



Experiência:

GESTÃO DOS ESCRITÓRIOS BRASILEIROS DE TURISMO NO EXTERIOR

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

Ministério do Turismo

Responsável: Ronnie Reus Schroeder

Equipe: Ana Paula Rodrigues de Almeida, Danillo Gudolle de Souza, Diego Roberto Gastmann, Francesca Tomaselli, Francisco das Chagas Borges Leal, Geraldo Lima Bentes, Jaqueline Gil, Jeanine Pires, Leandra Mendanha da Silva, Lucineiva Fagundes Pires, Ronnie Reus Schroeder, Walter Ferreira

Endereço: SCN Quadra 2, Bloco G, Sala 203

70712-907 Brasília-DF

telefone: (61) 3429-7774

fax: (61) 3429-7780

e-mail: jaqueline.gil@embratur.gov.br

Data de início da implantação da experiência: Janeiro de 2004.

RESUMO DA EXPERIÊNCIA

A experiência vivida pela Embratur, desde 2003, demonstra a aplicação de conceitos inovadores nos modelos, de gestão pública do turismo, experimentados pelo Brasil ao longo de sua história. Será destacada a experiência da implantação, gestão e estratégia de atuação dos Escritórios Brasileiros de Turismo no Exterior, EBTs, que se consolidaram como unidades avançadas de promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros no mercado internacional.

Essa gestão possui reconhecida competência na sistematização de informações estratégicas obtidas a partir da atuação dos EBTs e da disponibilização das mesmas para outras coordenações e parceiros estratégicos para promoção do Brasil.

O relato apresenta a experiência desenvolvida, a fim de implantar estratégias para alcançar as metas estabelecidas pelo Governo Federal, por meio do Plano Nacional de Turismo, lançado e coordenado pelo Ministério do Turismo em abril de 2003. Dentre essas, o papel dos EBTs consolida-se como fundamental para atingir as metas de número de turistas estrangeiros que visitam o Brasil, volume de entrada de divisas e geração de emprego e distribuição de renda para o país.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Durante 36 anos, a Embratur foi o Instituto responsável por todos os assuntos relacionados ao turismo no âmbito do Governo Federal. Nesse período, esteve subordinada a diversos ministérios, dentre eles o Ministério da Indústria Comércio e Turismo e o Ministério do

Esporte e Turismo. Em 1o de janeiro de 2003, foi criado o Ministério do Turismo, data em que as ações e atribuições da área foram redesenhadas.

Naquele momento, todos os programas que diziam respeito à políticas públicas, regulamentação e fiscalização ficaram sob a responsabilidade do novo ministério que passou a desenvolver programas de infra-estrutura, qualificação, regionalização e promoção do turismo interno com maior autonomia e solidez orçamentária. À Embratur coube a promoção do destino Brasil no exterior. A nova estrutura do Instituto assume a responsabilidade de alcançar três metas até 2007: garantir a vinda de 9 milhões de turistas estrangeiros, gerar o ingresso de US\$ 8 bilhões em receita e contribuir na geração de 1,2 milhão de novos empregos, conforme definidas no Plano Nacional de Turismo. Tais tarefas exigiram, a partir daquele momento, repensar a forma como o Brasil havia implantado sua política pública de promoção internacional até o momento e, especialmente, quais ações e ferramentas haviam sido utilizadas e estavam disponíveis.

Com os avanços conquistados pelo país, principalmente a estabilização econômica, a consolidação do regime democrático de governo e o processo de modernização, houve uma projeção internacional. O país deixou de ser um “ilustre desconhecido” e posicionou-se como candidato a destino turístico competitivo com outros até então já reconhecidos mundialmente. Entretanto, para tornar a oportunidade em realidade, era necessário desenvolver e implementar uma nova estratégia de promoção, considerando as demandas do atual consumidor e o perfil dos concorrentes.

