que seus gestores pactuem a construção de uma “visão comum” – isto é, uma meta clara que delimite onde se deseja chegar, permitindo, assim, a elaboração de um “plano integrado de gerenciamento turístico” com os passos necessários para alcançá-la. Desta forma foi que o Roteiro Aparados da Serra – Grandes Cânions Brasileiros construiu o seu Planejamento Estratégico 2009/2010, com o objetivo de fortalecer a atividade turística local, através da mobilização de seus atores, da criação de parcerias e do resgate dos valores socioculturais e ambientais da região. Assim – incluindo as cidades catarinsenses de Urubici, São Joaquim, Bom Jardim da Serra e Praia Grande, e as gaúchas São José dos Ausentes, Cambará do Sul e São Francisco de Paula – o plano estratégico para o processo de roteirização na Região Sul teve como fonte de subsídios, além das informações coletadas durante a fase de diagnóstico, a realização de três encontros denominados “Oficinas de Planejamento”:

DATA	LOCAL	Nº DE PARTIC.	TEMAS TRABALHADOS
	Bom Jardim da Serra – SC		
15/04/09	Cambará do Sul – RS	34 pessoas	Integração do grupo; Nivelamento de conhecimentos, com a apresentação dos conceitos norteadores estabelecidos pelo MTur (turismo, turismo sustentável, desenvolvimento sustentável, oferta turística, demanda turística e produção associada ao turismo); Apresentação da prévia do diagnóstico regional; Análise da demanda turística; Identificação dos segmentos-âncora; Construção da identidade do roteiro.

23/04/09	São Joaquim – SC	28 pessoas	<p>Apresentação da Pesquisa de Mercado com Operadoras;</p> <p>Apresentação do pré-roteiro;</p> <p>Análise SWOT, identificando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;</p> <p>Debate sobre a potencialização dos pontos fortes, o aproveitamento de oportunidades, a redução de ameaças e fraquezas;</p> <p>Debate sobre os pilares estratégicos para o planejamento estratégico.</p>
06/05/09	Praia Grande – SC	33 pessoas	<p>Validação dos roteiros segmentados (turismo rural, turismo de aventura, ecoturismo), com a indicação dos empreendimentos integrantes do Projeto;</p> <p>Validação dos produtos selecionados para integrar a produção associada do roteiro;</p> <p>Estabelecimento da visão de futuro do roteiro;</p> <p>Escolha do coordenador e vice do Comitê Gestor;</p> <p>Desenvolvimento dos pilares estratégicos para o planejamento.</p>

Com efeito, a partir das informações coletadas no diagnóstico e nas Oficinas de Planejamento, os Consultores de Roteiro – com o auxílio dos Consultores Máster – deram início à elaboração sistematizada do planejamento estratégico do Roteiro Aparados da Serra, contendo os seguintes tópicos: “Princípios Norteadores”, “Síntese do Roteiro Integrado”, “Segmentação do Mercado”, “Foco Estratégico”, “Plano Tático”, “Monitoramento” e “Avaliação”. Após sua finalização, o documento foi analisado e validado pelo Comitê Gestor, em reunião realizada na cidade de São José dos Ausentes.

Passo 5: Implantação do Plano Operacional

Objetivo: Implementação das ações estabelecidas no Plano Estratégico, com foco mercadológico.

Formas de atuação:

- Reuniões de trabalho com previsões de recursos financeiros (locais) para efetivação das ações previstas.
- Orientação técnica para a realização das ações previstas com relação à estruturação e à qualificação dos produtos envolvidos em cada roteiro.
- Articulação do trabalho local – com foco no regional –, através de reuniões de trabalho com previsões de recursos (locais) para efetivação das ações previstas.
- Orientação técnica na estruturação do roteiro.
- Continuação do processo de animação da rede local, através da criação de um mecanismo para comunicação continuada e envolvimento de todos os atores

para fortalecimento da rede.

- Implantação do trabalho relacionado diretamente à produção associada.
- Criação da identidade visual e impressão de materiais de cada roteiro integrado.
- Orientação no trabalho envolvendo as agências parceiras de cada roteiro.
- Realização de Jornadas de Negócios com as agências de turismo.
- Realização de Jornada de Negócios com fornecedores da produção associada e empresários do turismo com potencial de consumo (produção, venda e promoção).
- Lançamento do roteiro.
- Realização de ações de integração entre os produtos e as principais operadoras brasileiras.
- Realização de Famtur com operadoras.
- Realização de Fampress.
- Desenvolvimento do catálogo do roteiro integrado.

Principais desafios:

- Busca de recursos para operacionalizar as ações planejadas.
- Prioridade para as ações de produção associada, além das ações de mercado.
- Realização das Jornadas de Negócios dentro da metodologia proposta, levando em consideração o contexto de cada região.
- Lançamento do roteiro conforme metas do Projeto.
- Realização de ações de mercado, envolvendo efetivamente a cadeia de comercialização.

CASO DE DESTAQUE NA IMPLANTAÇÃO MACRORREGIÃO CENTRO-OESTE – TRAVESSIA DO PANTANAL

No âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, uma das propostas do Projeto Rede de Cooperação foi justamente a consolidação do Roteiro Integrado Travessia do Pantanal, envolvendo os municípios de Cáceres, Poconé, Corumbá, Ladário, Miranda e Porto Murtinho. Sem dúvida, uma oportunidade única para a região – capaz de estabelecer um cenário fértil para conciliação de interesses entre os empresários do setor, e para a motivação das comunidades em relação à atividade turística.

Entretanto, em virtude de suas peculiaridades, o Pantanal antes do início do projeto era um destino que necessitava de uma estratégia de desenvolvimento que fosse necessariamente sustentável, baseada, sobretudo, no respeito às suas características ecológicas – de modo a compatibilizar a proteção da fauna e da flora com o exercício das atividades econômicas relacionadas ao turismo. Por outro lado, o alcance de tal sustentabilidade residia também na existência de uma oferta qualificada de produtos e serviços, de acordo com as tendências do mercado contemporâneo, para o qual “profissionalismo” é mesmo a palavra de ordem.

Nesse sentido, a desejada captação de turistas estrangeiros era algo que passava necessariamente pela implantação de uma série de melhorias no destino, tais como em sua planta hoteleira, em seus serviços, em sua infraestrutura e também em seus equipamentos turísticos. Além disso, outro elemento de fundamental importância para o suces-

so do roteiro constituía-se na concretização de uma visão unificada de seu ecossistema, respeitando as diferentes fases deste imenso território.

Com base nesses pressupostos, o Comitê Gestor da Região Centro-Oeste, em conjunto com os Consultores de Roteiro e com o Grupo Diretivo, estabeleceu as diretrizes básicas do planejamento estratégico. Logo, a partir dessa visão comum entre os estados do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul, o Comitê e seus parceiros deram início ao processo de operacionalização das ações apontadas como prioritárias.

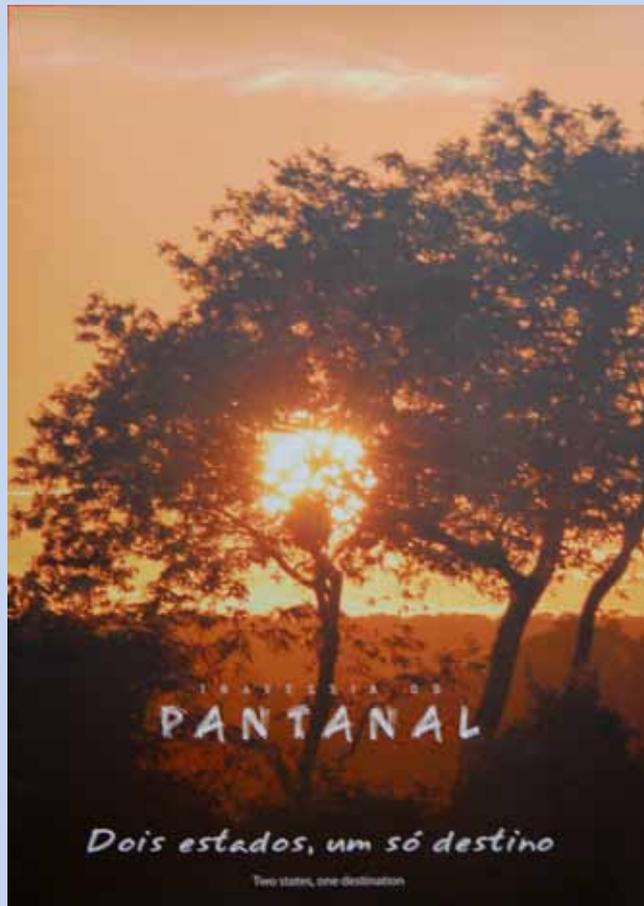
A seguir, destacamos algumas dessas ações, desencadeadas para viabilizar o Roteiro Travessia do Pantanal:

- **Oficinas com operadores:** Realizada em maio de 2009, durante o Salão Estadual do Mato Grosso do Sul.
- **Participação no 4º Salão de Turismo em São Paulo:** Organização de uma missão técnica do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul, com o objetivo de proporcionar aos participantes um crescimento em suas redes de contato com operadores e agências de viagens. Na ocasião, pela primeira vez, operadores e agências receptivas participaram de um evento com base técnica e comercial, fato que ensejou uma significativa mudança comportamental desses atores quanto à realização de um processo integrado de comercialização entre os dois estados componentes do roteiro. Vale ressaltar, ainda, a importância do processo de preparação dos participantes realizado pela equipe do Projeto Rede de Cooperação.
- **Padronização na forma de apresentação dos roteiros da Travessia:** Após a avaliação dos roteiros pelo Comitê Gestor, percebeu-se que suas formas de apresentação eram bastante diversificadas, de modo que foi sugerida e aprovada uma padronização para as apresentações. Para tanto, foi entregue pelos consultores um modelo, o qual foi seguido por todos os proponentes de roteiros.
- **Validação dos roteiros a serem comercializados:** Depois de um intenso debate com os operadores regionais, o Comitê Gestor validou que o grande produto-âncora do Projeto era justamente o Roteiro Integrado entre Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e que os roteiros regionais, por sua vez, possivelmente seriam os mais comercializados, por serem mais curtos e de menor custo. Como resultado do trabalho, foi acordado um roteiro integrado com acesso de entrada em Corumbá, Campo Grande e Cuiabá – contemplando os portões de entradas, os principais atrativos e as demais atividades dos municípios envolvidos no Projeto (com as devidas informações sobre essas possibilidades presentes nos materiais institucionais). Também seriam apresentados ao mercado até dois roteiros regionais complementares, partindo de cada município inserido no Projeto.
- **Criação da marca e material promocional:** Para a criação da logomarca da Travessia do Pantanal, contratou-se uma empresa de comunicação, a qual recebeu um *briefing* com informações relacionadas às cores e às demais características do roteiro. A logomarca que foi aprovada pelos atores vem sendo utilizada intensamente pelos operadores do roteiro.



T R A V E S S I A D O
PANTANAL

Dois estados, um só destino



T R A V E S S I A D O
PANTANAL

Dois estados, um só destino

Two states, one destination



- **Criação do material institucional da Travessia do Pantanal:** Para a participação do roteiro na Feira de Turismo da ABAV, foi desenvolvido um material de alta qualidade para ser distribuído a operadores e formadores de opinião do cenário turístico brasileiro.
- **Participação na Feira de Turismo da ABAV:** Realizada no Rio de Janeiro, entre os dias 21 e 23 de outubro, a Feira de Turismo da ABAV foi o palco para o lançamento dos roteiros do Projeto Rede de Cooperação, que participou com um estande próprio onde as equipes especializadas prestaram informações aos agentes de viagens. Além desse espaço compartilhado entre todas as regiões, o Roteiro Travessia do Pantanal contou com um estande próprio no Pavilhão 4 do Riocentro, onde foi possível ofertar todos os roteiros da Travessia – o que conferiu um destaque especial à Região Centro-Oeste no evento.



Equipe Travessia do Pantanal na ABAV

- **Visita Técnica de Avaliação dos Roteiros:** Com base nas lâminas dos roteiros apresentados durante a ABAV, foi possível identificar alguns elementos merecedores de avaliação – tais como a questão dos preços e da oferta de atividades similares entre os diferentes fornecedores. O objetivo, portanto, foi o de definir uma oferta qualificada e competitiva entre os fornecedores, recomendando alguns ajustes nos diferentes roteiros comercializados (em especial o Roteiro Integrado), para que não se tornassem repetitivos e com baixa atratividade.
- **Fortalecimento da Produção Associada:** Realização de reuniões com os empreendimentos de produção associada ao turismo, nos municípios de Corumbá, Cáceres e Poconé, com o objetivo de apresentar o atual estágio do Projeto e discutir as prioridades de adequação dos produtos e empreendimentos com vistas à captação de recursos.
- **Envolvimento com a Braçtoa:** Estabelecimento de uma parceria com esta entidade, para fomentar a comercialização do Roteiro Travessia do Pantanal.

