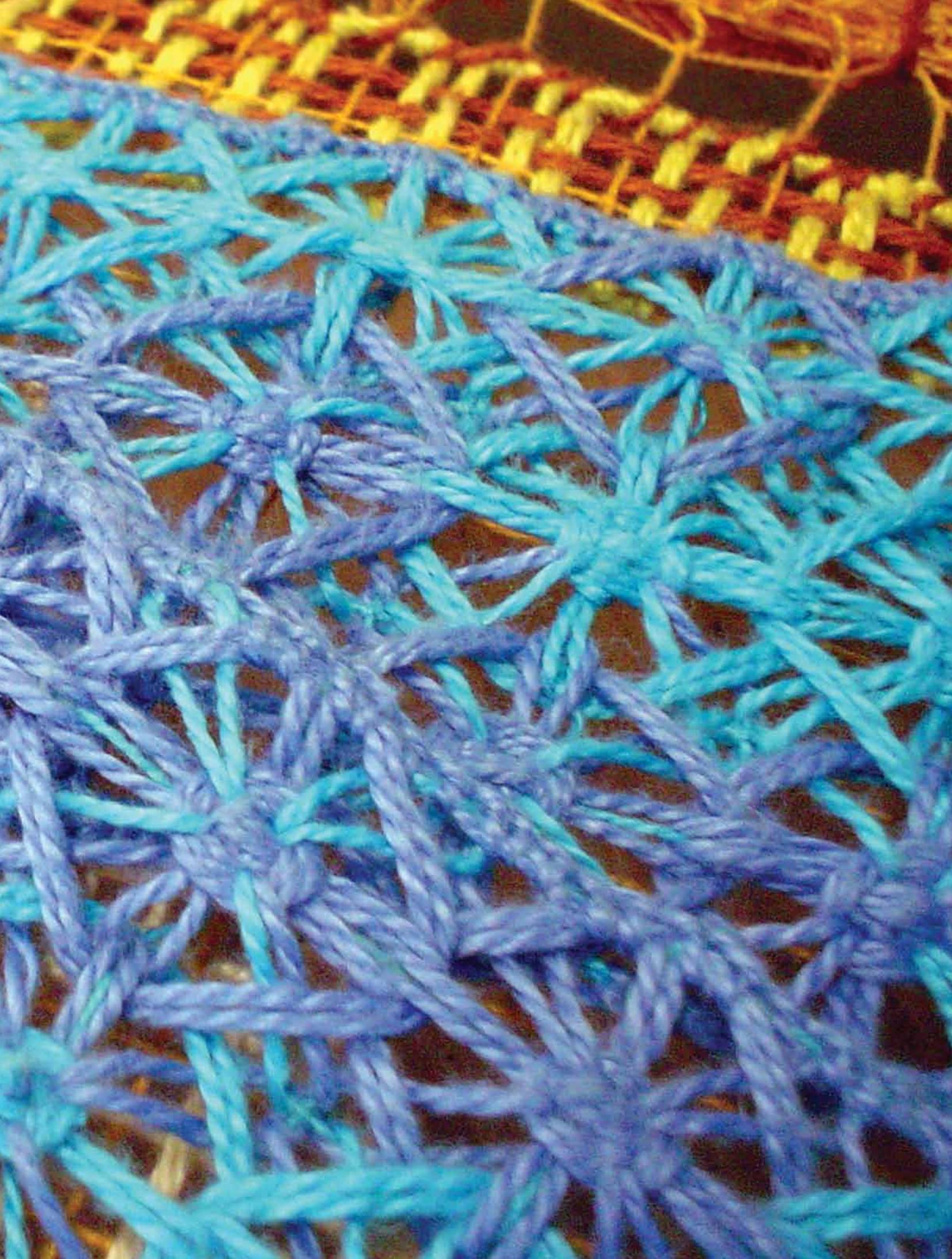


# Plano Aquarela 2020

Marketing Turístico Internacional do Brasil



*Sensacional!*



## Sumário

Mensagens.....	4
Construindo o futuro .....	6
O turismo no mundo .....	8

### Aquarela 2020

1 – Turismo, Copa e Olimpíadas .....	12
2 – A perspectiva brasileira .....	16
3 – Novo plano para nova fase .....	20
4 – Cenário de futuro do turismo.....	24
5 – Aquarela 2020 – O desenho do plano .....	28
Diagnóstico – O ponto de partida.....	30
Planejamento da estratégia – A visão do futuro .....	36
O plano de ação .....	44
- A agenda 2010.....	48
- Agenda 2010/2012 e 2012/2016 .....	52

### Plano Aquarela 2005-2009

Primeira etapa: criação e implantação .....	60
Nova fase do turismo brasileiro .....	62
A construção, as atualizações e os resultados .....	64
1 – O diagnóstico .....	66
2 – A estratégia de marketing.....	72
3 – O plano operacional.....	78
4 – Avanços e conquistas – 2004-2006 .....	81

### Plano Aquarela 2007-2009

1 – Plano Aquarela 2007-2009 .....	84
2 - Um novo estilo de comunicação turística .....	94

### Resultados

O Brasil alcança um novo patamar .....	100
--	-----

Agradecimentos especiais.....	110
-------------------------------	-----

## Um grande legado para o país

As grandes transformações que o Brasil viveu nesta década ganharão novo impulso com a realização, com apenas dois anos de intervalo, de uma Copa do Mundo de Futebol e uma edição dos Jogos Olímpicos.

A oportunidade de projetar o país no mundo, de construir uma imagem de modernidade, competência para receber grandes eventos, aliada às já conhecidas belezas naturais e culturais do país, farão do Brasil um dos principais destinos turísticos do mundo até 2020.

Para o Ministério do Turismo, planejamento é a palavra-chave para vencer os desafios que temos pela frente para aproveitar essa oportunidade.

Uma parte essencial desse planejamento é o que estamos finalizando agora, com o lançamento do Plano Aquarela 2020 – que traça metas e objetivos para que o Brasil consiga antes, durante e depois dos grandes eventos esportivos se projetar como destino turístico no exterior e, além de aumentar o fluxo de turistas estrangeiros, incentivar que suas viagens ao país durem mais tempo, visitem novos destinos que vão despontar com a grande exposição que teremos na mídia internacional. O objetivo principal é garantir mais desenvolvimento para todas as regiões do país, gerando emprego e renda e dando a contribuição do turismo para a diminuição das desigualdades regionais.

Na outra ponta do planejamento das ações do Ministério do Turismo, estão os temas ligados à qualificação e à promoção dentro do país. Várias ações já estão em andamento, como o programa Olá, Turista, que deve treinar 80 mil pessoas nos idiomas inglês e espanhol somente em 2010.

Vamos olhar também para o grande mercado doméstico para o turismo, incentivando os brasileiros a viajar dentro do país durante os eventos, conhecendo as cidades-sede e os roteiros regionais que estão sendo desenvolvidos para o período dos eventos.

As obras de infraestrutura planejadas trarão uma nova qualidade para a mobilidade urbana, a malha rodoviária, os aeroportos e terminais rodoviários. São questões que impactam diretamente o turismo e se constituirão em grandes legados para o país.

Não podemos esquecer que muito já vem sendo feito, por exemplo, com o Prodetur, um grande programa na área de infraestrutura turística, com obras e ações para melhorar acessibilidade, sinalização turística, saneamento, patrimônio histórico e condições da orla. São US\$ 2,3 bilhões em investimentos que ajudarão o Brasil a receber, de braços abertos, e com toda a infraestrutura e qualificação necessária, milhares de turistas brasileiros e estrangeiros na próxima década.