Os principais desafios da Embratur, nesse contexto, foram identificar e organizar a oferta disponível no país, compreender o perfil e as necessidades do turista internacional, traçar e implementar estratégias para consolidar o sistema de promoção comercial do país no exterior. Nesse raciocínio, foi lançada uma série de inovações pela instituição. Para começar, foi necessário pesquisar os principais países emissores de turistas em potencial para o Brasil. Então, foram identificados e trabalhados, 18 principais mercados, nos quais 6.000 consumidores (operadores e agentes de viagens, representantes de companhias aéreas e turistas) foram entrevistados. Da mesma forma, foi pesquisada e organizada a oferta turística disponível no Brasil, com padrão de qualidade mínimo para atender aos desejos dos turistas internacionais. O resultado do trabalho foi a elaboração do 1º Plano de Marketing Turístico Internacional do país, denominado Plano Aquarela.

O Plano apresentou diretrizes para o planejamento de curto, médio e longo prazo, identificando as reais necessidades de implantação de programas de trabalho e priorização de investimentos públicos. Dentre as necessidades apontadas, estava a implantação dos EBTs, justificada pelo fato de que era preciso ter “braços operacionais” próximos dos mercados potenciais para atuação.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Objetivos propostos e resultados visados

Antes da definição das estratégias táticas e da implantação dos EBTs, buscou-se entender práticas que já haviam sido anteriormente implantadas pela própria Embratur, bem como por países de referência em nosso setor, como os órgãos promocionais *Maison de la France* e *Turespaña*, da França e Espanha, respectivamente, que há décadas mantêm seus escritórios de representação em diversos países.

Entendeu-se que as iniciativas até então implantadas pela Embratur, nas décadas de 80 e 90, não haviam tido continuidade por uma série de razões, a destacar o fato de que não conseguiram trazer resultados que justificassem os investimentos públicos realizados.

As experiências dos outros países, por sua vez, demonstraram que os órgãos possuíam mais funcionários trabalhando no exterior do que em seus próprios países e que os mesmos atuavam de forma pró-ativa e coordenada, por meio de um calendário de ações promocionais.

Nesse sentido, os EBTs tinham como principal objetivo apresentar o Brasil como destino turístico aos profissionais de turismo que decidem as vendas em seus países.

Ações realizadas

Para a implantação do programa, entendeu-se que era necessário estabelecer parceria com o setor privado, uma vez que se buscava uma comunicação direta com esse setor dos países onde o trabalho de promoção do Brasil seria desenvolvido. A entidade que naturalmente se manifestou a favor para a parceria foi a Federação Brasileira de *Convention & Visitors Bureau*, FBCVB, a qual representa a maior parte dos setores envolvidos com a atividade turística no Brasil, tais como meios de hospedagem, operadoras e agências de viagens, empresas de transportes terrestre e aéreo, centros de convenções, restaurantes, dentre outros. Também foi articulada parceria institucional com o Ministério das Relações Exteriores, por meio de suas representações diplomáticas no exterior.

Etapas de implementação

Ainda em 2004, foi montada a estratégia, definidos os lugares onde iriam ser montadas as unidades e foram inaugurados os escritórios da Alemanha (sede em Frankfurt), França (Paris), Estados Unidos (Nova Iorque), Inglaterra (Londres), Itália (Milão) e Portugal (Lisboa). As cidades escolhidas não levavam em consideração o fato de serem a capital do país, mas sim o local onde há mais oportunidades de negócios turísticos. Nesse mesmo ano, foram estruturados, ainda, os modelos de promoção do Brasil nos países da América do Sul, que passaram a ter base em Brasília. O escritório com sede em Tóquio, no Japão promove simultaneamente os quatro países do Mercosul e tem o apoio do governo japonês, por meio da Agência de Cooperação Internacional do Japão, JICA. Em 2005, foi inaugurado o escritório da Espanha, com sede em Madri. Nesse relato, vamos nos ater às experiências da Europa e Estados Unidos por serem modelos mais homogêneos de atuação.