Passo 6: Acompanhamento e Avaliação das Ações Implantadas

Objetivo: Estabelecer um monitoramento das ações realizadas, de acordo com o Plano de Ações estabelecido pelo grupo.

Formas de atuação:

- Definição de marcos críticos para cada etapa do trabalho a serem alcançados pelas regiões.
- Criação de mecanismos para acompanhar cada processo regional.
- Realização de visitas de campo para avaliação dos trabalhos realizados.

Principais desafios:

- Compreensão da fase de monitoramento e avaliação no processo operacional de um planejamento.
- Criação de ferramentas e mecanismos para a monitoração dos processos planejados, de suas metas e dos resultados.
- Criação de indicadores específicos capazes de mensurar as variações ocorridas, dentro de prazos definidos, em comparação aos valores básicos encontrados no início da avaliação.



O Processo nas Cinco Macrorregiões

A 2ª Edição do Projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização contemplou a elaboração de cinco novos roteiros – um em cada região do País. No entanto, o recorte territorial definitivo de cada um deles foi definido pelos próprios Comitês Gestores, na primeira etapa do processo metodológico. Abaixo, os destinos selecionados:

MACRORREGIÃO	ESTADOS	MUNICÍPIOS	ROTEIRO
Sul	RS/SC	São Joaquim, Urubici, Bom Jardim da Serra, Praia Grande, São José dos Ausentes, Cambará do Sul, São Francisco de Paula.	Aparados da Serra
Sudeste	MG/RJ/SP/ES	Queluz, Bananal, Guaratinguetá, Aparecida, Campos do Jordão, São Paulo, Jundiá, Campinas Socorro, Holambra, Rio de Janeiro, Armação dos Búzios, Paraty, Angra dos Reis, Itatiaia, Valença, Cabo Frio, Petrópolis, Belo Horizonte, Ouro Preto, Tiradentes, São Lourenço, Santana dos Montes, Santa Bárbara, Camanducaia, Monte Verde, Alto Caparaó, Vitória, Guarapari, Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins.	Sudeste Recebe

Centro-Oeste	MS/MT	Cáceres, Poconé, Corumbá, Ladário, Miranda, Porto Murtinho.	Travessia do Pantanal
Norte	AM/RR	Manaus, Presidente Figueiredo, Vila Balbina, Boa Vista, Caracaraí, Pacaraima, Amajari (apenas atrativo), Rorainópolis (apenas atrativo).	Rota 174 – Amazonas e Roraima
Nordeste	PE/PB/AL	Areia, Alagoa Grande, Alagoa Nova, Bananeiras, Serraria, João Pessoa, Recife, Olinda, Ilha de Itamaracá, Igarassu, Goiana, Nazaré da Mata, Vicência, Ipojuca, Maceió, Marechal Deodoro, Pilar, Maragogi, Coruripe, Rio Largo, União dos Palmares.	Civilização do Açúcar

Como salientamos anteriormente, nesta segunda edição do Rede de Cooperação foi aplicada uma única metodologia para as cinco regiões trabalhadas. Entretanto, mesmo com esta unidade metodológica, os resultados em cada um dos roteiros foram distintos e peculiares – algo bastante natural de acontecer em trabalhos coletivos que visem a objetivos integrados. Com efeito, é importante salientarmos que tal fenômeno decorreu justamente da grande capacidade adaptativa dessa metodologia, que permitiu a aplicação do Projeto nos mais diferentes contextos e níveis de organizacionais relativos aos cinco recortes estipulados.

MACRORREGIÃO SUL – APARADOS DA SERRA



Composta pelos municípios de São José dos Ausentes, Cambará do Sul, São Francisco de Paula, São Joaquim, Urubici, Bom Jardim da Serra e Praia Grande, a região dos Aparados da Serra – entre o Rio Grande do Sul e Santa Catarina – é conhecida como a mais fria do Brasil, apresentando muitas geadas e, às vezes, até neve. Entretanto, o grande diferencial deste lugar está mesmo na exuberância do seu relevo, repleto de cânions gigantescos e cachoeiras caudalosas. Abaixo, seguem os mapas rodoviário e turístico da região:



Desafios do Projeto

Para o desenvolvimento do processo de roteirização na região dos Aparados da Serra, foi preciso, em primeiro lugar, a identificação de alguns desafios a serem trabalhados, tais como:

- Vencer as resistências locais e regionais em relação a desapontamentos com processos anteriores de formação de redes e desenvolvimento integrado.
- Romper o individualismo de muitos empreendedores.
- Ter o entendimento do roteiro como um todo, e uma maior participação dos órgãos oficiais de turismo dos estados participantes.
- Vencer as dificuldades de ligação rodoviária entre os municípios do roteiro.
- Superar os problemas na comercialização de todo o roteiro.

- Multiplicar o processo de roteirização nas comunidades.
- Fomentar uma maior participação de alguns integrantes do Comitê Gestor.
- Resolver as dificuldades na execução de todo o planejamento estratégico a curto prazo.

O Processo de Roteirização

O processo de roteirização na Região Sul contemplou todas as fases propostas pela metodologia. Na etapa de reconhecimento do território, apesar do vasto número de atrativos naturais e culturais presentes na região, o recorte mostrou alguns desafios a serem superados, tais como as grandes distâncias dos atrativos localizados no meio rural. Outro fato percebido foi a diversidade de empreendimentos rurais em que a sazonalidade era a característica principal. Também foi identificada a questão do baixo investimento público no turismo, assim como a falta de organização da iniciativa privada.

CIDADE	ATRATIVOS	HOSP. URBANA	HOSP. RURAL	GASTRONOMIA	PROD. ASS.
S. Joaquim	9	5	3	9	10
Urubici	11	16	14	10	1
B. J. da Serra	4	3	3	6	3
Praia Grande	5	3	3	6	3
S. J. dos Ausentes	12	-	9	2	6
Cambará	10	5	5	6	4
S. F. de Paula	14	5	10	10	7
	65	37	47	49	34

A formação do Comitê Gestor foi desenvolvida a partir de uma série de oficinas realizadas no destino, por meio das quais os participantes começaram a se integrar ao Projeto. O Comitê iniciou suas atividades com 24 pessoas, que passaram a assimilar suas responsabilidades e a entender a importância estratégica desempenhada pelo grupo. Ao longo dos trabalhos, houve ainda uma reestruturação do Comitê, resultante da necessidade de integração com outros projetos, tais como o “Caminho dos Tropeiros”, desenvolvido pelo Sebrae do Rio Grande do Sul.

Para a efetivação do processo, foram realizadas também quatro Oficinas de Planejamento, e uma Reunião de Validação do Plano Estratégico. As oficinas exerceram um papel muito importante junto ao grupo, pois seus integrantes demonstravam muitas dificuldades de entendimento em relação ao processo de roteirização. Já os encontros, que tiveram uma grande participação do Comitê, evidenciaram a expectativa que se formava quanto à formatação, à divulgação e à comercialização dos novos produtos.

Todas as ações do processo de roteirização foram planejadas e desenvolvidas a partir de um cronograma anual:

CRONOGRAMA 2009	
Janeiro/Fevereiro	Visitas de reconhecimento, reuniões e palestras de sensibilização.
Março	Formação do Comitê Gestor.
Abril	Oficinas de Planejamento.
Mai	Oficinas de Planejamento, participação no Encontro Nacional da Rede de Cooperação para Roteirização.
Junho	Ações operacionais para o Salão do Turismo.
Julho	Lançamento do roteiro no Salão do Turismo, no estande da Região Sul, e participação na Rodada de Negócios.
Agosto	Oficinas de Planejamento, devolutiva nas cidades envolvidas com o Projeto.
Setembro	Encontro Nacional da Rede de Cooperação para a Roteirização em Brasília, participação na Feira e Encontro Comercial da BRAZTOA em São Paulo, participação na Adventure Sports Fair, apresentação do Projeto na reunião do Fórum Estadual do Turismo - RS.
Outubro	Participação no Congresso da ABAV e na Feira das Américas no Rio de Janeiro, formatação de roteiros integrados de “ecoturismo” e de “cultura e tradição”.
Novembro	Participação no Festival do Turismo em Gramado - em destaque junto a Serra Gaúcha.
CRONOGRAMA 1º TRIMESTRE 2010	
Janeiro	Reestruturação do Comitê Gestor.
Fevereiro	Desenvolvimento do Plano de Comunicação.
Março	Finalização do Plano de Comunicação, Fampress, Famtour, e elaboração de material de divulgação para a produção associada.

Com efeito, o Projeto possibilitou que a rede de cooperação estabelecesse um contato efetivo com o mercado de turismo, ensejando, desta forma, aquilo que chamamos de “imersão mercadológica” do roteiro. Assim, entre as principais ações de marketing desenvolvidas, destacamos a criação do site www.aparadosdaserra.net; a participação nas principais feiras e eventos do setor; a realização de Fampress e Famtur de forma segmentada; a integração entre as agências, visando à comercialização do roteiro; a integração com o Projeto Caminho dos Tropeiros, para a continuidade das ações de mercado em 2010; e a integração com a Região das Hortênsias, para a realização de ações conjuntas e da Caravana Brasil 2010.

Ademais, salientamos que o Projeto contribuiu também para a inserção e para a valorização da produção associada, por meio da formatação de um produto integrado (chamado “Valores Culturais”), unindo projetos de associações, cooperativas, pequenos empreendedores rurais, roteiros rurais, passeios a cavalo, manifestações de dança, música, gastronomia típica e artesanato com identidade local. Todo esse desenvolvimento resultou, pois, em diversos materiais de divulgação, destinados ao mercado e aos demais públicos de interesse.

Em suma, como principais resultados do processo de roteirização na região dos Aparados da Serra, destacamos os seguintes: a consolidação do Comitê Gestor, que teve grande representação da iniciativa privada; reconhecimento dos órgãos oficiais de turismo; o fortalecimento da imagem do destino, embora ainda exista uma grande necessidade de divulgação

efetiva do novo posicionamento de mercado definido pelo Projeto; e, por fim, o fortalecimento da integração regional e interestadual, assim como da integração com outros produtos e projetos. A seguir, oferecemos alguns depoimentos sobre o processo de roteirização na região dos Aparados da Serra:

“Pela primeira vez, assistimos a um desprendimento das divisas municipais e estaduais no desenvolvimento de um destino turístico, algo fundamental quando atentamos para os aspectos sempre tão pouco considerados das motivações de viagem. No entanto, sinto que ainda falta, por parte dos atores da esfera pública, a conscientização de que um destino efetivamente ecoturístico – como é o caso dos Aparados da Serra – não pode ser encaminhado para a massificação.”

Paulo Hafner

Campofora Viagens a Cavalo e Coordenador do Comitê Gestor

“A mobilização e apropriação do Projeto pelos empresários – que ‘tomaram as rédeas do processo’, para falar numa linguagem tropeira – foi o aspecto mais positivo e, certamente, será o mais decisivo para a consolidação do roteiro”.

Cristina Feijó

Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul

“O processo de roteirização no destino Aparados da Serra foi um importante passo para a competitividade das micro e pequenas empresas da região, de modo que a nossa meta principal, no Rio Grande do Sul, passou a ser o fortalecimento desta rede de cooperação. Para isso, vamos promover o roteiro integrado como o nosso produto-âncora, e fomentar a consolidação do Comitê Gestor – que exerceu um papel tão importante em nossa caminhada até aqui, e que, sem dúvida, prosseguirá conosco adiante”.

Luciana Thomé

Gestora de Turismo e Artesanato/Sebrae Serra Gaúcha

Por fim, devemos ressaltar que o Projeto na Região Sul do País ainda terá uma continuidade em 2010 – a partir do fortalecimento do Comitê Gestor, da integração com as demais lideranças locais, e de um acompanhamento efetivo do Sebrae/RS. Além disso, estão previstas ações de mercado integradas ao Caminho dos Tropeiros e à Região das Hortênsias, com a participação conjunta em eventos e feiras do setor de turismo e ecoturismo.