### Luiz Barretto

Ministro do Turismo  
Dezembro de 2009

## O Brasil revelado

A transformação de eventos esportivos como a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos em espetáculos transmitidos para todo o mundo mudou também seu significado para o país e a cidade que os sedia. Hoje, esses megaeventos são capazes de transformar cidades, alavancar o turismo e outros setores da economia e deixar como herança uma imagem melhorada, ampliada e consolidada do país.

O Brasil não será o mesmo depois de sediar, com intervalo de apenas dois anos, a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos. Até 2016, serão sete anos de grandes investimentos em infraestrutura, mobilidade, projetos ambientais, qualificação de pessoal, renovação de várias áreas urbanas – muitos deles já iniciados.

Mas a grande oportunidade será revelar, para o mundo, um país ainda pouco conhecido em toda a sua diversidade para os bilhões de pessoas que assistem, pela TV, acompanham na internet ou pelos jornais e revistas, esses eventos. Esses espectadores não assistem apenas as competições, mas têm acesso à divulgação da cultura e da forma de viver do povo, dos principais atrativos turísticos, de paisagens diversas... O Brasil terá, durante um longo período de tempo antes, durante e depois da Copa e das Olimpíadas, a oportunidade de revelar, para o mundo, toda a sua diversidade, sua capacidade de receber

grandes eventos, sua nova posição econômica e política no mundo.

O Brasil saberá entrar para a história como mais um caso de sucesso na realização tanto da Copa como das Olimpíadas – eventos que serão marcados por grande conectividade, pela importância da internet como meio de comunicação e promoção até então nunca vista e pela afirmação do Brasil e da América do Sul em uma nova posição no cenário global. O turismo colherá, desse processo, mais frutos do que qualquer outro setor.

Com o Plano Aquarela 2020, a EMBRATUR dá sua contribuição para esse processo, que envolve não só o governo, mas toda a sociedade brasileira. Apoiado em pesquisas, estudos e na experiência exitosa de seis anos de promoção turística internacional, o plano oferece, para a próxima década, o planejamento, a estratégia e as principais ações para trabalhar a promoção e a imagem do Brasil como destino turístico.

Ao oferecer ao país um plano consistente para a próxima década, a EMBRATUR renova seu compromisso com o trabalho, profissional e apaixonado, para desenvolver o turismo no Brasil, contribuindo para a geração de emprego, renda e oportunidades para todas as regiões.

### Jeanine Pires

Presidente da EMBRATUR  
Dezembro de 2009

## Construindo o futuro

Como será o Brasil como destino turístico em 2020? Que imagem os viajantes estrangeiros que nos visitarem daqui a uma década levarão do Brasil? Como será o posicionamento do país no mercado de turismo global após a realização de uma Copa do Mundo e de uma edição dos Jogos Olímpicos? Teremos novos produtos e destinos, novos ícones?

As imagens de sonho que vêm à cabeça dos brasileiros ao tentar responder a essas perguntas é o que perseguimos como meta neste Plano Aquarela 2020, que a EMBRATUR apresenta ao setor de turismo e à sociedade brasileira.

É uma estratégia construída a partir de dois pilares

O primeiro é o posicionamento competitivo que o país já tem hoje, como líder na América Latina, para os principais mercados turísticos do mundo. Esse posicionamento é resultado do trabalho realizado desde 2003, quando o Ministério do Turismo foi criado para garantir a implementação de políticas públicas para o setor e a EMBRATUR recebeu a missão de promover o Brasil como destino turístico no exterior. Um trabalho que trouxe também impactos diretos para o desenvolvimento do país, como a entrada de quase 6 bilhões de dólares em 2008 (número 132% superior ao de 2003) e a consolidação do Brasil no sétimo lugar entre os países que mais recebem eventos internacionais no mundo.

O segundo é o conjunto de pesquisas periódicas realizadas com visitantes estrangeiros, representantes do setor turístico no Brasil e no exterior, sondagens de imagem e acompanhamento da imprensa internacional – que nos dão um diagnóstico atualizado da situação competitiva do país e de sua imagem internacional. Incorporamos também os estudos de importantes experiências de outros países que realizaram Jogos Olímpicos ou Copa do Mundo, buscando adaptá-las à realidade brasileira.

Foram esses referenciais que guiaram também a primeira edição do Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, em 2004, e suas atualizações anuais. Todo esse processo, que permitiu acumular avanços que posicionaram o país como um dos principais emergentes no turismo mundial, está registrado no apêndice deste documento.

Com a realização, em um curto período, da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos, o país ganha condições de atingir um novo patamar na sua promoção e como destino turístico global. A estratégia – metas e objetivos de marketing internacional do turismo brasileiro para 2020 – aqui apresentada é um planejamento consistente e os primeiros passos para uma nova etapa da promoção do país. É também uma ferramenta de trabalho para construir nossos sonhos, hoje e nos próximos anos.

# O turismo no mundo

Em 2008, 922 milhões de turistas circularam pelo mundo. Há apenas três décadas, esse número não ultrapassava 277 milhões. A evolução dos transportes, das telecomunicações e a globalização da economia foram grandes impulsionadores das viagens – e fizeram o turismo se transformar em uma das atividades econômicas que mais crescem no mundo e um dos principais pilares do comércio internacional.

A renda total gerada pelo turismo internacional em 2008 alcançou US\$1,1 trilhão e respondeu por **30% de todas as exportações de serviços do mundo**. Esse crescimento veio acompanhado de uma mudança expressiva nos roteiros de viagens. Regiões emergentes, como a América do Sul, vêm despontando como destino de um número cada vez maior de viajantes. Em 1950, apenas 3% dos turistas dirigiam-se para fora dos 15 principais países receptores (países da Europa, Estados Unidos, Canadá e México). Em 1990 esse índice chegou a 31% e em 2008 alcançou 45% das chegadas de turistas internacionais.

Esse quadro, ainda em desenvolvimento, exige dos países **grande ofensiva de mar-**



**keting para disputar o mercado** – que deve movimentar 1,6 bilhão de turistas pelo mundo em 2020, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT). Essa previsão foi mantida mesmo com as dificuldades vividas em 2009, ano em que a crise econômica global trouxe consequências para o setor em praticamente todo o mundo. Mas, no período de julho/agosto, assim que começaram a aparecer sinais de abrandamento da crise, já se observou a desaceleração da queda no turismo internacional que se iniciara no segundo semestre de 2008.

Ainda segundo a OMT, a América do Sul é uma das regiões que vêm apre-

sentando melhor desempenho dentro desse quadro, com previsão de encerrar o ano com queda de 1%, contra uma média de 5% nos números globais. O Brasil, destino líder nesta região, em grande parte tem sido responsável, historicamente, pelo crescimento e consolidação da América do Sul.

A realização de megaeventos esportivos, como em outras partes do mundo, certamente consolidará essa posição e será uma oportunidade sem precedentes para que o país cresça, nos próximos anos, em índices acima da média mundial e também superiores aos sul-americanos.



Aquarela 2020

# Turismo, Copa e Olimpíadas

O fluxo internacional de mais de 5 milhões de visitantes que chegam ao Brasil é responsável pela entrada anual de 5,8 bilhões de dólares de divisas (2008). A grande maioria dos turistas (96,4 %) afirma que pretende voltar outras vezes e considera a natureza e o povo brasileiro o melhor do país. O Brasil já ocupa o 7º lugar no mundo em número de eventos internacionais associativos e será sede da Copa do Mundo de Futebol da FIFA em 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Verão em 2016, no Rio de Janeiro.