No primeiro momento de atuação, os EBTs lançaram-se como o canal de comunicação entre o destino Brasil e os países-alvo. Foi necessário conquistar espaço no mercado e ganhar reconhecimento a partir de um histórico de ações promocionais descontinuadas, que não seguiam um planejamento estratégico, previamente, definido ou mesmo sem a oferta turística organizada de forma a atender às necessidades do consumidor.

Cada EBT passou a ter um executivo responsável pela implantação das ações naquele país. Suas principais atribuições passaram a ser: apoiar a comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos comercializados; identificar potenciais segmentos de consumo; realizar ações promocionais do destino Brasil; fomentar o turismo de negócios e apoiar a captação de eventos para o Brasil; atualizar e aumentar a base de dados qualificada da cadeia produtiva; acompanhar a realização de viagens de familiarização, educativas e de imprensa; apoiar as atividades de relações públicas e de comunicação promocional do Brasil nos mercados-alvo; identificar e analisar outros destinos que mereçam uma análise de *benchmarking* de suas atuações; buscar a ampliação dos canais de distribuição; identificar o perfil do consumidor e suas preferências; identificar nichos de mercado que potencializem a comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros; organizar seminários para agentes econômicos da cadeia produtiva do turismo; participar de feiras, eventos e ações da agenda de promoção comercial do turismo brasileiro; apoiar a captação e promoção de eventos e feiras comerciais para o Brasil; realizar palestras para formadores de opinião (universidades, entidades de classe etc); fornecer elementos para a criação de materiais promocionais e campanhas publicitárias.

Para a realização das atividades, passaram a ser utilizados os seguintes instrumentos de trabalho: o Plano Aquarela, materiais promocionais impressos – pôsters, guias, mapas e folhetos, materiais digitais – vídeos e fotos e ferramentas de apoio a comercialização – feiras,

seminários e *famtrips* (Viagens de familiarização feitas com operadores de turismo convidados a conhecerem o Brasil).

As diretrizes e a gestão operacional das atividades eram centralizadas em Brasília, pelas equipes técnicas da FBCVB e da Embratur e os executivos conduziam a ponta do processo, ou seja, a ação de relacionamento com os profissionais de seus mercados de atuação.

De forma coordenada, a Embratur passou então a focar todo o seu trabalho de publicidade – campanhas, anúncios de publicidade e marketing eletrônico – nos mercados-alvo.

Recursos Utilizados

A Embratur e a FBCVB não pouparam esforços para que a iniciativa fosse implantada com todo o brilhantismo possível e, para tanto, investiu recursos humanos, financeiros e materiais no projeto.

Recursos humanos

As equipes técnicas das instituições foram formadas e reforçadas, especificamente, para o projeto a ponto de garantir que o programa fosse estruturado com conteúdo, embasado por meio de estudos em experiências já realizadas pelo Brasil e também por outros países, além das necessidades atuais apontadas pelo Plano de Marketing. Na Embratur, a gestão do programa ficou centralizada na Diretoria de Turismo de Lazer e Incentivo. A Coordenação-Geral de Novos Mercados passou a responsabilizar-se, exclusivamente, pelo programa.

Para ocupar os postos de executivos dos EBTs no exterior, foi realizado um processo seletivo que selecionou profissionais com ampla experiência nos setores público e privado com reconhecimento no mercado brasileiro e que dominavam com fluência o idioma do país de atuação. Somavam-se seis no primeiro momento e logo incorporou-se à equipe o executivo da Espanha, ou seja, sete executivos. Cada um deles tinha também um assessor técnico, o que resultou em 14 pessoas alocadas no exterior.