Comitê Gestor Aparados da Serra

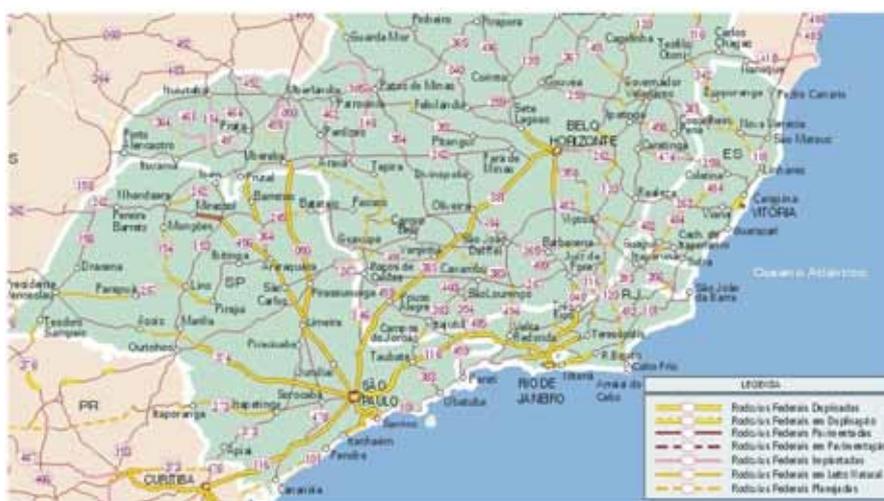
MACRORREGIÃO SUDESTE – SUDESTE RECEBE



A Região Sudeste ocupa 10,85% do território brasileiro, abrangendo 42% da população brasileira e demonstrando a maior taxa de urbanização e industrialização do País, com 55,20 % do PIB Brasil. Além disso, o Sudeste apresenta a maior infraestrutura de transporte, principalmente aéreo e portuário, com 87% dos desembarques internacionais.

PARTICIPAÇÃO DO SUDESTE NO TURISMO RECEPTIVO DOMÉSTICO EM % POR ESTADO - 2006 (margem de erro de 5%)		
1º	São Paulo	29,40%
2º	Minas Gerais	10,80%
3º	Rio de Janeiro	8,70%
9º	Espírito Santo	3,10%
SUDESTE		52,0%

Fonte: EMBRATUR/FIPE - Pesquisa de Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico do Brasil - In Apresentação ADETUR SUDESTE



Desafios do Projeto

A Região Sudeste, em sua caminhada para a roteirização, enfrentou alguns desafios para que os objetivos propostos fossem alcançados:

- Definição do recorte territorial.
- Recorte territorial extenso e grande distância entre os destinos.
- Dificuldade de integração entre os destinos e os estados, devido à força individual de cada unidade federativa.
- Falta de ações comerciais e informativas integradas entre os estados.
- Dificuldade de se reconhecer uma identidade que representasse a diversidade do Sudeste,
- Dificuldade de entendimento do conceito de produção associada.
- Obtenção e sistematização das informações turísticas dos destinos.
- Complexidade de se trabalhar com roteiros autoguiados.
- Definição do nome comercial do roteiro.
- Formalização jurídica do Comitê Gestor.

Processo de Roteirização

Seguindo as etapas metodológicas previstas nesta segunda edição do Projeto, a Região Sudeste passou pelos seguintes marcos ao longo dos trabalhos:

- **Reconhecimento do território** – Critérios de seleção: territórios indutores de fluxo turístico; Destinos Indutores, municípios próximos a rodovias de ligação entre as quatro capitais do Sudeste; existência de projetos já estruturados pelo Sebrae; destinos com produtos turísticos formatados e prontos para a comercialização. Os territórios contemplados no roteiro foram os seguintes: Vitória, Guarapari, Venda Nova do Imigrante e Domingos Martins – no Espírito Santo; Queluz/Bananal, Guaratinguetá, Aparecida, Campos do Jordão, São Paulo, Jundiaí, Campinas, Socorro e Holambra – em São Paulo; Rio de Janeiro, Armação dos Búzios, Cabo Frio, Paraty, Angra dos Reis, Itatiaia, Valença e Petrópolis – no Rio de Janeiro; e Belo Horizonte, Ouro Preto, Tiradentes, São Lourenço, Santana dos Montes, Santa Bárbara, Camanducáia (Monte Verde) e Alto Caparaó – em Minas Gerais.
- **Constituição do Comitê Gestor** – Deu-se a partir da representatividade das instâncias de governança já organizadas nos destinos. Atualmente, o Comitê possui uma forte representação, com 30 componentes atuantes e participativos.
- **Construção do planejamento** – Foi realizada a partir de oficinas, onde todos pensaram o processo de roteirização de forma conjunta e integrada. Na primeira oficina, foi realizado o levantamento dos atrativos, do público-alvo, da origem dos visitantes e dos segmentos turísticos. Na segunda, foi validado o recorte territorial (30 destinos), definido o segmento-âncora (cultural e ecológico),

e construída a matriz de forças e fraquezas. Na terceira e última oficina, por sua vez, foram definidas a Visão de futuro, os princípios norteadores, o mercado-alvo, a identidade do roteiro e o plano tático. A seguir, apresentamos o cronograma de ações desenvolvido na Região Sudeste.

CRONOGRAMA 2009	
Março	Visita de reconhecimento nos estados.
Abril	Visita de reconhecimento nos estados.
Maio/Junho	Definição do recorte territorial.
Julho	Formação do Comitê Gestor.
Agosto	Construção do Plano Estratégico.
Setembro	Construção do Plano Estratégico.
Outubro	Construção do Plano Estratégico.
Novembro	Definição e priorização das ações planejadas / Composição da Coordenação do Comitê.
Dezembro	Definição do nome comercial do Roteiro ("Sudeste Recebe").
CRONOGRAMA 1º TRIMESTRE 2010	
Fevereiro	Reunião extraordinária da Coordenação para a definição do termo de referência para o Portal.

- **Definição de um roteiro autoguiado** – Roteiro autoguiado ligando as capitais dos quatro estados e todos municípios próximos às rodovias de ligação.
- **Definição do principal centro emissor** – Foi decidido que o principal centro emissor seria o próprio Sudeste, focando nas quatro regiões metropolitanas, com mais de 500 mil habitantes, relevantes ao público A/B. Como principais ações de marketing, portanto, foram planejados: um portal interativo do produto Sudeste; uma campanha promocional junto a hotéis e restaurantes; ações promocionais e de divulgação nos principais centros de concentração do público-alvo (parques temáticos, eventos técnicos, feiras etc.); e campanhas na mídia, como esta que apresentamos a seguir.
- **Criação do um calendário de eventos relacionado com a produção associada** – Com foco estratégico voltado à atração e à manutenção de turistas durante todos os períodos do ano, minimizando a sazonalidade:

Calendário de Eventos

Festa da Polenta	Venda Nova do Imigrante
Festa da Colheita	Domingos Martins
Festival da Tilápia	Domingos Martins
Festa do Morango	Domingos Martins - ES / Socorro - SP
Festa da Uva	Jundiá
Expoflora	Holambra - SP
Festival da Pinga	Paraty - RJ
Festa da Goiaba	Ouro Preto

Por fim, como principais resultados do processo de roteirização na Região Sudeste, identificamos a criação de uma marca (“Sudeste Recebe”); a criação do Comitê Gestor (o qual, no momento, mostrou-se fortalecido e atuante); a construção do Plano de Ação com foco no mercado; a criação do portal interativo como ação prioritária; e a assinatura do Termo de Parceria com a ADETUR/Sudeste. A seguir, apresentamos alguns depoimentos sobre o processo de roteirização na região.

“Os trabalhos para a roteirização do Sudeste aconteceram num clima de cooperação mútua entre os quatro estados, com uma boa participação dos municípios e entidades ligadas ao setor nos encontros itinerantes. O Projeto vem ganhando adesão principalmente das Secretarias de Turismo e das lideranças políticas do Poder Legislativo. Como gestor de uma região turística, e também como presidente da Federação de Circuitos Turísticos do Estado de Minas Gerais, acredito, enfim, que o Projeto Rede de Cooperação está oferecendo uma grande oportunidade aos produtos da Região Sudeste – uma oportunidade de qualificação, visando a sua inserção definitiva nos mercados nacional e internacional.”

Francisco Melo

Gestor do Circuito Pico da Bandeira, Presidente da FECITUR Minas Gerais e Coordenador da Rede de Cooperação.

“A experiência de participar do Comitê Gestor do Projeto Rede de Cooperação tem sido muito importante para a minha percepção acerca das possibilidades de trabalho para o desenvolvimento turístico nos quatro estados do Sudeste. Os cenários para o crescimento de nossa atividade receptiva são muito promissores, de modo que precisamos tirar proveito da infraestrutura instalada, dos nossos recursos humanos, da rede hoteleira, dos parques temáticos, além dos aeroportos e estradas, focando nos grandes eventos que acontecerão em 2014 e 2016. Por outro lado, nossos principais desafios estão concentrados justamente na consolidação de uma rede que pense de forma coletiva, e não isoladamente. Temos, portanto, que estruturar nossas agências de receptivo, criar um padrão de atendimento e gerar uma comunicação integrada, por meio da qual a riqueza de nossa cultura seja conhecida por novos viajantes.”

Fernando Vernier

Coordenador do Comitê Gestor Sudeste Recebe

“A participação de Itatiaia no Comitê Gestor do Roteiro Sudeste Recebe foi muito importante, não somente pela possibilidade de termos a assessoria do Ministério do Turismo para as ações de comercialização, mas também pela oportunidade de discutirmos com os diversos destinos os problemas comuns da atividade turística. O Ministério, enfim, inovou ao incentivar e conduzir projetos que vêm ao encontro das necessidades da atividade turística, por meio de ações direcionadas tanto ao poder público, quanto ao ambiente empresarial.”

Rute Diniz

Diretora de Turismo da Secretaria Municipal de Turismo de Itatiaia/RJ

O Projeto Rede de Cooperação na Região Sudeste prevê a sua continuidade em 2010, a partir da criação de projetos via ADETUR (para capacitação de recursos e implementação das ações do Plano Operacional) e da integração dos planejamentos do Sebrae e do Setur com as ações do Sudeste Recebe. Além disso, serão deliberados esforços para o estabelecimento de outras parcerias com a iniciativa privada.

MACRORREGIÃO CENTRO-OESTE – TRAVESSIA DO PANTANAL



A região do Pantanal Mato-Grossense apresenta uma área de 138.183 km², com formação de planaltos e elevações maiores – que abrangem a maior parte da Bacia do Rio Paraguai, sua planície central, e uma série de elevações residuais adjacentes. Além disso, o Pantanal concentra uma das maiores faunas do planeta, contemplando 650 espécies de aves, 262 de peixes, 1.100 de borboletas, 80 de mamíferos, e 50 espécies de répteis. Sem falar na extraordinária riqueza de sua vegetação, com mais de 1.700 variedades de plantas.

Diversas são as atividades econômicas que vêm sendo desenvolvidas na região. Na planície pantaneira, destaca-se a pecuária extensiva; e em suas bordas, existe a predominância de trabalhos agroindustriais. Porém, observa-se, ao mesmo tempo, um intenso crescimento urbano, assim como a ascensão de atividades com forte impacto ambiental, como a mineração.

Desafios do Projeto

O Roteiro Travessia do Pantanal enfrentou os seguintes desafios durante a sua trajetória de formatação:

- Aceitar o turismo como cadeia de produção: predominância do individualismo, e produção e venda direta.
- Entender que turismo é uma construção coletiva: criação de sinergias, gerando competitividade para todos (empresas, governança e roteiro), por meio de uma integração maior dos destinos.
- Enfrentar o paradigma do bairrismo entre estados e municípios.
- Ofertar produtos competitivos, focando nos arranjos da oferta.

Seguindo a metodologia do processo de roteirização, na etapa de reconhecimento do território foram utilizados alguns critérios para a seleção dos municípios participantes, tais como:

- O uso do ecossistema do Pantanal como território básico.
- Inclusão de municípios com potencialidades turísticas, localizados dentro dos limites do bioma.
- Inclusão de municípios que ampliassem a atratividade e a competitividade dos produtos.
- Escolha de municípios pantaneiros onde existissem ações estruturadas para o turismo.