A partir dessa posição competitiva que já coloca o Brasil como um dos principais destinos emergentes do mundo, o país tem condições de alcançar, na próxima década, um novo patamar no turismo global.

Grandes eventos esportivos são, para o turismo de qualquer país que os recebe, uma grande oportunidade. A história tem vários exemplos de como um país pode impulsionar sua economia, transformar cidades e mudar ou melhorar sua imagem como destino turístico a partir da imensa exposição obtida durante um longo período antes, durante e depois da realização do evento. O legado de infraestrutura, mo-

bilidade urbana, qualificação profissional e promoção internacional impulsionam o fluxo turístico e de investimentos no setor por um longo período. Todas essas possibilidades, no caso do Brasil, são potencializadas pela realização, em um curto espaço de tempo, dos dois maiores eventos esportivos do mundo.

O Plano Aquarela 2020 – Marketing Turístico Internacional do Brasil traz os caminhos a percorrer, os objetivos a serem alcançados e as ações essenciais para que o turismo brasileiro avance com as grandes oportunidades de promoção e comunicação global nos próximos anos.

Os **objetivos da promoção internacional**, diante dessas grandes oportunidades, são:

**Contribuir** para o sucesso da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos.

**Maximizar** os resultados para o turismo brasileiro.

**Otimizar** a exposição mundial do país para torná-lo mais conhecido.

## Eventos esportivos, para além dos jogos

As exigências das organizações esportivas, FIFA – Federação Internacional de Futebol e COI – Comitê Olímpico Internacional, para a realização de seus eventos, abrangem to-



dos os aspectos para garantir alta qualidade técnica e de organização. Desde o plano de atendimento às famílias esportivas, à imprensa internacional, aos torcedores e espectadores até as estruturas esportivas, acessos, deslocamentos, transmissão e comunicação passam por análise rigorosa antes da aprovação das sedes dos eventos e, posteriormente, são apoiados e acompanhados por mecanismos eficientes de monitoramento. Por isso, um país-sede já se credencia como destino de qualidade para qualquer grande evento e esse processo já traz imensos benefícios ao turismo nacional e internacional.

Para além do período de realização dos jogos, os benefícios para a imagem do país como destino turístico se somam aos resultados econômicos e sociais que o país recebe antes, durante e depois desses mega-acontecimentos.





A Copa do Mundo da Alemanha trouxe 9 bilhões de euros a mais para o PIB do país e gerou 5 milhões a mais de pernoites de turistas estrangeiros e domésticos. E, do ponto de vista de imagem, significou um salto para o país, que colocou no centro da sua estratégia mostrar ao mundo seu lado amigável, criativo e as oportunidades de investimentos.

As estimativas para o Mundial de Futebol da África do Sul em 2010 são uma audiência acumulada de cerca de 30 bilhões de espectadores no mundo, e o país deverá atrair cerca de 430 mil visitantes estrangeiros. A receita esperada para o turismo é de 1,5 bilhão de dólares (em dados de 2004) durante o evento, incluindo gastos de estrangeiros, patrocinadores, família FIFA e dos próprios sul-africanos.

As Olimpíadas de Sidney foram uma das melhores experiências em benefícios para o turismo de um país na história dos Jogos. Um número adicional de 1,7 milhão de visitantes e 3,4 bilhões de dólares em divisas che-

garam ao país no período de 1997 a 2004. Mais do que isso, a marca Austrália avançou o equivalente a dez anos antes e durante os Jogos, com a nova forma pela qual o mundo passou a conhecer o país como destino turístico.

A estimativa dos órgãos de turismo britânicos é que os Jogos Olímpicos de Londres em 2012 devem gerar ganhos para o setor de turismo no Reino Unido na ordem de 2,1 bilhões de libras no período de 2007 a 2017.

As previsões iniciais da EMBRATUR, com base em experiências de outros países, indicam um número de **cerca de 500 mil estrangeiros a mais em visita ao Brasil durante a Copa do Mundo**. A realização dos jogos em doze cidades-sede será uma oportunidade para ampliar o conhecimento do Brasil além de seus grandes ícones, mostrar a diversidade turística natural e cultural e ainda ampliar para todas as regiões brasileiras as possibilidades de receber visitantes, aumentando sua permanência e seu gasto médio.

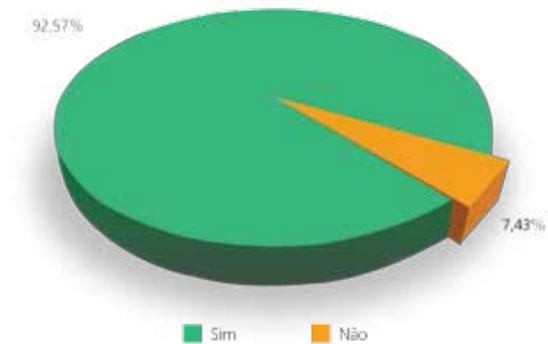
# A perspectiva brasileira

Estudo realizado pela FIA – Fundação Instituto de Administração sobre os impactos socioeconômicos potenciais do Rio 2016, encomendado pelo Ministério do Esporte, aponta a chegada de cerca de 380 mil visitantes estrangeiros à cidade durante o evento, que devem gastar em hospedagem, alimentação, comércio e serviços cerca de 152 milhões de dólares.

Esses resultados confirmam o perfil diferenciado do turista estrangeiro que chega ao Brasil para participar de um evento específico. Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas a pedido da EMBRATUR, em 2008/2009, indica que o visitante internacional que vem ao país para participar de um evento associativo tem gasto médio diário de 280 dólares. Para ter uma ideia da diferença, um turista de lazer gasta, em média, 68 dólares por dia.



## A maioria dos participantes de eventos internacionais quer voltar ao Brasil

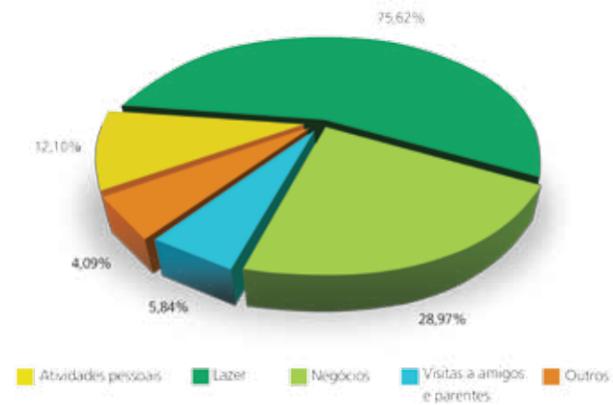


Fonte: Pesquisa Impacto Econômico dos Eventos Internacionais no Brasil - Embratur/FGV (2008/2009).

A pesquisa detectou também como os eventos internacionais geram negócios para outras áreas da economia das cidades que os recebem – e podem fazer com que os visitantes melhorem a imagem que já têm da cidade, do país e ainda despertar o desejo de retornar em outras oportunidades para lazer e mesmo negócios.