Naquele momento, havia também uma equipe mista formada por colaboradores da FBCVB e Embratur, de aproximadamente 10 pessoas, no intuito de dar todo o suporte para esses executivos. Diretamente envolvidas no processo, é possível mencionar 24 pessoas. Entretanto, quase todo o corpo técnico, administrativo e jurídico das entidades se envolveram, a fim de colocar a experiência no ar.

Nesse modelo, os EBTs começaram a funcionar em 2004 e tiveram sua implementação finalizada e consolidada em 2005. Durante esse período, foi possível aferir os resultados do modelo de gestão e, a partir do aprendizado, chegar ao formato redefinido no final de 2005, o qual apresenta outras implementações inovadoras, a fim de agregar ainda mais excelência ao trabalho e resultados. A partir de janeiro de 2006, portanto, implantaram-se estratégias para tornar o modelo mais ágil, menos oneroso e com produção de conhecimento de forma sistematizada. A dinâmica do trabalho, até então estabelecida, foi substituída, de forma a comparar:

Modelo utilizado de 2004 a 2005	Modelo instalado a partir de 2006
Gestão por convênio de parceria	Gestão por contrato de prestação de serviços
EBTs com estrutura física, permanente, e custo fixo mensal	EBTs utilizam salas em escritórios multifuncionais e só são pagas as horas contratadas e utilizadas. Existência de estrutura de apoio centralizada em Brasília
Os executivos, além de realizar visitas a operadores e a agentes de viagens, recebem muitas visitas nos escritórios.	Ações voltadas à visitação de operadoras, agentes e outras empresas do mercado. Mais pró-atividade dos consultores para a proposição de parcerias com o mercado. Realização de pesquisa de mercado,

	semestralmente, com o mercado e com o público.
Acompanhamento de ações por meio de relatórios e planilhas de contabilização de ações e resultados. A ampliação do banco de dados das empresas contatadas feito por meio de planilha enviada trimestralmente.	Construção de sistema <i>on-line</i> de gestão – <i>Trade Business Intelligence</i> . Além do acompanhamento feito por meio de relatórios mensais e planilhas de contabilização de ações e resultados, os executivos dispõem de ferramenta <i>on-line</i> de agendas e de inclusão de novas empresas no sistema de banco de dados.
Ações executadas: participação em feiras de turismo, realização de treinamentos de agentes de viagens e de seminários de vendas, reuniões com o mercado, ações de apoio à comercialização, tais como programa de <i>famtours</i> e <i>presstrips</i> .	Ações executadas: participação em realização de feiras de turismo, treinamentos de agentes de viagens e de seminários de vendas, reuniões com o mercado, ações de apoio à comercialização, tais como programa de <i>famtours</i> e auxílio na concepção do programa de treinamento de agentes de viagens a distância. Realização de pesquisa de mercado.
Iniciação do relacionamento com o mercado.	Consolidação do relacionamento com o mercado.
Comunicação com os escritórios a partir da utilização intensa de telefones fixos e móveis, o que onerava a operação do processo.	Cerca de 90% da comunicação entre a base do Brasil e os consultores a partir de sistema <i>on-line</i> via Internet, o que reduziu custos e informatizou processos.

Recursos financeiros

Os recursos financeiros investidos no projeto somam:

Investimentos EBTs			
EBT	2004	2005	Até agosto de 2006
Alemanha	R\$ 574.952,00	R\$ 725.186,30	R\$ 486.720,15
Espanha	–	R\$ 190.838,50	R\$ 486.720,15
Estados Unidos	R\$ 1.029.990,00	R\$ 782.683,00	R\$ 622.731,00
França	R\$ 574.952,00	R\$ 725.186,30	R\$ 486.720,15
Itália	R\$ 574.952,00	R\$ 725.186,30	R\$ 486.720,15
Portugal	R\$ 574.952,00	R\$ 725.186,30	R\$ 486.720,15
Reino Unido	R\$ 574.952,00	R\$ 725.186,30	R\$ 486.720,15
Total	R\$ 3.904.750,00	R\$ 4.599.453,00	R\$ 3.543.051,90

É importante destacar que, no ano de 2004, os custos foram proporcionais, pois os investimentos foram feitos em períodos diferenciados. Os EBTs foram inaugurados no decorrer do ano, de forma esporádica. Em 2005, os custos dizem respeito a todo o período. Em 2006, devido à mudança de modelo, houve uma concentração de custos no primeiro semestre devido a necessidades específicas, como implantação de modelo de tecnologia de informação e banco de dados. Para os próximos cinco meses, a previsão de custos é menor.