Assim, o recorte do território abrangeu os seguintes municípios: Cáceres, no Mato Grosso, focando no ecoturismo (pesca esportiva); e Paconé, no mesmo estado, com foco no ecoturismo e no turismo rural. Já no estado do Mato Grosso do Sul, foram selecionados os municípios de Corumbá, Miranda e Porto Murtinho, todos focados no ecoturismo. Abaixo, oferecemos o mapa do Roteiro Integrado Travessia do Pantanal:



A formação da rede de cooperação do Roteiro contou com um Comitê Gestor composto por 22 membros, sendo 11 de cada estado. A ideia foi retomar o projeto que já estava em andamento (mas com dificuldades), dando a ele uma nova roupagem, a qual contemplou um formato dividido em “gestão”, “produto” e “mercado”. A vantagem dessa metodologia, portanto, foi uma abordagem com foco mercadológico, resultando na formação de produtos competitivos e no apoio da governança, com o envolvimento do Grupo Diretivo (Sebrae e Secretarias de Turismo dos Estados), do Comitê Gestor e de todos os demais atores da roteirização. A seguir, apresentamos o cronograma anual da Região Centro-Oeste:

CRONOGRAMA 2008	
Dezembro	Definição do recorte territorial.
Dezembro	Reconhecimento do território.
Dezembro	Formação do Comitê Gestor do roteiro.
CRONOGRAMA 2009	
Março	Reuniões locais e início dos diagnósticos.
Abril	Seminários municipais de conscientização dos atores.
Abril	Entrega e aprovação do diagnóstico do território.
Maio	Ações de integração: Encontro Preparatório para a Oficina de Planejamento Estratégico Integrado; Encontro do Comitê Gestor – Salão Estadual/MS.
Junho	Oficina de Planejamento – Elaboração do Plano Estratégico.
Junho	Participação no Salão de Turismo.
Julho	Entrega do Plano Estratégico – versão preliminar.
Agosto	Oficina de Validação do Plano Estratégico.
Agosto	Aprovação do Plano Estratégico – IMB.
Agosto	Validação dos roteiros.
Setembro	Produção da logomarca.
Outubro	Criação e produção de material para a ABAV.
Outubro	Ações de comercialização para os operadores.
Outubro	Lançamento do roteiro na ABAV.
Novembro	Ações do Plano Estratégico. Visitas técnicas para melhoria da oferta do roteiro.
Novembro	Estruturação do Comitê Gestor.
CRONOGRAMA 2010	
Fevereiro	Elaboração do Estudo de Caso.
Fevereiro	Implantação do Planejamento Estratégico do Comitê Gestor.

Por outro lado, devemos salientar que o processo de roteirização na Travessia do Pantanal desempenhou um papel muito importante na inserção e na valorização da produção associada ao turismo, pois sensibilizou os operadores locais para a sua potencialidade e atratividade. Outro ponto positivo foi a aproximação dos operadores e dos empreendimentos, com o foco na captação de recursos, devido à carência de estrutura e serviços.

A inserção mercadológica no processo de roteirização também se mostrou muito positiva – resultando em um grande diferencial competitivo para o Projeto – pois possibilitou a disponibilidade de elementos de cunho científico, como estudos mercadológicos e pesquisas, além de um trabalho gerenciado por consultores da área. Além disso, a visão mercadológica propiciou os seguintes avanços: a construção do planejamento por meio da identificação dos diferentes perfis de consumidores e mercados; uma intensa articulação entre os empresários da cadeia produtiva; a oferta e a comercialização; a preparação profissional dos atores (fornecedores, operadores e receptivos); a elaboração de um planejamento participativo, com a cadeia produtiva integrada; e a existência de um Comitê Gestor ativo, com propostas claras quanto aos produtos e ao mercado.



Portanto, os principais resultados do processo de roteirização na região do Centro-Oeste foram:

- Participação no Salão do Turismo – Roteiros do Brasil 2009;
- Integração dos operadores (MT/MS) no trabalho de concepção dos roteiros;
- Criação da marca da Travessia do Pantanal;
- Elaboração e confecção de material (pastas) de excelente qualidade;
- Confecção das lâminas dos roteiros para a ABAV pelos operadores; e participação na ABAV/2009 com espaço próprio (operadores e fornecedores atendendo e comercializando integradamente);
- Participação no 32º Encontro Comercial BRAZTOA/2009;
- Integração e comprometimento cada vez maior do Comitê Gestor com o roteiro – pela primeira vez, em cerca de 10 anos, consolidou-se uma parceria entre os diversos atores da região, comprometida com o principal objetivo da Rota, qual seja: “Ser reconhecida como um destino integrado e comprometido com o turismo responsável”.



Visita de Reconhecimento Travessia do Pantanal



Comitê Gestor Travessia do Pantanal

Com o objetivo de consolidar e dar continuidade ao Projeto implantado, foram planejadas algumas ações futuras, tais como: estruturação dos roteiros, focando na criatividade como elemento de competitividade; fortalecimento do cooperativismo entre fornecedores; padronização da qualidade da oferta (processo de certificação e fortalecimento das políticas de preço e comercialização); e integração dos operadores e fornecedores. Para a efetivação das metas estabelecidas acima, contudo, será necessário o apoio do Sebrae na oferta de consultorias, assim como dos Governos Estaduais e Municípios na promoção e no fortalecimento do Comitê Gestor.

Temos muito orgulho de participar do Projeto Rede de Cooperação. A integração dos fornecedores com os operadores – que se refletiu em inúmeros encontros, discussões e debates – trouxe-nos muitas melhorias, sobretudo aquelas relacionadas à compreensão do nosso objetivo enquanto operadores e à função deles enquanto fornecedores. Vimos, também, muitos donos de pousadas dispostos a adequar os seus produtos para estarem dentro do Projeto, gerando, com isso, novos empregos em todas as regiões inseridas no contexto. Isso tudo sem falar nos consideráveis benefícios que o Projeto trouxe aos futuros turistas, que poderão desfrutar, a partir da agora, deste incrível roteiro integrado.

Luciomar Bastos e Ana Claudia Bastos
Operadora Interativa Pantanal – Cuiabá/MT

O trio de consultores teve um desempenho excepcional, dando-nos condições de criar novos produtos com base em pesquisas de mercado, para fortalecer e consolidar o destino Pantanal. Estou feliz em fazer parte deste Grupo Gestor, que trabalhou com vontade e responsabilidade em todas as circunstâncias. A oportunidade única que tivemos com este Projeto – oportunidade de nos conhecermos melhor, firmando novas parcerias – foi, sem dúvida, um grande aprendizado. Mas o Pantanal é um destino complexo; precisamos trabalhar ainda mais a qualidade dos nossos serviços. Hoje, a sensação é boa, mais sei que podemos mais... muito mais! Penso que é importante aproveitarmos este momento em que todos estão motivados para dar continuidade à Travessia do Pantanal, buscando, agora, uma padronização na qualidade de nossos empreendimentos.

Soely Figueiredo
Operadora Estação Paraíso – Cáceres/MT

MACRORREGIÃO NORTE – ROTA 174

Na Região Norte do País, foram contemplados pelo Projeto Rede de Cooperação os estados do Amazonas e de Roraima, que formaram o Roteiro Integrado Rota 174 a partir do traçado natural da rodovia que liga Manaus à Pacaraima – município que faz fronteira com a Venezuela. Construída na década de 70, a BR-174 permitiu a ligação da Floresta Amazônica ao mar do Caribe, passando pelas savanas e pelas formações rochosas mais antigas do planeta, como o Monte Roraima.

Nos meses de férias escolares, existe um fluxo bastante expressivo pela Rota 174, composto sobretudo por brasileiros da Região Norte que seguem em direção às praias da Venezuela. Por outro lado, existe também considerável o fluxo de turistas internacionais que desembarcam na Venezuela e seguem pela Rota 174 em direção à Floresta Amazônica no lado brasileiro.

A Rota 174 Amazonas e Roraima apresenta, portanto, um vasto território a ser desbravado, com muita biodiversidade e contrastes – como o clima tropical típico da Linha do Equador e o clima frio da Serra de Suapi, em Pacaraima. Ademais, a densidade da Floresta Amazônica, somada às paisagens da savana e suas formações rochosas, compõem um quadro de beleza única no planeta – com destaque para o Monte Roraima, situado na fronteira entre o Brasil, a Venezuela e a República Cooperativa da Guiana, considerado o 7º ponto mais alto do Brasil.

No Amazonas, a natureza tropical mostra todo o seu encanto, repleta de cachoeiras na região de Presidente Figueiredo, onde é possível banhar-se em cascatas particulares ou públicas em meio à floresta. Além dessa rica diversidade natural, também agregam-se ao roteiro importantes elementos de cunho cultural, oriundos da milenar presença indígena na região, com suas lendas e costumes misteriosos.



Desafios do Projeto

Os desafios enfrentados durante o desenvolvimento do processo de roteirização na Rota 174 foram os seguintes:

- Pouca divulgação e informação sobre os destinos, principalmente sobre Roraima;
- Infraestrutura incipiente ao longo da Rota;
- Longas distâncias (até a região e dentro dela) e seu consequente custo;
- Questões políticas e burocráticas nas zonas de fronteira;
- Implicações legais para o desenvolvimento de atividades turísticas em terras indígenas;
- Manutenção preventiva e corretiva da rodovia;
- Resistência na aceitação da Rota 174 pelas ABAV's do AM e RR;
- Pouca participação dos órgãos oficiais de turismo do AM e RR.

Processo de Roteirização

A etapa de reconhecimento do território abrangeu 12 localidades e oito municípios, de modo que as visitas técnicas para elaboração do diagnóstico foram realizadas em seis municípios, com dois complementos. No processo de diagnóstico, foi estudado o caso de Rorainópolis, e a identificação de dificuldades (como as distâncias entre os municípios e a necessidade eminente de desbravar os territórios).

Os pontos positivos identificados foram: o envolvimento da comunidade acadêmica e as contribuições do Comitê Gestor. Na finalização desta etapa, foi elaborado o recorte final do roteiro, estabelecendo a sua dinâmica de integração, envolvendo os estados de Amazonas e Roraima. Segue o mapa da Região Norte:



A formação da rede de cooperação na Rota 174 desenvolveu contatos com potenciais parceiros a partir das reuniões de formação do Comitê Gestor, o qual contou inicialmente com 20 membros (hoje 25), oriundos do Amazonas e Roraima.

A construção do planejamento estratégico, dentro do processo de roteirização, foi executada a partir da realização de quatro oficinas, nas quais os trabalhos foram divididos em “sete pilares”: Análise da questão indígena; O processo de produção associada; A formatação de novos produtos; Mapeamento da infraestrutura; Foco na gestão cooperada; Importância da visão de mercado; e Qualificação da mão-de-obra.

Para a implantação do planejamento estratégico, foram desenvolvidas diversas ações de treinamento, além de um calendário de desenvolvimento e um alinhamento relativo aos métodos de monitoramento. Ademais, dentro do processo de implantação do plano, destacamos a grande integração entre a iniciativa privada e a comunidade indígena de Roraima; entretanto, com relação à ABAV e aos órgãos oficiais de turismo, esta integração mostrou-se bastante dificultosa. Abaixo, apresentamos o cronograma anual que norteou as ações da Região Norte:

CRONOGRAMA 2008	
Novembro	Encontro de Nivelamento Técnico.
Dezembro	I Encontro Nacional da Rede de Cooperação.
CRONOGRAMA 2009	
Janeiro	Visita de campo para reconhecimento do território.
Fevereiro	Mobilizações dos atores locais nos municípios.
Março	Início do diagnóstico do roteiro.
Abril	Formação do Comitê Gestor.
Abril	Primeira Oficina de Planejamento.
Abril	Visita Técnica de Diagnóstico.
Abril	II Oficina de Planejamento.
Maio	II Encontro Nacional da Rede de Cooperação.
Junho	III Oficina de Planejamento.
Junho	Visita técnica aos atrativos em terra indígenas (Pacaraima).
Julho	Participação no IV Salão Nacional do Turismo.
Julho	Finalização do diagnóstico.
Agosto	Visita Técnica ao município de Presidente Figueiredo.
Agosto	IV Oficina de Planejamento
Setembro	IV Encontro Nacional da Rede de Cooperação.
Setembro	Participação na Equipotel e no 32º Encontro Comercial da BRAZTOA
Outubro	Participação na Feira das Américas (ABAV).
Outubro	V Encontro Nacional da Rede de Cooperação.
Novembro/Dezembro	Visita Técnica do Comitê ao roteiro com Rodadas de Negócios.
CRONOGRAMA 2010	
Março	VI Encontro Nacional da Rede de Cooperação.
Março	Rodada de Negócios com a BRAZTOA.
Março	Lançamento do roteiro no 33º Encontro Comercial da BRAZTOA.
Março	Visita Técnica ao Parna Viruá e reunião do Comitê Gestor.
Abril	Realização de Famtrip e Fampress.
Maio	Finalização dos trabalhos.