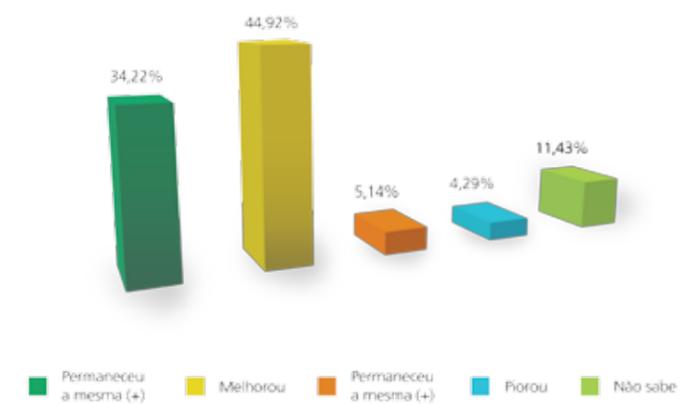


### Em seu retorno, o visitante quer realizar atividades de lazer e negócios



Fonte: Pesquisa Impacto Econômico dos Eventos Internacionais no Brasil - Embratur/FGV (2008/2009).

### Os eventos mudam a imagem das cidades onde são realizados



Fonte: Pesquisa Impacto Econômico dos Eventos Internacionais no Brasil - Embratur/FGV (2008/2009).

Esses números se multiplicam quando se trata de megaeventos esportivos, como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos. Os resultados irão trazer benefícios diretos para o desenvolvimento das regiões turísticas brasileiras, atrair investimentos privados e públicos, gerar empregos, novos negócios e impulsionar o desenvolvimento econômico e social.

# Novo plano para uma nova fase

O trabalho de diagnóstico e preparação para construir uma estratégia de marketing turístico na década da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil cumpriu uma série de etapas. Desde 2008, a Embratur trabalha com sua equipe de profissionais, realiza estudos, viagens, encontros e se prepara para conhecer o funcionamento e calendário da Copa do Mundo. Com a vitória, em outubro de 2009, da candidatura para sede dos Jogos Olímpicos Rio 2016, incorpora mais um grande desafio ao preparar as ações de promoção internacional do turismo brasileiro.

Um balanço dos resultados alcançados pela promoção internacional realizada pela EMBRATUR desde 2005, sob as diretrizes do Plano Aquarela, foi feito e, a partir deles, novas pesquisas com diversos públicos foram realizadas para traçar cenários futuros. O desafio é construir um Plano de Marketing que continue capaz de responder à necessidade de promover o país, aproveitar as oportunidades trazidas pelos grandes eventos esportivos e ao mesmo tempo dar continuidade ao trabalho de apoio à comercialização dos produtos e destinos turísticos brasileiros no exterior.

O Plano Aquarela 2020 deverá ser anualmente atualizado, de acordo com a evolução dos cenários externos e internos, bem como em função da concretização das metas anuais.

## Objetivos estratégicos

O Plano Aquarela 2020 foi concebido para atender aos seguintes objetivos para o turismo internacional no Brasil:

**Aprimorar** e ter resultados de longo prazo no trabalho de promoção turística internacional do Brasil.

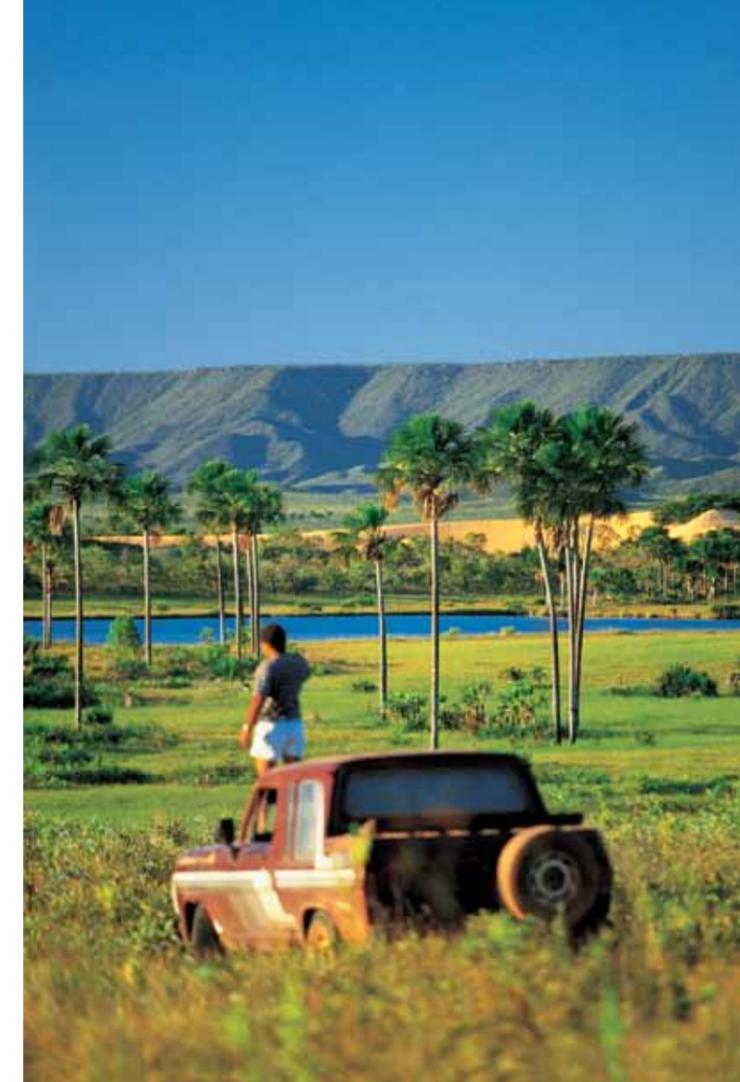
**Envolver** os setores público e privado do turismo nacional numa estratégia unificada do país para o exterior para melhor aproveitar as oportunidades do futuro.

**Promover** o Brasil como destino turístico global de forma profissional, com base em estudos, pesquisas e metas de resultados além de 2014 e 2016.

**Aproveitar** a realização dos grandes eventos esportivos mundiais para fazer o Brasil mais conhecido pelo mundo como destino turístico.

## Eixos de atuação

**Aprender** com as experiências anteriores dos países que já realizaram os grandes eventos esportivos, sobretudo a forma



como integraram as oportunidades para o turismo e a imagem do país. A participação nos programas de observação da Copa da África do Sul e das Olimpíadas de Londres irão trazer novas possibilidades ao trabalho de promoção internacional do Brasil, permitir uma maior aproximação com dirigentes esportivos, relacionamento com a imprensa internacional e o estabelecimento de um patamar de alta qualidade nas parcerias com a FIFA, o COI e os comitês organizadores brasileiros dos eventos.

**Inovar** na forma de maximizar os resultados para o turismo brasileiro, construindo uma

experiência brasileira, levando em conta as particularidades do país e a oportunidade histórica de realizar, em um espaço de quatro anos, os dois maiores eventos esportivos do planeta.

**Planejar e monitorar** as ações, parcerias, resultados e novos desafios que surgirão de 2010 até 2020, para que o marketing turístico do Brasil tenha resultados efetivos nos objetivos de tornar o país mais conhecido, mais visitado pelos estrangeiros e garantir que o turismo seja uma atividade econômica cada vez mais importante para a geração de divisas e empregos.

**Atualizar a imagem que o mundo tem do país.** Os estrangeiros que já visitaram o Brasil têm opinião sobre o país bastante diversa daquela imagem que têm aqueles que não nos visitaram. Por isso, em um período em que os olhos do mundo se voltam para o país, com a grande exposição na mídia durante os quatro anos em que se realizarão os dois megaeventos esportivos, é fundamental promover uma mudança de percepção das pessoas de todos os cantos do planeta sobre o país, seu povo, sua economia, seus produtos e seu papel no cenário internacional. Otimizar informações, melhorar canais de comunicação com a imprensa, utilizar a internet e seus infinitos recursos serão atividades agregadas às campanhas de publicidade e às ações de relações públicas a partir de 2010.