Recursos materiais

Os aportes feitos em recursos materiais relacionam-se às estruturas designadas para atendimento ao programa, tanto das instituições realizadoras quanto dos EBTs no exterior. Na sede da Embratur, foi renovado um espaço já existente, no 2º andar do edifício, onde se acomodou a equipe da Coordenação de novos mercados. Na sede da FBCVB, organizou-se um espaço específico para a coordenação do programa. A empresa *Mark Up* também se adaptou para gerir o programa. A estrutura material em Brasília foi montada, exclusivamente, para o projeto e foram incorporados novos técnicos à sede da empresa, em São Paulo, para atendimento exclusivo ao projeto.

Para cada EBT no exterior, foi alocado um espaço pequeno, econômico e funcional para a realização das atividades. No primeiro momento, eram salas entre 30 e 40m² divididos em dois ou três ambientes, de forma a separar a estação de trabalho da sala de reuniões. A partir de 2006, a sede física dos EBTs passou a ser contratada e paga apenas pelo número de horas utilizadas para realização de reuniões. Os executivos trabalham atualmente em suas bases domiciliares e utilizam o escritório apenas em momentos de reuniões. Esse modelo gerou economicidade, ao mesmo tempo que garante qualidade ao atendimento de profissionais convidados.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Os resultados, até então contabilizados, confirmam a efetividade do programa. Segundo a Polícia Federal, o número de turistas estrangeiros no Brasil passou de 3,78 milhões para 5,35 milhões em 2005. Isso representa um aumento de 41,59%. Seus gastos no Brasil representam quase 50% de aumento, ou seja, passaram de US\$ 1,998 bilhão em 2002 para US\$ 3,861 bilhões em 2005, segundo o Banco Central.

Um outro indicador de resultado importante é o número de desembarques internacionais. Segundo a Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária, Infraero, os números pularam de 4,6 milhões em 2002 para 6,8 milhões em 2005 (contabilizam os estrangeiros e os brasileiros que retornam ao Brasil).

Seguramente, os números acima apresentados não são apenas resultados exclusivos do programa de EBTs. Entretanto, é fato que os EBTs passaram a atuar com todas as suas energias voltadas para a captação de turistas internacionais para o Brasil. Eles conseguiram se articular com os principais agentes econômicos responsáveis pelo turismo emissor internacional de seus países. Nesses dois anos e meio de atividade, 296 operadoras participaram do Projeto Caravana Brasil e realizaram viagens de familiarização no Brasil. Os destinos turísticos brasileiros passaram a fazer parte do catálogo de produtos de aproximadamente 90 operadoras desses países. Além disso, 4.545 agentes de viagens foram capacitados para comercializar o destino Brasil, em um total de 54 seminários, treinamentos, apresentações e *workshops*. Um total de 89 eventos internacionais foram captados para o país e mais de 226 artigos sobre o Brasil foram publicados em veículos de mídia especializada em turismo ou de grande circulação, por intermédio dos executivos dos EBTs.

MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E INDICADORES UTILIZADOS

No primeiro momento, o monitoramento das atividades e resultados era feito por meio de relatórios trimestrais, elaborados pelos executivos dos EBTs e encaminhados à gestão do programa em Brasília. Além dos relatórios, os executivos elaboravam agendas semanais, destacando os principais compromissos no período.