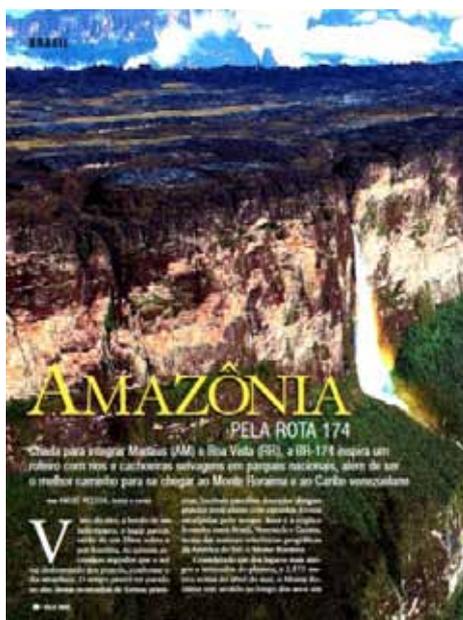
Desta forma, as contribuições do processo mercadológico trouxeram um grande diferencial competitivo à Rota 174, em virtude de sua participação em eventos conceituados no mercado (Salão do Turismo, ABAV e BRAZTOA), gerando grande visibilidade ao roteiro. Além disso, houve a elaboração de materiais de divulgação; a formatação de produtos relacionados ao roteiro por agências de receptivo; o registro e a divulgação da visita técnica pelo AMAZONSAT; e o investimento para o lançamento da Rota no 33º Encontro Comercial da BRAZTOA. No 5º Salão do Turismo, a Rota 174 participou do Encontro de Negócios organizado pelo Sebrae e pelo MTur, e aproveitou a oportunidade para promover mais uma vez o roteiro.

“Foi muito interessante a metodologia deste Encontro de Negócios, principalmente para a Região Norte, cujos produtos – em sua maioria – são completamente desconhecidos pelas operadoras. Assim, com a participação do Sebrae e das agências parceiras, os operadores puderam conhecer o roteiro, e passaram a confiar em sua operação. Portanto, a participação no Encontro foi muito válida, e deve ser contínua. Afinal, para que a Região Norte se posicione efetivamente no cenário turístico, é preciso que mais roteiros integrados sejam desenvolvidos e apresentados ao mercado por meio da participação permanente nos principais eventos do setor.”

Hélio Zanona Neto

Marketing, Makunaima Expedições

O Fampress, por sua vez, resultou em diversas matérias nas mais importantes revistas do mercado nacional.



Por outro lado, a inserção e a valorização da produção associada ao turismo também trouxe grandes contribuições ao processo de roteirização – sobretudo a partir das Rodadas de Negócios, que focaram na formatação dos produtos e na valorização dos atrativos da região. Outra contribuição importante, nesse sentido, foi a orientação quanto à oferta de produtos associados.

Em síntese, o processo de roteirização na Região Norte teve como principais resultados os seguintes itens: integração dos pacotes oferecidos pela Rota por parte das agências de receptivo; um maior conhecimento geral acerca dos potenciais da região; mobilização da iniciativa pública para melhorias nas condições dos prestadores de serviço e infraestrutura; assim como a abertura das negociações para a viabilização do turismo em terras indígenas. Foram considerados, ainda, como bons resultados, as melhorias estruturais e de serviços ao longo da Rota, e o interesse pelo turismo no Parna Viruá, com a aceleração do processo de aprovação do Plano de Uso.

Por fim, no intuito dar continuidade ao Projeto – de forma que os roteiros continuem competitivos para o mercado – foi estruturado um plano com as seguintes ações: criação da associação dos empresários do roteiro; desenvolvimento de novos produtos; estreitamento da parceria com a BRAZTOA (para disponibilização dos produtos aos operadores); e a integração com a Venezuela e com a Guiana Inglesa.

MACRORREGIÃO NORDESTE – CIVILIZAÇÃO DO AÇÚCAR

Os estados da Paraíba, Pernambuco e Alagoas desenvolveram-se, desde o período colonial do Brasil, com base na economia da cana-de-açúcar. Por isso, sua cultura, seu modo de ser e seu modo de viver ainda possuem fortes vínculos com essa época. Desta forma, o Roteiro Integrado da Civilização do Açúcar (RICA) decidiu, por meio do Projeto Rede de Cooperação, resgatar essa história, trabalhando para oferecê-la de forma organizada aos turistas.

Na Região Nordeste do Brasil, portanto, o Projeto articulou a oferta turística através da participação de 21 municípios, localizados nos três estados que compõem o roteiro. Os municípios contemplados foram reconhecidos pela representatividade que tiveram no ciclo açucareiro, e pela produção artesanal ainda ativa do açúcar e de seus derivados.

Em virtude disso, a produção associada deste roteiro, por si só, constitui-se num grande atrativo para os visitantes, com sua peculiar gastronomia e sua grande diversidade em termos de artesanato, folclore e festas populares herdadas dos escravos e senhores de engenho. Tudo isso somado às belas praias existentes na região, que oferecem diversos atrativos naturais para os visitantes interessados em descanso, contato com a natureza e aventura.

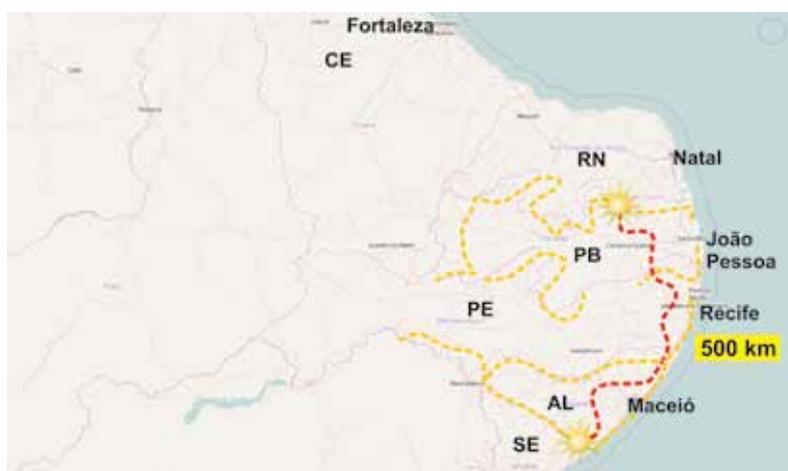
Desafios do Projeto

A seguir, os desafios trabalhados ao longo do processo de roteirização:

- Acessos precários na região.
- Sinalização turística deficiente.
- Problemas na comunicação: celular e cartões de crédito.
- Ausência de padrões de qualidade nos equipamentos, resultando em problemas de acessibilidade.
- Baixa interação dos atores (poder público e iniciativa privada).
- Desânimo dos empresários por conta de projetos anteriores.
- Comitê Gestor participativo, porém ainda não autônomo.
- Baixa disposição do Comitê para o trabalho em grupo com outros estados.
- Imagem da Região do Nordeste vinculada diretamente ao segmento de sol e praia.
- Sazonalidade da oferta (período chuvoso menos atraente).
- Resistência à comercialização pelas agências e operadores.
- Operadores e receptivos vendendo os destinos, porém sem o nome do RICA.
- Necessidade de formatar produtos para diferentes segmentos de demanda.

Processo de Roteirização

Na Região Nordeste, o processo de roteirização contemplou, ao todo, 21 municípios: seis na Paraíba (João Pessoa, Alagoa Nova, Alagoa Grande, Areia, Bananeiras, Serraria); oito em Pernambuco (Recife, Olinda, Ipojuca, Goiânia, Vicência, Nazaré da Mata, Igarassu, Itamaracá); e sete em Alagoas (Maceió, Rio Largo, União dos Palmares, Maragogi, Pilar, Marechal Deodoro e Coruripe). A seguir, o mapa com a delimitação da rota trabalhada:



Para a formação da rede de cooperação do Roteiro Civilização do Açúcar, foram feitas algumas reuniões de sensibilização, por meio das quais foram definidos os seus integrantes – em sua maioria, empresários e representantes do poder público regional.

Com efeito, a construção do planejamento estratégico foi desenvolvida a partir da análise do diagnóstico, composto pelos seguintes elementos:

- Público composto por famílias ou casais de renda média/alta, que buscam não apenas o segmento de sol e praia, mas também cultura.
- Problemas na comercialização: não era autoguiada, nem agenciada na origem.
- Operadoras nacionais com restrições, pois enxergam o Nordeste apenas como sol e praia.
- Grande fluxo regional de turistas.
- Problemas de infraestrutura e equipamentos.
- Região com grande potencial para o crescimento.

Para a implantação do planejamento estratégico, foram elaboradas quatro oficinas com o Comitê Gestor, onde foram pensadas e estruturadas as principais ações de mercado, turismo e produção associada. Para o acompanhamento e avaliação das ações planejadas, foram realizados os seguintes eventos: Press Trip; RICA Conhece o RICA; Jornada de Negócios; visita aos municípios; e visita às operadoras.

Devemos destacar, ainda, que a rede de cooperação do roteiro apresentou uma atuação bastante intensiva por parte dos participantes do Grupo Diretivo (Sebrae e Setur dos municípios), assim como de todos os demais participantes. Abaixo, o cronograma anual da Região Nordeste:

CRONOGRAMA 2009	
Janeiro	Visitas ao território.
Fevereiro	Definição do recorte territorial.
Março	Elaboração do diagnóstico.
Março	Encontros de sensibilização.
Março	Formação do Comitê Gestor.
Abril/Maio	Oficinas de Planejamento.
Maio	Elaboração do Plano Estratégico.
Junho	Preparação para o Salão do Turismo.
Julho	Lançamento do roteiro.
Setembro	Encontro Comercial da BRAZTOA.
Setembro	Oficina de Planejamento Estratégico.
Outubro	Construção do planejamento.
Outubro	Participação na ABAV.
Novembro	Oficina de Plano Estratégico.
Dezembro	Validação do Plano Estratégico.
Dezembro	Visitas de sensibilização aos municípios.
CRONOGRAMA 2010	
Janeiro	Visitas a agentes de comercialização.
Fevereiro	Planejamento do Press Trip.
Março	Implantação do Plano Estratégico

De outra parte, a produção associada apresentou-se de maneira muito diversificada, de modo que a gastronomia, o artesanato e as apresentações culturais foram elementos trabalhados com muita intensidade. Houve, também, a deliberação de esforços para a capacitação dos envolvidos e um forte trabalho para inserir a produção associada nos produtos turísticos comercializados.

A inserção mercadológica, por sua vez, ensejou o desenvolvimento de ações focadas na visita aos municípios (para aproximação do empresariado e do poder público com o roteiro) e aos agentes e operadores (visando a melhoria do processo de comercialização). Foi estabelecida, também, uma importante parceria com escolas de guias, além da participação nos principais eventos do setor – Salão do Turismo, BRASTOA e ABAV. Com o intuito de fortalecer e desenvolver o Projeto e sua visão mercadológica, foram realizadas, ainda, as Jornadas de Negócios e o Press Trip.

Além da visão mercadológica aplicada ao processo de roteirização, alguns outros resultados alcançados merecem destaque, tais como: a visibilidade nacional do roteiro na mídia; e a produção de materiais de divulgação, como o folder, o livro e o CD – que foram utilizados em todos os eventos do setor – além de um quadro para agências de turismo.

Folder:



Livro e CD:



Outro resultado que merece ser referenciado foi o amplo esforço aplicado na formação de parcerias e no relacionamento com operadoras e agências de receptivos, o que desempenhou um papel muito importante para o sucesso do roteiro.

Por fim, na intenção de dar continuidade ao Projeto, foram planejadas ações com o objetivo de potencializar o que já foi desenvolvido e ampliar a atuação mercadológica do roteiro, tais como: o RICA Conhece o RICA (que visa integrar os estados através da visita do roteiro pelos representantes do Comitê Gestor), e a realização de uma nova edição da Jornada de Negócios, onde acontecerá a visita de operadores e receptivos.