**Proporcionar uma experiência sensacional aos turistas.** Tornar inesquecível a experiência dos visitantes que virão ao Brasil para a Copa do Mundo de Futebol e para as Olimpíadas do Rio de Janeiro, aproveitar os grandes momentos para atrair visitantes a lazer, eventos e negócios nos próximos dez anos é uma tarefa que exige planejamento permanente e muito profissionalismo.

As informações sobre os roteiros alternativos que podem ser feitos antes ou depois dos eventos a serem fornecidos aos turistas estrangeiros devem ser organizadas em parceria com os operadores de turismo, especialmente com aqueles credenciados pela FIFA e pelo COI. Da mesma forma, ter sintonia entre os diversos órgãos de turismo de cidades, estados e governo federal será o segredo para

otimizar esforços, fazer uma promoção profissional no exterior e obter resultados expressivos para todo o país.

A realização da Copa do Mundo de Futebol antes das Olimpíadas tem especial significado nesse cenário, pois irá permitir uma ampla divulgação e conhecimento do Brasil, e depois um posicionamento do Rio de Janeiro e benefícios para o país nos anos seguintes à Copa.

Com os Jogos Olímpicos, a cidade do Rio de Janeiro terá uma grande oportunidade para apresentar a diversidade de seus atrativos turísticos, as melhorias de seus produtos e serviços e sua permanente capacidade de renovação. Como grande ícone do turismo internacional do Brasil, a cidade pode ampliar sua capacidade de atrair visitantes

de negócios, um número muito superior de eventos e grupos de incentivo de grandes empresas internacionais. E ainda poderá fortalecer a repetição das visitas a lazer e fidelizar ainda mais os turistas internacionais. Mais do que a cidade, o estado do Rio de Janeiro terá a possibilidade de atrair pessoas a outros lugares no entorno de sua capital e demais regiões.

E, mais significativo, o Brasil também será beneficiado com a realização do evento no Rio de Janeiro. Os visitantes que vierem para os Jogos devem ser estimulados a conhecer outros destinos brasileiros antes e depois do evento, experimentar sensações e viver experiências diversas de acordo com sua disponibilidade de tempo, recursos e preferências pessoais.

O conjunto de ações e esforços serão minuciosamente preparados e aproveitados em todo o seu potencial para transformar Copa e Olimpíadas em eventos do Brasil e do turismo brasileiro.

# O cenário de futuro do turismo

Olhar para o desenvolvimento do futuro do turismo no mundo é uma das tarefas iniciais para estudar o posicionamento do Brasil e traçar as metas até 2020.

As previsões do turismo internacional feitas pela OMT – Organização Mundial do Turismo mostram que o crescimento do setor já é retomado em diversas regiões e a tendência para os próximos anos é de evolução positiva. Em 2020, cerca de 1,6 bilhão de pessoas devem viajar pelo mundo, o que significa um crescimento de 69% em relação a 2008. Para 2010, prevê-se um aumento entre 1 e 3%.

As perspectivas da OMT para a região das Américas como um todo é de crescimento superior: em 2020, a região deverá chegar a 282 milhões de viagens, um crescimento de 92% comparado a 2008. Haverá um crescimento ainda maior no caso da América do Sul, que deverá quase dobrar seu número atual (20,8 milhões de turistas em 2008).

No curto e médio prazos, os Estados Unidos (que são o principal destino das Américas) reformularam suas previsões de crescimento para 2010, entre 3% e 5% ao ano até 2013. Com isso, a aposta de todas

as análises é de que os países sul-americanos, entre os quais o Brasil, podem atingir um lugar de ainda mais destaque no quadro das Américas.

Para traçar a posição do Brasil no cenário de crescimento é preciso levar em consideração o acesso ao país, em especial a situação da acessibilidade aérea. Analisando a situação atual, fica clara a dependência da via aérea para a chegada dos turistas internacionais ao país, como demonstrado no gráfico ao lado (dados de 2008).

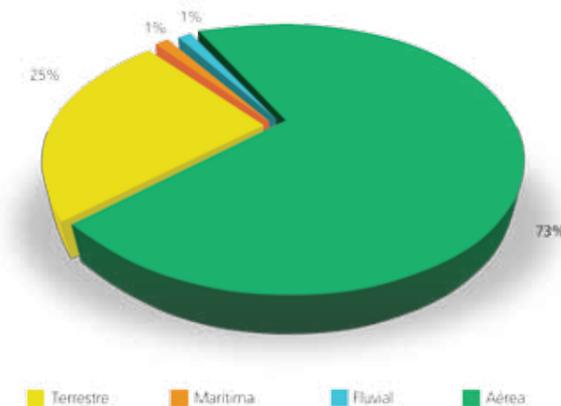
O crescimento da saída dos brasileiros para o exterior também vai contribuir para incrementar a oferta de voos, como já aconteceu nos últimos anos. A acessibilidade aérea mundial e de nosso continente até 2020 também deve aumentar de forma importante. Os dados da ALTA – Associação Latino-Americana de Transporte Aéreo indicam que houve queda de apenas 0,4% no período de janeiro a agosto de 2009, e que o tráfego de passageiros, para a região e intrarregional, vai aumentar em média 6,6% ao ano até 2027.

O turismo marítimo, muito vinculado aos cruzeiros, deve experimentar um crescimento importante, como consequência

do aumento do interesse pelo Brasil, das melhores condições de infraestrutura portuária que vêm sendo programadas e pelos eventos excepcionais que serão realizados no país.

Tudo configura um cenário de melhoria da acessibilidade, além dos incrementos pontuais gerados durante eventos excepcionais como a Copa 2014 e as Olimpíadas Rio 2016.

**Turistas internacionais no Brasil - vias de acesso**



Fonte: Demanda Turística Internacional 2008/Ministério do Turismo/FIPE

Para o Brasil, é fundamental visualizar e valorizar os modais de acesso terrestre entre o país e demais nações do continente sul-americano. As fronteiras atuais, sobretudo as da região Sul, responsáveis pela entrada de diversos viajantes dos países vizinhos, exemplificam como o turismo brasileiro de fronteiras é importante para o crescimento do número de turistas e, ao mesmo tempo,





para a integração do continente. Novas vias de acesso para o Peru, Bolívia e Chile, por exemplo, abrem novos roteiros e contribuem para a diversificação de experiências e maiores possibilidades de acesso ao Brasil.

### **Desafios para a promoção**

Se a importância desses eventos excepcionais para atrair o interesse mundial para o Brasil é indiscutível, especialmente para o turismo, alguns desafios da promoção internacional devem ser encarados desde a fase de planejamento.

A principal motivação que impulsiona o incremento do número e do gasto de turistas estrangeiros nos anos de realização dos eventos é o esporte. No caso do Brasil, pesquisas recentes realizadas pela EMBRATUR demonstram um interesse de participação também pela possibilidade da alegria e das

festas de rua, mas o esporte é o principal atrativo. Este aumento de visitantes motivados pelos esportes, em destinos específicos, pode provocar uma queda do turista “clássico”, que pode evitar viajar para o país-sede temendo um número excessivo de pessoas ou aumento de custos. É preciso, portanto, adequar as estratégias de comunicação para atender, atingir e esclarecer todos os públicos e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades associadas aos eventos.