A partir de 2006, podemos destacar uma outra parcela de resultado, que é a aplicação de novas tecnologias, por meio da construção de um sistema, especificamente, montado para a

gestão e organização das informações do programa. Nele, são trabalhadas as agendas diárias dos executivos, bem como são inseridas informações detalhadas e qualificadas sobre cada um dos agentes econômicos com os quais o Brasil, por meio dos EBTs, se relaciona em cada país. O conceito aplicado para desenvolvimento da ferramenta e gestão do trabalho é o *Trade Business Intelligence*, que considera o diagnóstico das informações de mercado, inseridas de forma sistemática no banco de dados, como fonte fundamental para a tomada de decisões e ajuste permanente no foco das atividades. Dessa forma, o papel dos executivos passou a ter um cunho de maior pró-atividade, buscando as oportunidades com base em dados consistentes.

Por meio desse sistema construído, é possível saber, em tempo real, qual a movimentação realizada em cada país de atuação, o que facilita a gestão estratégica do programa como um todo. O banco de dados é trabalhado diariamente, tanto pelos executivos como por seus assistentes e a informação nele contida é absolutamente estratégica para a mensuração de resultados, especialmente, no que diz respeito ao conhecimento do perfil dos agentes econômicos que trabalham, ou não, com o Brasil.

Com computador, internet e celular, esse executivo pode percorrer o país onde está atuando, o que marca uma agressiva aproximação do EBT com o mercado e, conseqüentemente, uma atuação muito focada no público-alvo. Atualmente, já são 1632 empresas qualificadas e inseridas no banco de dados. A meta, até o final de 2006, chega a 3.600 empresas.

LIÇÕES APRENDIDAS

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Nesses mais de dois anos e meio do programa, é possível identificar uma série de aprendizados. Pode-se mencionar que a parceria com a iniciativa privada, no primeiro momento, foi fundamental para o fortalecimento do programa e para o respaldo da abordagem com o setor privado do país onde o EBT atua. Entretanto, por questões de modelo de gestão pública, a prática do convênio já se colocava como um dificultador para a agilidade necessária no processo como um todo. Nesse sentido, vieram a aplicação da licitação e a contratação de uma empresa para a prestação dos serviços, o que garantiu mais agilidade na gestão, ampliando também os resultados.

Outra lição a ser mencionada é que o EBT passa a ser um ente consolidador do calendário de ações promocionais do Brasil naquele país. Isso se dá pelo fato de que o conhecimento de mercado e os relacionamentos adquiridos permitem uma atuação bastante próxima dos agentes econômicos internacionais com quem os profissionais das iniciativas pública ou privada no Brasil pretendem negociar.

O trabalho de promoção comercial, que o Brasil desenvolve, passou a ser reconhecido de forma mais profissional, uma vez que o executivo consegue atuar de acordo com as práticas estabelecidas naquele mercado, verificando necessidades específicas, protocolares e, especialmente, realizando parcerias com os principais atores do turismo emissivo daquele país.

A gestão do programa no Brasil também realiza um diagnóstico a respeito das possibilidades de promoção conjunta entre os diversos destinos turísticos do país. Desta forma, há a sistematização do conhecimento de mercado gerado, sendo possível disseminá-lo aos profissionais responsáveis pela atividade no Brasil.

Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

Essa prática de gestão, que estabelece e implanta uma política pública de forma a atender as necessidades dos agentes econômicos que de fato realizam negócios e que, por sua vez, fazem o turismo acontecer, está provando que gera resultados mensuráveis e contribui, conforme o

estabelecido no Plano Nacional de Turismo, para a geração de emprego e distribuição de renda no país. Para concluir, menciona-se ainda o fato de que todo o trabalho implantado está gerando um sistema de promoção comercial do Brasil no exterior; consolidando-se também como um agente fundamental no processo de construção da imagem do Brasil como um país de diversidades, moderno, competente, competitivo, jovem, de pessoas cordiais e hospitaleiras.