“A oportunidade de desenvolver um projeto de forma integrada com outros estados da Região Nordeste ampliou a visão – tanto do setor público, quanto do setor privado – em relação ao enriquecimento do produto turístico, à visibilidade dos destinos e à redução do sentimento de competição e do ganho individualizado. Por questões culturais, o envolvimento do empresariado, em alguns estados, ainda não atingiu o nível desejado, mas o produto ganhou destaque na mídia, as operadoras já o comercializam, e a procura pelo roteiro completo ou segmentado cresce. No caso específico da Região Nordeste, o Projeto contribuiu para a interiorização da atividade turística.”

Ceci Amorin

Diretora de Estruturação de Turismo (EMPETUR/PE)



Monitoramento do Processo

Um dos grandes destaques do Rede de Cooperação para a Roteirização é justamente a sua capacidade de mobilização de esforços junto à cadeia produtiva de regiões vizinhas aos roteiros (e com interesses afins), visando a criação de um processo integrado de desenvolvimento turístico. Nesse sentido, o grande objetivo proposto pelo Ministério do Turismo e pelo Sebrae para a segunda edição do Projeto foi de apoiar a produção de roteiros por meio da formação de redes – utilizando o processo metodológico estruturado na primeira edição – e por meio da realização de ações de fortalecimento do mercado nos destinos escolhidos. Assim, os desafios estabelecidos para esse processo foram os seguintes:

- Elaboração de uma única metodologia (a partir da experiência-piloto), a ser implementada nas cinco macrorregiões brasileiras.
- Implantação de cinco redes empresariais, com foco no mercado.
- Elaboração de cinco roteiros aptos à comercialização.
- Integração da produção associada nos cinco roteiros.
- Estímulo ao processo de relacionamento local entre os órgãos oficiais de turismo, os Sebrae's estaduais e os empresários.
- Fortalecimento da rede regional de cooperação.

Objetivamente, as metas centrais a serem atingidas foram estas:

- Estruturação de ações para o desenvolvimento de cinco novos roteiros nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul;
- Diversificação da oferta turística;
- Inserção de novos empreendimentos nos cinco roteiros.

Monitoramento dos Trabalhos

Para monitorar o andamento do Projeto e seus resultados, o Ministério do Turismo e o Sebrae, em conjunto com a equipe do Instituto Marca Brasil, utilizaram uma série de ferramentas, descritas a seguir:

- Definição de “marcos críticos” para cada etapa do trabalho:

PRAZOS	ETAPAS A SEREM CUMPRIDAS
Nov/08	Implantação do processo de roteirização nos territórios.
Dez/08	Definição do recorte territorial e do Comitê Gestor.
Fev/09	Fechamento do diagnóstico.
Mar/09	Validação do planejamento.
Mai/09	Jornada de Negócios.
Jun/09	Lançamento do roteiro.
Dez/09	Implantação de ações com operadores.
Mar/10	Apresentação dos resultados.

- Monitoramento das macroações a cada trimestre, pela equipe de gestão do Instituto Marca Brasil, através da sistematização das informações contidas nos Relatórios Trimestrais.

A seguir, um exemplo deste instrumento:

META	PERÍODO	ATIVIDADE	RESULTADO
Implantação do processo de roteirização em cada território	Janeiro, fevereiro e março	Repasse metodológico para o Grupo Diretivo e para os Consultores de Roteiro.	Os cinco territórios iniciaram o processo de roteirização a partir de janeiro de 2009.
Reconhecimento do território	Janeiro, fevereiro e março	Consultoria de acompanhamento e análise técnica do território; produção de relatório analítico; produção de apresentação em Power Point.	Territórios validados: Sul; Norte; Nordeste; Sudeste (em reconhecimento); Centro-Oeste (usou o trabalho já desenvolvido no território).

Formação do Comitê Gestor	Março, abril e maio	Apresentações e reuniões de sensibilização; acompanhamento e apoio nos eventos de formação do Comitê.	Comitês formados e já atuantes nos roteiros. Posição por território: Sul - reuniões de sensibilização e evento de formação do Comitê; Norte - reuniões de sensibilização e evento de formação do Comitê; Nordeste - reuniões de sensibilização e evento de formação do Comitê; Sudeste - reuniões de sensibilização (Comitê ainda não formalizado); Centro-Oeste - reuniões de sensibilização (Comitê ainda não formalizado).
Diagnóstico	De janeiro a julho	Repasse metodológico com Consultores de Roteiro. Formulários de coleta de informações. Documento de reforço metodológico. Atendimento individual de Consultores Máster a Consultores de Roteiro. Laudos técnicos do IMB.	Entrega dos cinco diagnósticos, que serviram de base para o planejamento estratégico e para as tomadas de decisão.
Construção do Planejamento	De julho a outubro	Consultoria e acompanhamento das oficinas.	Construção do planejamento estratégico: Após as oficinas, o resultado será um documento por roteiro, contendo o Planejamento Estratégico de Lançamento e um Plano de Ações.

- Realização de reuniões estratégicas periódicas com técnicos do MTur, Sebrae e IMB.
- Realização de encontros periódicos entre os Consultores Máster e o Grupo Diretivo de cada região.
- Realização de visitas de campo pelos Consultores Máster para avaliação dos trabalhos realizados.
- Implantação de um fluxo de comunicação constante entre os Consultores Máster

e os Consultores de Roteiro, para orientação metodológica e aprovação das etapas operacionais.

- Orientação permanente por parte dos Consultores Máster, para a criação de um padrão mínimo de apresentação dos documentos acerca do Projeto e orientação metodológica do processo.
- Criação de um grupo de e-mail entre os Consultores Máster e os Consultores de Roteiro, com o objetivo de dinamizar o fluxo de informações, de modo que fosse possível agir de forma rápida em face de possíveis incorreções ao longo da execução do Projeto.
- Organização de relatórios trimestrais, com descritivo de todo o desenvolvimento dos trabalhos. Esses relatórios seguiram uma mesma estrutura organizacional de informação:
 - Identificação – Lista de atores e territórios envolvidos.
 - Desenvolvimento de Metas – Objetivos específicos, metas conforme os passos do processo metodológico, atividades e resultados.
 - Cronograma Físico Detalhado – Agenda de atividades do período, resumo do andamento de cada roteiro integrado, descrição dos recursos humanos, descrição da metodologia empregada, descrição dos materiais e métodos utilizados, e indicadores de atendimento ao objeto e aos resultados.
 - Laudo dos Consultores Máster – Com o objetivo de registrar as ações realizadas por esta equipe multidisciplinar, e também sua visão sobre os trabalhos realizados nas cinco regiões brasileiras. O documento foi dividido em duas seções: a primeira, relatando as atividades desenvolvidas para todas as regiões; e a segunda, oferecendo um parecer da equipe de Consultores Máster sobre cada região. Esta última parte, por sua vez, foi composta pelos seguintes focos analíticos: Ações acompanhadas pelos Consultores Máster; Análise do recorte territorial; Análise da temática sugerida pelo roteiro; Gestão do processo integrado; Organização do diagnóstico; Plano estratégico; Ações de produção associada; Ações de mercado; Principais desafios de mercado; Postura dos Consultores de Roteiro; Envolvimento dos técnicos dos órgãos oficiais de turismo e dos Sebrae's estaduais; Maiores desafios para a etapa seguinte; Ações recomendadas para a sequência dos trabalhos; e Fotografias.
- Avaliação dos trabalhos dos Consultores Máster e dos Consultores de Roteiro, através de formulário padrão contido nos Relatórios Trimestrais de cada roteiro integrado.

Teatro Amazonas, Manaus



**DESAFIOS DE
CONTINUIDADE**





Resultados Alcançados

Em síntese, como resultados efetivos da implantação das redes de cooperação nesta segunda edição do Projeto, podemos ressaltar os seguintes:

- Forte amadurecimento dos atores para o trabalho em equipe, fortalecendo as redes de cooperação em todos os níveis.
- Existência de uma metodologia única para a roteirização, e construção de todas as ferramentas necessárias para a sua aplicação, conforme exposto nos capítulos anteriores.
- Construção e validação técnica participativa da criação de cinco novos produtos/roteiros integrados.
- Conhecimento mais aprofundado do comportamento de compra do turista brasileiro.
- Disseminação imediata do aprendizado em outras experiências regionais ou em roteiros articulados concomitantemente.
- Intercâmbio de experiências e aproveitamento efetivo do aprendizado e de recursos humanos e técnicos, enriquecendo outros trabalhos em desenvolvimento.
- Implicações macrorregionais do processo que deram origem a outras iniciativas.



Continuidade

Em termos de ações para a continuidade do Projeto Rede de Cooperação, é importante que seja estabelecido um processo constante de adequação estrutural dos roteiros, a fim de mantê-los como produtos turísticos competitivos no mercado (o que inclui o desenvolvimento de novos produtos e o aprimoramento dos já existentes, sempre tendo a criatividade como o elemento fundamental para a competitividade).

Além disso, é importante que sejam executadas outras ações que visem ao fortalecimento de políticas de comercialização – como a integração cooperada com operadores e fornecedores, além de outras parcerias com a iniciativa privada, tais como: realização de Jornadas de Negócios; visitação de operadores e receptivos; estreitamento da parceria com a BRAZTOA para disponibilização dos produtos aos operadores; estreitamento de parceria com a ABAV e outras associações de operadoras e agências de viagem; apoio dos governos estaduais e municipais para a promoção; ações de mercado integradas; realização de workshops de comercialização; participação em feiras etc.

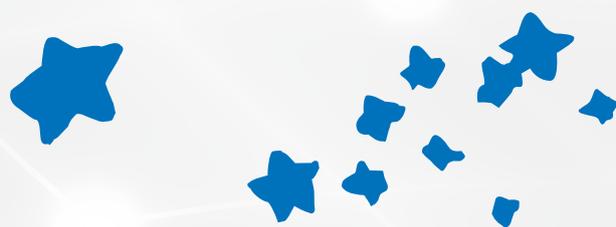
Por outro lado, é bastante importante a mobilização dos Comitês Gestores no sentido de buscarem apoio junto ao Sebrae para a continuidade do Projeto (através da oferta de consultorias).

Por tudo isso, o maior desafio que se impõe para o prosseguimento do Projeto Rede de Cooperação é justamente a manutenção dos Comitês enquanto organizações coesas e atuantes, pois somente através da consolidação desses grupos será possível a continuidade das parcerias conquistadas, assim como o estabelecimento de novas articulações com a iniciativa privada, com os órgãos oficiais de turismo e com todas as demais instituições.

Fazenda Marrecas, Alagoas



**CONSIDERAÇÕES
FINAIS**



5



Considerações Finais

No processo de roteirização, não existem fórmulas absolutas, de modo que toda etapa é um momento de aprendizagem coletiva.

De acordo com o andamento previsto em sua metodologia, o Projeto Rede de Cooperação – 2ª Edição atingiu todos os seus objetivos, avançando de forma contínua em todas as cinco macrorregiões brasileiras.

Comitês Gestores

De um modo geral, a gestão em turismo é sempre uma atividade complexa, e muito difícil de ser administrada, pois trata-se de um setor que, em boa medida, não se enquadra na lógica rasteira subjacente ao agressivo mercado capitalista. Pelo contrário, o processo de gestão em turismo possui o enorme desafio de inverter tal lógica, no sentido de despertar o senso de cooperação entre os empreendedores, pois não são as iniciativas isoladas que movimentam o fluxo de turistas, mas sim a existência de vastos complexos agregados de atrativos.

Nesse sentido, surgiram os primeiros desafios a serem superados pelo Projeto Rede de Cooperação: um arraigado individualismo por parte dos empreendedores (“competição desleal entre o trade”), em face da necessidade de um entendimento de que o turismo é uma construção coletiva (“descrença generalizada na cooperação”). Esses, portanto, foram elementos que inicialmente configuraram o processo de consolidação dos Comitês.

Associado a isso, chamou a atenção a recorrente justificativa de que o baixo compromisso dos atores estaria atrelado a uma série de desapontamentos com processos anteriores de formação de redes (“desânimo dos empresários”), o que ensejava a necessidade

de se vencer as resistências regionais, a fim de criarmos a multiplicação do processo de roteirização nas comunidades.

Outro fato relevante foi a dificuldade de interação cooperada entre os representantes dos diferentes estados participantes – apontada como “bairrismo” em virtude da “força individual” de cada uma das Unidades –, constituindo-se, assim, num grande percalço para a integração geral dos atores. Por outro lado, a ausência de conhecimento dos destinos em relação ao seu potencial turístico, assim como as constantes reclamações acerca da falta de participação dos órgãos oficiais de turismo dos estados, também foram obstáculos enfrentados pelas equipes nas cinco regiões brasileiras.