A criação de produtos que sejam um mix esportivo-turístico para os públicos mais especializados – como organizadores de viagens de incentivos, operadores de pacotes esportivos vinculados às entradas aos jogos, convidados de patrocinadores internacionais, convidados especiais – é uma das formas de adequar oferta e demanda, com boa gestão internacional da informação turística do país e do relacionamento com a imprensa.

# Aquarela 2020 - O desenho do plano

Quando foi concebido e colocado em prática, em 2005, o Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil foi construído a partir de uma metodologia que buscava analisar a situação do turismo no mundo e no Brasil, para em seguida construir a estratégia e, a partir dela, um plano operacional que especificava quais ações, em quais países, seriam feitas.

Ao desenhar o novo plano para esta nova etapa, o caminho percorrido foi o mesmo, e demandou pesquisas, estudos e envolvimento dos setores público e privado brasileiros. No início de 2009, a EMBRATUR começou a preparar os três passos fundamentais para chegar ao desenho do plano aqui apresentado.

**A primeira fase foi de diagnóstico** – Qual a situação atual, depois do trabalho realizado entre 2004 e 2009? Como se comporta o turismo no mundo e no Brasil? Qual a opinião do turista estrangeiro sobre o país? Como está a oferta turística de produtos e serviços para o mercado internacional? O que pensam os líderes do setor público e privado do turismo brasileiro?



**A segunda fase foi de planejamento da estratégia** – Qual a visão para 2020? Que objetivos e metas vamos perseguir? Que produtos vamos ofertar, em quais mercados? Que orçamento será necessário para cumprir nossos objetivos e atingir as metas?

**A terceira fase foi dedicada ao plano operacional** – Que ferramentas, que programas, que ações serão realiza-

das em cada país? Quais os mercados prioritários para a promoção internacional, levando em conta a realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil? Que agenda promocional será a mais adequada para aproveitar as grandes possibilidades de comunicação sobre o Brasil como destino turístico nesse período?



# Diagnóstico - O ponto de partida

## 1 – O mercado turístico global

A evolução do turismo global nos últimos anos foi de crescimento constante. Mesmo a desaceleração que aconteceu a partir do segundo semestre de 2008 em decorrência da crise econômica que atingiu o mundo começa a dar sinais de arrefecimento – e a Organização Mundial do Turismo já espera, em 2010, um crescimento, ainda que modesto, do fluxo de turistas. A OMT mantém, também, sua previsão para 2020 – de que quase 1,6 bilhão de viajantes se movimentem pelo mundo.

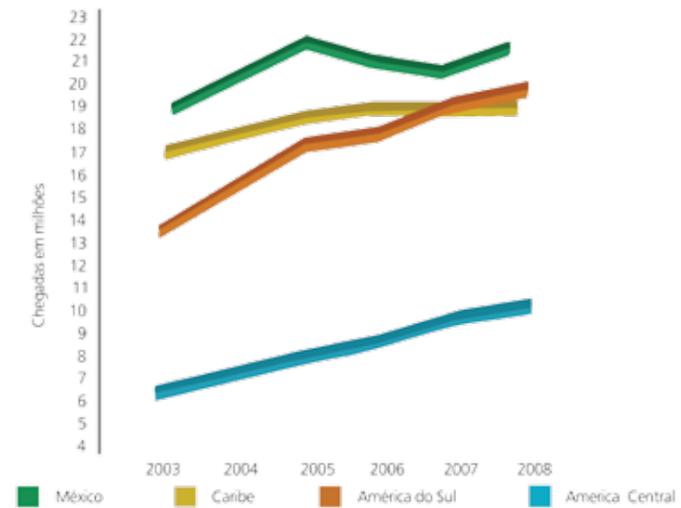
### Turismo do mundo - evolução e cenário futuro

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Previsão 2020
MUNDO	697	764	804	846	904	922	1.561
EUROPA	408,6	424,4	441,6	460,8	487,3	487,9	717
ÁSIA E PACÍFICO	114,2	144,2	153,6	167,8	181,9	184,1	416
AMÉRICAS	113,1	125,7	133,3	135,7	142,9	147,2	282
ÁFRICA	30,7	33,8	37,3	40,9	45,1	47	77
ORIENTE MÉDIO	30	36,3	37,9	41	47	55,6	69

Evolução da Movimentação Turística em milhões.  
Fonte: OMT - Organização Mundial do Turismo.

No mesmo período (2003 a 2008), a América do Sul apresentou crescimento superior ao de outras regiões da América Latina, como demonstrado no gráfico a seguir.

## Evolução do Turismo Internacional - América do Sul e outros da América Latina



Fonte: OMT - Organização Mundial do Turismo.

## 2 – Brasil, situação atual

No Brasil, os resultados alcançados mostram uma evolução positiva tanto do número absoluto de turistas como das divisas, com destaque para estas, que apresentaram evolução de 132% de 2003 a 2008.

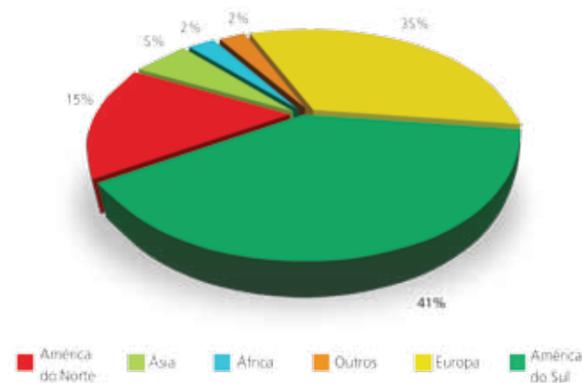
### Evolução de turistas e divisas - Brasil



Fontes: Demanda Turística Internacional 2008/Ministério do Turismo/PIPE e Banco Central.

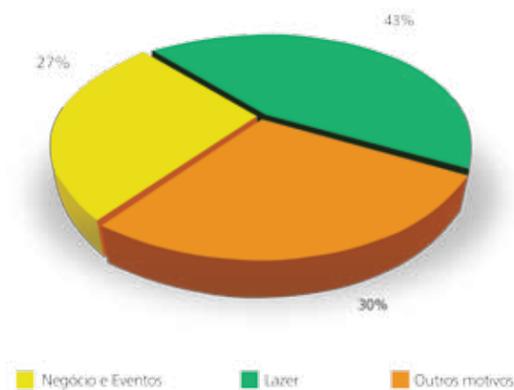
Tanto a origem dos turistas internacionais que visitam o Brasil como as motivações de viagens demonstram diversificação e uma importante participação do segmento de negócios e eventos, responsável por quase 1/3 da demanda internacional para o país.

### Origem dos turistas estrangeiros em visita ao Brasil



Fonte: Demanda Turística Internacional 2008 - Ministério do Turismo/FIPE.

### Turista estrangeiro no Brasil – motivação da viagem



Fonte: Demanda Turística Internacional 2008 - Ministério do Turismo/FIPE.

Outro dado importante para análise da situação do país no mercado turístico global é o desempenho como **destino de eventos internacionais**. Em 2008, pelo terceiro ano

consecutivo, o Brasil estava entre os dez primeiros países no ranking da ICCA – International Congress and Convention Association. Além de estar na sétima posição (em 2003, ocupava a 19ª), com 254 eventos realizados (contra 62 em 2003), mais cidades brasileiras passam a ser sede (45 cidades em 2008, contra 22 em 2003). Essa situação consolidou o Brasil como um dos principais destinos de eventos associativos do mundo e mostra a crescente qualificação e melhoria de infraestrutura das cidades brasileiras para receber o turista de eventos – que é geralmente um formador de opinião, com renda média elevada e que tem um gasto diário bem superior ao turista de lazer.

Desde 2005, quando se iniciou a implantação do Plano Aquarela, o Brasil alcançou também uma meta fundamental – ser **destino líder da América do Sul**. E, nos mercados definidos como prioritários para a promoção interacional, o país atingiu, em 2008, a posição de **líder em 15 países** e é o segundo nos 6 restantes, comparado com seus competidores diretos da América Latina e Caribe.

Ou seja, hoje, o Brasil já **atingiu o posicionamento que, em 2004, foi proposto para 2010**: ser o destino líder da América do Sul e, em médio prazo, ser referência no turismo global. Outros detalhes dos resultados podem ser encontrados no apêndice deste documento.

### 3 – O que pensa o turista estrangeiro

De 2004 a 2009, a EMBRATUR realizou, por meio de institutos de pesquisas qualifica-

dos, três sondagens qualitativas com turistas estrangeiros de 27 nacionalidades diferentes, no momento em que encerravam sua visita ao Brasil. As entrevistas foram realizadas nas salas de embarque dos aeroportos internacionais no momento de saída do país. A sondagem busca detectar tendências de evolução da imagem e a percepção da propaganda do destino turístico Brasil no exterior. Os principais resultados da mais recente, de 2009, foram:

**O melhor do país** é o povo brasileiro, que aparece nas citações de 45% dos entrevistados. Com destaque, também aparecem Belezas naturais/Natureza (23%), Praias/Mar (18%), Sol/Clima tropical (com 14%) e Diversidade (9%).

**A qualidade dos produtos**, para 68% dos entrevistados, a qualidade dos produtos é muito alta ou alta – uma evolução positiva em relação à pesquisa de 2006, quando esse percentual era de 57%.

**Na opinião do turista, a propaganda** do Brasil é emocional e geradora de imagens positivas.

**37% dos turistas entrevistados** que viram alguma propaganda sobre o Brasil associaram-na a alguma imagem positiva e 38% a sentimentos como vontade de conhecer, alegria.

**A internet foi fonte para 63%** dos turistas buscaram informações sobre o país na internet antes da viagem, e 13% acessaram o portal [www.braziltour.com](http://www.braziltour.com).



O site oficial do Brasil é avaliado como ótimo e bom por 74% dos turistas que o acessaram.

O conhecimento da Marca Brasil cresceu de 11% para 20% (entre 2006 e 2009), nível alto quando consideramos o pouco tempo desde sua implantação. As principais sensações associadas à marca são: brilhante e colorida, brasileira, alegre, natural.

Os principais desafios que se apresentam, em termos de imagem, segundo apurado pela pesquisa, se concentram na questão da segurança e da pobreza, as mais apontadas como ponto negativo pelos entrevistados. Além desses, aparecem telecomunicações e sinalização turística, como pontos de atenção.

#### 4 – A oferta de produtos turísticos brasileiros

Um dos desafios apontados pelo diagnóstico da oferta turística brasileira em 2004 foi a necessidade de ampliar o número de operadores que comercializavam destinos e produtos brasileiros, bem como diversificar o que era oferecido. A concentração da oferta nos quatro ou cinco destinos mais conhecidos era grande.

Por isso, um foco das ações determinadas pelo Plano Aquarela na época foi o trabalho com os operadores de turismo nos países emissores, para aumentar a oferta nas prateleiras de venda, apresentar novos roteiros

e destinos. A situação em 2009 aponta uma evolução positiva da presença dos produtos brasileiros nas prateleiras, tanto no que diz respeito ao número de operadores como à diversificação de destinos.

**120%** foi quanto aumentou a oferta internacional de produtos brasileiros, segundo levantamento nos catálogos dos principais operadores turísticos do mundo.

#### 5 – A opinião interna

Em 2009 foi realizada uma série de reuniões com líderes do setor público e privado do turismo brasileiro e com representantes de entidades do setor para incorporar a opinião interna sobre o posicionamento desejado no futuro, os temas fundamentais e sugestões para a promoção, levando em conta a realização da Copa do Mundo Brasil em 2014 e dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Chama a atenção a grande ênfase dada ao profissionalismo como objetivo a perseguir e, ao mesmo tempo, como a maior fragilidade que poderá ficar exposta durante a realização dos eventos. Existiu um consenso importante sobre os pontos fortes de imagem – concentrados no binômio povo brasileiro e natureza, em toda sua diversidade – que devem ser aliados, na comunicação, à ideia de modernidade e capacidade de realizar, com competência e profissionalismo, os eventos.

# Planejamento da estratégia - A visão do futuro

Para construir a estratégia de comunicação do turismo brasileiro para a promoção internacional foram usados os conteúdos que respondem a duas questões: O que queremos ser? O que vamos promover?

## 1 – O que queremos ser: a visão 2020

A visão é a formulação da imagem desejada para o país no mercado turístico no longo prazo. Ou seja, como queremos ser vistos pelo mercado, pelo turista potencial, pelo mundo, no futuro? A resposta encontrada, a partir do diagnóstico, foi:

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



Baseado nesta mensagem desejada, foi definido um **novo posicionamento** ou imagem comparativa para o Brasil como destino turístico. Se em 2004 o posicionamento era se diferenciar de seus principais concorrentes latino-americanos, a posição competitiva alcançada nos últimos cinco anos permite agora uma evolução em que o Brasil está em condições de competir com novos atores. O país passa a se comparar e competir com outros destinos líderes no turismo mundial, buscando consolidar a sua liderança, nos principais países, nos grandes segmentos.

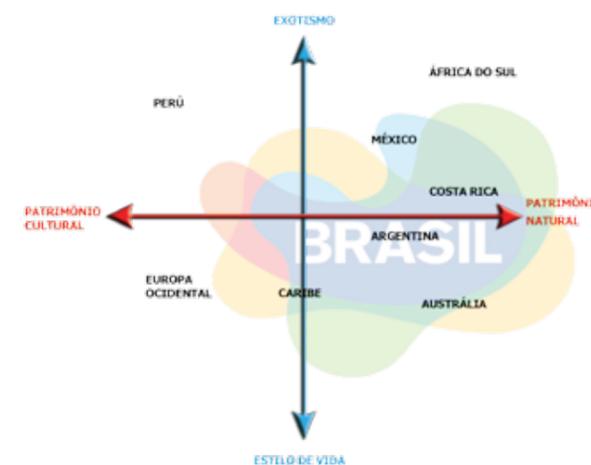
A construção dessa estratégia no mercado internacional será feita a partir da segmentação para mercados-alvo. Ou seja, para cada região do mundo são definidos os principais competidores em cada segmento de promoção turística do Brasil.

## 2 – Os objetivos do Plano Aquarela 2020

Ao analisar os objetivos estabelecidos pelo Plano Aquarela em 2004, para o cenário de 2010, é possível constatar que já foram alcançados:

- o Brasil é o destino líder no turismo da América do Sul;
- o Brasil faz parte do imaginário de latitudes, onde estão Argentina, México e Caribe;
- o Brasil é um dos dez destinos mais importantes do mundo na realização de eventos internacionais, de perfis variados;

### Posicionamento Global





- o Brasil está distanciando-se cada vez mais do imaginário exótico;
- a Marca Brasil já tem um reconhecimento e valor de mercado.