No entanto, a despeito de todos esses desafios visíveis, percebemos o início de um forte movimento no sentido de superação desse quadro. Afinal, diferentes setores do turismo já estavam se conscientizando sobre importância do senso cooperativo, que oferecia diversos exemplos de parcerias importantes, tanto entre empresários, quanto entre o trade e os órgãos públicos.

Assim, como resultados efetivos da implantação do Projeto, podemos aferir que os Comitês Gestores dos cinco roteiros foram instalados com extremo sucesso em todas as cinco regiões – e encontram-se, hoje, mobilizados em torno da execução de seus planejamentos. Prova disso é a afirmação, por parte de todos, de que um dos resultados mais importantes do Projeto foi justamente a “criação de Comitês Gestores fortalecidos e atuantes, cada vez mais integrados e comprometidos com seus roteiros”.

Merece destaque, ainda, a intensa participação da iniciativa privada nos Comitês, assim como o crescente reconhecimento dos órgãos oficiais de turismo. Além disso, a iniciativa pública, de maneira geral, também vem respondendo positivamente à realização do Projeto, apresentando algumas variações no grau de envolvimento em cada região. Com efeito, em quase todas os roteiros, a mobilização da iniciativa pública para a melhoria das condições dos prestadores de serviços e da infraestrutura já vem logrando resultados bastante consideráveis.

Por fim, ressaltamos o alcance de uma grande mudança em relação ao conhecimento dos potenciais de cada região – sobretudo por parte dos próprios atores envolvidos no processo – além de um fortalecimento efetivo da integração regional e interestadual.

Mercado

Em relação ao mercado, os desafios do Projeto giraram, sobretudo, em torno da dificuldade de comercialização, uma vez que as agências e as operadoras já vendiam os destinos, mas resistiam em ofertá-los em forma de roteiros. Ademais, havia uma constante reclamação acerca da pouca divulgação e da falta informação sobre os destinos.

O desafio, portanto, foi o de ofertar produtos competitivos ao mercado, por meio de um arranjo de ofertas que procurassem solucionar alguns problemas importantes,

como a sazonalidade e a falta de produtos para diferentes segmentos de demanda. Para isso, foi necessária a criação de ações comerciais integradas entre os municípios e os estados constituintes de cada roteiro, o que levou à construção de um Plano de Comunicação.

Como resultados factíveis desse processo, temos o desenvolvimento dos cinco planejamentos estratégicos, assim como a apresentação dos roteiros ao mercado, para que fossem aferidas as necessidades de adequação. O Projeto participou de forma ativa em eventos do setor desde o princípio, integrando a cadeia produtiva e a cadeia de comercialização através da adoção de práticas de inteligência para o relacionamento com o mercado.

Além disso, a partir da construção dos posicionamentos, o Plano de Comunicação ensejou a criação das marcas turísticas para os roteiros, consolidando, assim, a identidade dos produtos. Em seguida, foram produzidos folders e outros materiais de divulgação, que fortaleceram profundamente a imagem dos destinos, conferindo a eles uma maior visibilidade nacional – tanto pela mídia, quando pelos próprios turistas.



Implantação do Plano de Ações

Como referimos anteriormente, o grande desafio do Projeto Rede de Cooperação foi mesmo a implantação de seus Planos de Ações, em virtude de terem sido traçados em um curto espaço de tempo. Aqui, portanto, foi colocado à prova o nível de interação entre os Comitês Gestores, as entidades públicas e o Sebrae – de modo que algumas regiões conseguiram efetivar quase integralmente seus planejamentos (devido ao alto grau de entrosamento e disponibilidade de recursos alocados), enquanto outras tiveram um conjunto menor de ações implantadas. Contudo, todos os destinos já realizaram suas previsões orçamentárias, no intuito de dar continuidade ao movimento de consolidação dos roteiros integrados.



Lista de Atores

Atores Envolvidos na Rede de Cooperação Técnica
para a Roteirização – 2ª Edição

Grupo Estratégico do Projeto

Coordenação Nacional

Ricardo Moesch
Ministério do Turismo

Ricardo Guedes
Sebrae

Daniela Fernanda de Bitencourt Moraes
Instituto Marca Brasil

Ministério do Turismo

Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho
Ministro de Estado do Turismo

Mário Augusto Lopes Moysés
Secretário Executivo

Frederico da Silva Costa
Secretário Nacional de Políticas de Turismo

Carlos Alberto da Silva
Secretário Nacional de Políticas de Turismo

Regina Cavalcante
Diretora do Departamento de Qualificação, Certificação e Produção Associada ao Turismo

Ricardo Moesch

Diretor do Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico

Ana Cristina Façanha Albuquerque

Coordenadora-Geral de Produção Associada ao Turismo

Saskia Freire Lima de Castro

Coordenadora-Geral de Segmentação

Rosiane Rockenbach

Coordenadora-Geral de Qualificação de Serviços Turísticos

Wilken Souto

Coordenador de Segmentação

Kécia Roberta Bezerra

Técnica da Coordenação Geral de Produção Associada

Cristiane Arakaki

Técnica da Coordenação Geral de Produção Associada

Rafaela Lehmann

Técnica da Coordenação Geral de Segmentação

Alessandro Castro

Técnico da Coordenação-Geral de Segmentação

Salomar Mafaldo

Técnico da Coordenação-Geral de Segmentação

Sebrae Nacional

Paulo Tarciso Okamoto

Presidente

Carlos Alberto dos Santos

Diretor técnico

José Cláudio dos Santos

Diretor Financeiro-Administrativo

Ricardo Guedes

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo Comércio e Serviços

Dival Schmidt Filho

Coord. Nacional de Turismo da Unidade de Atendimento Coletivo Comércio e Serviços

Valéria Barros

Coord. Nacional de Turismo da Unidade de Atendimento Coletivo Comércio e Serviços

Germana Magalhães

Coord. Nacional de Turismo da Unidade de Atendimento Coletivo Comércio e Serviços

Instituto Marca Brasil

José Zuquim

Presidente

Daniela Fernanda de Bitencourt Moraes

Diretora Superintendente

Márcia Sacchet

Diretora Administrativa - Financeira

Márcia Godinho

Gerente do Projeto

Márcia Lemos

Coordenadora de Projeto

Colaboradores

Airton Nogueira Pereira Júnior

Tania Maria Brizolla

CONSULTORES MÁSTER IMB

Turismo

Mercado

Produção Associada

Formação de Rede e Análise
Comportamental

Turismo (Apoio)

Karin Leyser Goidanich

Márcia Godinho

Denise Nicolini

Maude Raquel

Adriana Girão

Macrorregião Sul

GRUPO DIRETIVO DO PROJETO

Setur

Elisa Sant'Ana Wypes

Gerente de Políticas Públicas de Turismo de SC

Flávio Agustini

Diretor de Marketing Santur

Cristina Feijó

Técnica de Turismo Setur/RS

Maria Helena Saraiva Marques

Técnica de Turismo Setur/RS

Sebrae UF

Vânia Fernandes

Coordenadora Turismo Sebrae/RS

Luciana Thomé

Gestora do Projeto Sebrae/RS

Wilson Sanches Rodrigues

Gestor de Turismo Sebrae/SC

CONSULTORES DO ROTЕIRO

Turismo	Carlos Augusto Silveira, Fábio Miguel de Souza
Produção Associada	Maria Lucia Brunelli
Ecoturismo	Scheila Rigotti
Mercado	Ricardo Felipe Lemos

COMITÊ GESTOR DO ROTЕIRO

UF	Atores	Condição de Participação
SC	Sandra Regina Vieira Padilha	Paradouro da Montanha Café
SC	Manoel Arantes Cardoso Filho	Fazenda Santa Rita + Setur
SC	Mauro Moreira	Churrascaria Cascata
SC	Ivan Antonio B. Cascaes	Rio do Rastro Ecoresort - Serra Cat. Convention B.
RS	Josemar Contesini	Grupas - Grupo de Prevenção Aparados da Serra
RS	Maribel Alves Benini	Artesanato Kantu Kente + Acart
RS	Marelise Raupp Hugentobler	Secretaria de Turismo
RS	Beatris Isoppo Trindade	Pousada Corucacas + Aeturcs
SC	Paulo Giovane Selau	Acevam
RS	Amilton Alcides Marcelino	Cabanas Morada dos Canyons
SC	Joice Silveira de Aguiar	Secretaria Municipal de Turismo
RS	Silvio Perazzolo	Parque das Cascatas
RS	Paulo Hafner	Campo Fora Viagens
RS	Eron Sidinei Ferreira França	Secretaria de Turismo
SC	Sara Dutra Corrêa	Conserrra
SC	Paula Silva Ribeiro	Divino Grão Café
SC	Regina Aparecida Córdova	Artesanato Tece Art's
SC	Valéria Bleyer Zanette	SDR - Secretaria de Desenvolvimento Regional
RS	Alziro Rocha	Secretaria de Turismo
RS	Dalvone Borges Velho	Pousada Fazenda dos Ausentes
SC	Eduardo de Souza Bernardino	Agência Guia Aparados da Serra
SC	Walfried Wollinger Filho	Agência de Turismo Caminhos da Serra
SC	Claudio Clasen Schlindwein	Secretaria de Turismo de SC
SC	Rômulo Haberbeck de Oliveira	Hotel Fazenda Serra do Panelão + Pouserra
SC	Gorete Orderdeng	Secretaria de Turismo de São Joaquim

Macrorregião Sudeste

GRUPO DIRETIVO DO PROJETO

Setur

Elaine Papoy

Diretora Técnica de Turismo do Estado de São Paulo

Diomedes Maria Caliman Berger

Gerente de Gestão do Turismo Secretaria de Turismo/ES

Marisa Moreira de Assis

Gerência de Gestão de Turismo Secretaria de Estado do Turismo do Espírito Santo

Adriana Rei

Gerente da Diretoria de Operação da Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro – Turismo

Ruy Felipe Filho

Diretor de Planejamento/Setur/MG

Fernanda Fonseca

Diretora de Desenvolvimento e Marketing de Produtos/Setur/MG

Sebrae UF

Marisa Freitas Cardoso

Gestora Técnica- Sebrae/RJ

Monica Stella Castro

Gestora Técnica Sebrae/MG

Rodrigo B. Barbosa

Gestor Técnico do Roteiro Sebrae/ES

Jose Bento Desie

Gestor Técnico de Turismo Sebrae/SP

Cássio dos Santos e Oliveira

Gestor Técnico de Turismo – Sebrae/SP

CONSULTORES DO ROTEIRO

Turismo

Mercado

Produção Associada

Turismo e Mercado

Carlos Eduardo Destefani

João Marcio da Rocha

Marina Pacheco

Jarbas Modesto

COMITÊ GESTOR DO ROTEIRO

UF Atores

SP **Diego Samahá**

SP **Alain J. P. Baldacci**

SP **Lucia Helena Nader Gonçalves**

SP **Hans Taube**

SP **Geraldo Tartarelli Pontes**

SP **Jacqueline D. Simões**

SP **Fernanda Ascar de Albuquerque**

SP **Rene José Tomasetto**

SP **José Fernando Vernier**

MG **Baques Vladimir Carvalho Sanna**

MG **Francisco José Melo da Silva**

MG **Flavio Antonio F. Pereira**

MG **Gustavo Pessoa Arrais**

Condição de Participação

Prefeitura de Aparecida – Religioso

Adetur – Sudeste

Circuito Vale Histórico

Circuito Mantiqueira

Circuito das Águas Paulista

Secretaria Turismo Holambra

São Paulo Turismo (Prefeitura)

Apecturis / Circuito das Frutas

Depto. Turismo de Campinas

Instituto Estrada Real

Circuito Turístico Pico da Bandeira

Circuito Turístico Villas e Fazendas de MG

Circuito Serras Verdes

MG	Mariana Resende	Circuito Trilha dos Inconfidentes
MG	Késsia K. Costa	Belotur
MG	Leandro Haddadi	Circuito Águas de São Lourenço
MG	Ubiraney Silva	Circuito do Ouro
MG	Mirian Magalhães Rocha	Associação das Cidades Históricas
ES	Mauricio Magnago	ATPA - Associação Turística de Pedra Azul e Região/ES
ES	Jorge D'Ávila Saiter	Agrotures
ES	Vadeir Nunes dos Santos	Montanhas Capixabas Convention & Visitor Bureau
ES	Paulo Renato Filho	Adetur - da Região Metropolitana de Vitória
RJ	Rute M. Diniz	Sec. Turismo de Itatiaia
RJ	Marília Brito	Redeturis
RJ	Charles Evaristo Klein Rossi	Fundação de Cultura e Turismo de Petrópolis
RJ	Marcus Venissius	Fundação Turismo de Angra dos Reis - Turisangra
RJ	Ducila Beneddi	Secretaria de Turismo de Cabo Frio
RJ	Evany Noel	Convention Bureau de Petrópolis

Macrorregião Centro-Oeste

GRUPO DIRETIVO DO PROJETO

SETUR

Simone Lara

Interlocutora PRT Estadual

Cristiane Ferrari

Gestora de Turismo/Interlocutora PRT

Sebrae UF

Marcia Gonzaga Rocha

Coordenadora- Sebrae/MS

Marisbeth Maria Gonçalves

Coordenadora- Sebrae/MT

Vitor Hugo Coutinho Giusti

Técnico – Sebrae/MT

CONSULTORES DE ROTEIRO

Turismo

Mercado

Produção Associada

Adonis Zimmermann

Jose Cordeiro Neto

Rejane Pasquali

COMITÊ GESTOR DO ROTEIRO

UF Atores

MS **Cristiane Ferrari**

MS **Weksley Lima**

MS **Ney Gonçalves**

MS **Fátima Cordella**

MS **Cristina Moreira Bastos**

MS **Vivian Cruz**

MS **Luiz Eduardo Baís**

MS **Geraldo dos Santos Veríssimo JR**

MS **José de Carvalho JR**

MS **Geraldo Albaneze**

MS **Faine Pinto de Arruda Assy**

MT **Simone Lara**

Condição de Participação

Funditur

Sebrae/MS

Abav/MS

Operadora Águas do Pantanal

Gopan

Sectur Porto Murtinho

Comtur

Acert

Setur Corumbá

Empresário

Canaã Agência de Viagens

Sedtur

MT	Vitor Hugo Giusti	Sebrae/MT
MT	Cairo Bernardino da Costa	Asatec
MT	Luiz Mário Curvo	Sematur Cáceres
MT	Luis Augusto Moreira Amaral	Arpan Poconé
MT	Eduardo Matos Eubank Campos	Fazenda Piuval
MT	Mário Timiraos	Pousada Curicaca
MT	Guilherme Gonçalo de Arruda	Sec. Municipal de Turismo Poconé
MT	Jorge Augusto Amedi	Ass. Comercial e Empresarial Cáceres
MT	Adilson Domingos dos Reis	Secretaria Municipal Ind. Com. Cáceres
MT	Soely Maria da Silva Figueiredo	Estação Paraíso Viagens e Turismo
MT	Ana Claudia Bastos	Interativa Pantanal

Macrorregião Norte

GRUPO DIRETIVO DO PROJETO

Setur

Cristiane Brandão
Departamento Estadual de Turismo/RR

Rosa Maria da Silva
Analista Técnica em Turismo
Departamento Estadual de Turismo/RR

Chardson Moraes
Analista Técnico em Turismo
Departamento Estadual de Turismo/RR

Silvana Keyla Batista Lobato
Gerente do Proecotur/Amazonastur

Sebrae UF

Adriana Freddi
Analista de Turismo - Sebrae/RR

Carlos Fabio Souza
Gestor Técnico - Sebrae/AM

Kátia Maria Veskesky Machado
Coordenadora de Turismo - Sebrae/RR

Josué Costa da Silva
Gestor Técnico - Sebrae/RR

CONSULTORES DO ROTEIRO

Mercado

Turismo

Produção Associada

Jayth de Oliveira Chaves Filho

Daniel Bernardes Rabelo da Silva e Juliana Viegas

Maria Angélica Lima da Silva

COMITÊ GESTOR DO ROTEIRO

UF	Atores	Condição de Participação
RR	Gilberto Marcelino	Secretaria de Meio Ambiente
RR	Gleicy Braga de Oliveira Leite	Guaraná da Amazônia
RR	Raimundo N. Figueiredo	Ampec
RR	Ricardo Faria Rodrigues	Hotel Pacaraima
RR	Galdino Pereira de Souza	Secretario Municipal do Índio
RR	Ismael Feliciano da Cruz	UERR
RR	Leila de Sena Cavalcante	IFRR
RR	Hélio Zanona	Fetec
RR	Eusilene Sousa Matos	Roraima Adventure
RR	Yolanda Alves	Fecor
RR	Rosa Maria da Silva	Detur
RR	Davi Soares	Vereador
RR	Antonio Raimundo Pereira	Restaurante Irmã Regina
RR	Guilherme da Silva Machado	Sesc
RR	José Pedro Christ	Denit
AM	Anibal Ney E. de Melo Jr.	Secretaria Municipal de Turismo
AM	Maria de Nazaré Farias Pacheco	Amazonastur
AM	Edilson Navarro da Silva	Associação dos Guias de Selva
AM	Silvana Keyla Batista Lobato	Proecotur
AM	Tyza Melo	Hotelaria

Macrorregião Nordeste

GRUPO DIRETIVO DO PROJETO

Setur	Sebrae UF
Ceci do Eirado Amorim Dir. de Estrut. do Turismo/Empetur	Jacqueline S. Martins Luz Coord. e Analista/Sebrae/AL
Jair Galvão Técnico Setur/AL	Vanessa Rocha Gerente UTAC/Sebrae/AL
Melry Bezerra Técnica da Setur/AL	Izabel Francisca Analista e Gestora/Sebrae/PE
Alexandre Melo Técnico Setde/PB	Regina Amorim Gestora em Turismo/Sebrae/PB

CONSULTORES DE ROTERO

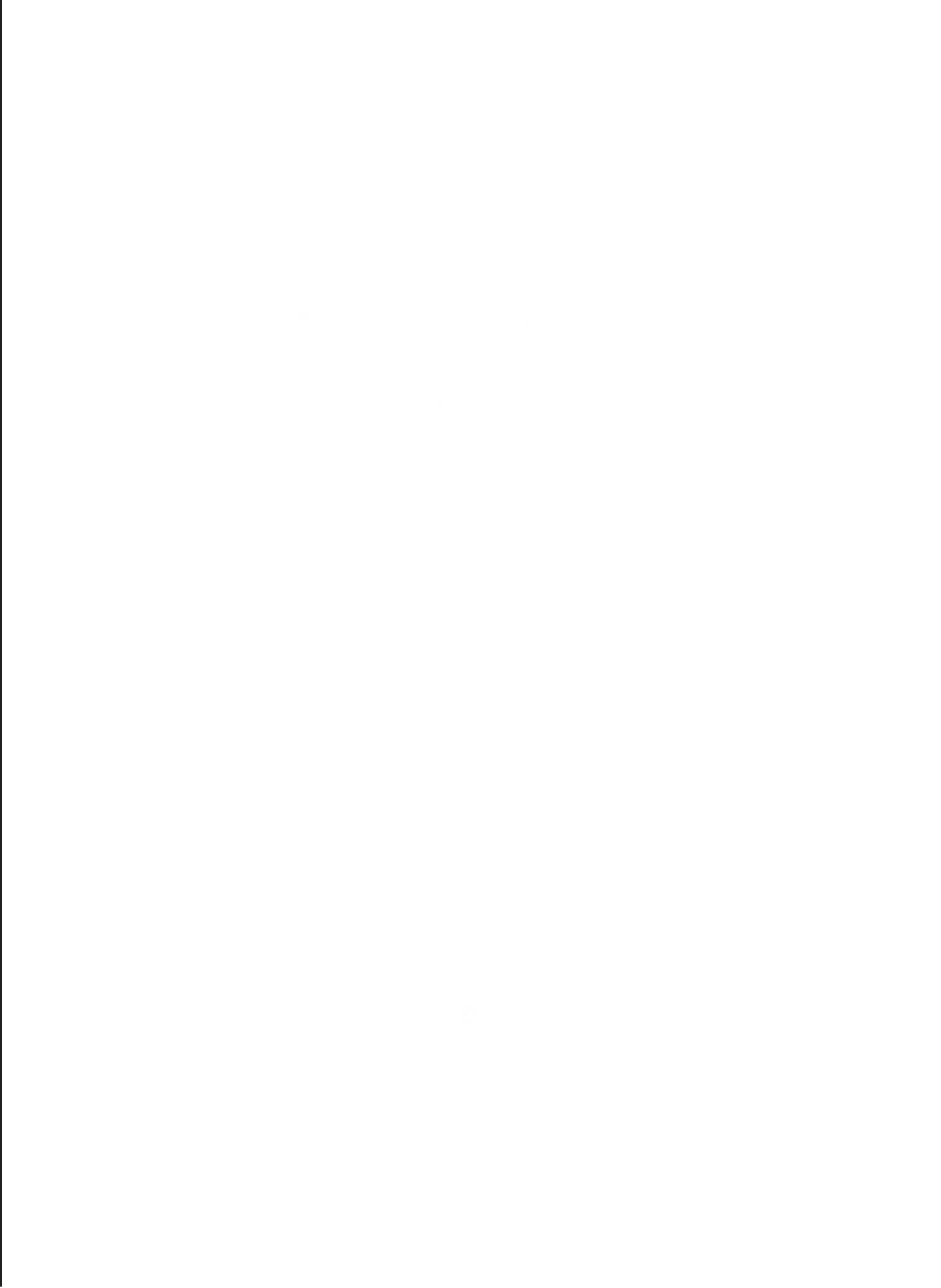
Mercado e Turismo
Produção Associada

Steven Paul de Albuquerque
Adailson Machado Freire

COMITÊ GESTOR DO ROTERO

UF	Atores	Condição de participação
AL	Ana Rogato	Aerop
AL	Alfonso Dacal	Transamérica Turismo
AL	Genival Ferreira da Silva	Sec. Tur. Coruripe
AL	Gianna Carla Baptista Perrelli	Terceiro Setor
AL	Hanna Gabriela T. Ramos	Usina Leão/AL
AL	Izabel Helena Padilha Mais Gomes	Sec. Tur. União dos Palmares
AL	Lenúcia S. de Araújo	Sec. Tur. Marechal Deodoro
AL	Luiz Alberto Barbosa	Abrasel/AL
AL	Marta Jacineide Silva Maia	RPPN – Osvaldo Timoteo
AL	Monaliza Moreno	Pousada Paradise
PB	Ana Maria R. Gondim	P. M. Bananeiras
PB	Elzário Pereira Júnior	Setur/ P.M. João Pessoa
PB	Eliane Julieta Cunha Carvalho	Engenho Serra Preta
PB	Fernando Machado	Raizesclub
PB	Gerlane Cezária Silva Pinho	MG Turismo e Eventos
PB	Isaac Ferreira Batista	Mais Brasil Turismo
PB	Janicélia de Cássia L. M. Morais	Hotel Vale do Paraíso
PB	Ney Vital	Sec. Tur. Areia
PB	Vânia Ferreira da Silva Galdino	P. M. Alagoa nova
PE	Anna Karla Bezerra Mamede	Sec. Tur. Olinda
PE	Cláudio Duarte Oliveira	CDL - Ipojuca
PE	Edna Maria Mesquita Dantas	Pousada Refúgio do Forte
PE	Eremilson Roberto de Miranda	Sec. Tur. Nazaré da Mata
PE	Joana D'Arc Ribeiro de Souza Andrade	Afav/Ponto de Cultura Poço Comprido
PE	Katya Rejane B. Correia	Receptivo Poço Comprido
PE	Lisianne de Oliveira	P. M. Vicência
PE	Luciana C. Petribu	Engenho Aparaua
PE	Naoko Yamashina	Abrasel/PE
PE	Renato Barbosa De Souza	Setur/PM Recife

CRÉDITOS PARA AS FOTOS UTILIZADAS NESSA PUBLICAÇÃO: Banco de Imagens do Ministério do Turismo, Marcelo Curia, Josemar Contesini, Canion Turismo, André Arcênio (Aparatos da Serra), Imagens do Catálogo do Roteiro Civilização do Açúcar, Augusto César Cunha Pessoa, Flávio Costa, Andreza Magalhães, Jannyne Barbosa, Luiz Eduardo Vaz, Philipe Medeiros, Fundação Gilberto Freyre, TURISRIO, Secretaria de Turismo de Minas Gerais, Apresentação roteiro Travessia do Pantanal, Jayth Chaves Filho e Rejane Pasquali.





Gestão:



Realização:



Ministério do
Turismo