A partir de agora, seja do ponto de vista da promoção do turismo, seja pela realização dos grandes eventos esportivos, é necessário formular uma nova estratégia de futuro. Para continuar consolidando o que foi feito até agora e alcançar novos objetivos, é preciso:

1. Mostrar o Brasil como um país continental, imenso, com uma grande diversidade de oferta turística em segmentos e produtos;

2. Desenvolver uma arquitetura para a marca Brasil baseada em quatro eixos:

**Destino Brasil**, marca guarda-chuva que expressa o posicionamento global desejado pelo país como destino turístico;

**Segmentos do Brasil**, marcas para os segmentos prioritários de promoção, definidos segundo o número de turistas potenciais e que já visitaram o Brasil, a receita gerada por permanência e gasto diário, e a oferta disponível em patamar internacional, hoje e no futuro;

**Produtos Brasil**, que considera o apoio e a parceria dos grandes atores privados do turismo mundial no exterior – tais como operadoras, companhias aéreas, empresas internacionais líderes que operam produtos próprios no Brasil e os promovem no mercado internacional (hoteleria, resorts, cruzeiros, produtos especiais) e as empresas de eventos de diversos perfis;

**Priorizar o fortalecimento do mercado latino-americano** como emissor para o Brasil, mantendo a estratégia de diversificação de mercados europeus e norte-americanos.

Além disso, trabalhar para mudar o cenário competitivo do Brasil, implantando uma estratégia segundo a acessibilidade, considerando três regiões emissoras:

**Mercados vizinhos**, do continente americano, com uma cultura comum de latinidade;

**Mercados intercontinentais**, da Europa ocidental e incluindo também os Estados Unidos e Canadá;

**Mercados muito distantes**, com conexões e com uma acessibilidade difícil e que podem formar roteiros sul-americanos.

### 3 – As metas para 2020

Para o cálculo das metas do número de turistas que podemos ter anualmente até 2020, são utilizados os dados disponíveis hoje e são feitas estimativas de crescimento anual, considerando a previsão de crescimento excepcional nos anos da Copa do Mundo Brasil 2014 e das Olimpíadas Rio 2016 e da tendência desse crescimento nos anos posteriores a esses eventos. Vale observar que, na estimativa, os dados de crescimento do número de turistas de países que receberam os dois grandes eventos foi analisado; assim como as diferenças existentes entre eles e o Brasil, tais como: países vizinhos, acessibilidade aérea e terrestre, tempo de voo até o país, situação enquanto destino turístico e de eventos em anos anteriores a esses eventos excepcionais.

O crescimento do Brasil deve liderar o desempenho previsto na América do Sul em 2009 e 2010, como assinala a própria OMT, na edição de outubro de sua publicação Barômetro do Turismo Internacional. Estima-se para o Brasil um crescimento de 1% acima do previsto para o conjunto da América do Sul para 2009 e 2010, a partir dos patamares de 2005.

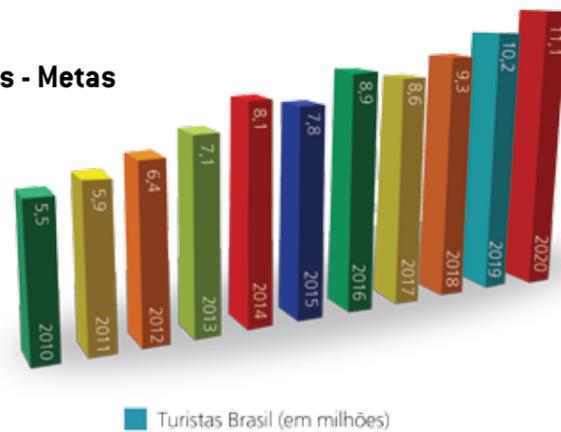
O crescimento dos anos 2014 e 2016, segundo dados das edições anteriores de Copa do Mundo e de Jogos Olímpicos, é aproximadamente de 15% sobre o ano anterior, mas para a tendência de futuro aos anos seguintes à sua realização, essas taxas de crescimento não são consideradas. Grande parte da oferta de voos nos anos de realização dos eventos será por meio de fretamentos e haverá um pequeno aumento dos voos regulares, o que deve levar a uma queda do número total de visitantes nos anos de 2015 e 2017, em relação aos anos anteriores.

Para o aumento dos gastos dos visitantes, o esforço de aumento da permanência, dos roteiros integrados, a apresentação do país e sua diversidade deverão acontecer junto com o aumento dos negócios, dos turistas por motivação de esportes, eventos e incentivos. Todos são clientes com gastos médios superiores aos de lazer.

Com esses pressupostos, as metas numéricas mais importantes para o período são:

**Aumentar em 113%** o turismo internacional de 2010 a 2020.

### Entrada de Turistas - Metas



- aumentar em 304% a entrada de divisas com os gastos dos estrangeiros no Brasil de 2010 a 2020;

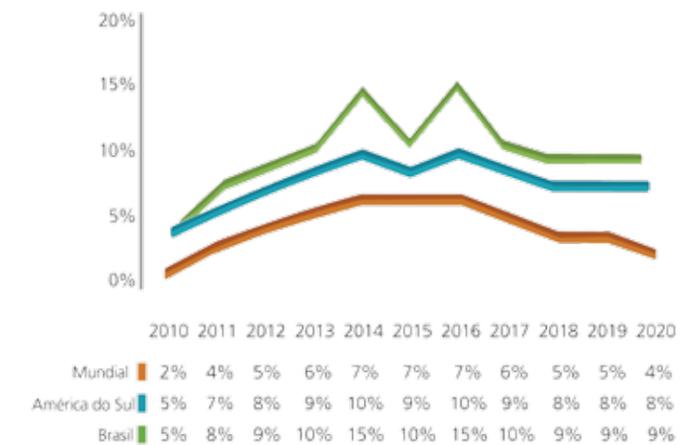
### Entrada de Divisas - Metas



- aumentar em 500 mil turistas no Brasil, no ano da Copa 2014; e em 380 mil no ano dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sobre os anos anteriores;

- manter um crescimento sustentado de, no mínimo, 1 ponto percentual acima do crescimento da América do Sul;

### Crescimento anual sustentado - Metas



### As condições necessárias

Para atingir os objetivos e metas propostos, um investimento em marketing necessário deve ser disponibilizado.

Em um contexto de crescimento do turismo, os países estão aumentando seus investimentos promocionais no mundo. Para que o Brasil se mantenha e avance no cenário competitivo, é importante ter um investimento por turista, no mínimo, equivalente ao dos países que são seus concorrentes diretos. É também importante garantir um orçamento de marketing equivalente a 1% da receita marginal gerada a cada ano sobre o ano anterior, pelo turismo no Brasil, além dos orçamentos extraordinários que devem ser dedicados à Copa do Mundo Brasil 2014 e às Olimpíadas Rio 2016.

No ano 2010, estima-se um investimento mínimo de 140 milhões de reais, nos quais já está incluído o orçamento especial de lançamento da promoção turística da Copa Brasil 2014, que se inicia assim que for encerrada a Copa 2010 da África do Sul. A partir de 2010, o investimento previsto é de 25 reais por turista, em valores de 2009.

Nos anos seguintes, o orçamento necessário será calculado de acordo com as estatísticas de receita gerada e com os novos dados de investimento competitivo que se apliquem ao mercado em função da evolução turística regional e mundial.



#### 4 – Países prioritários: onde promover?

O investimento por países e o estabelecimento de prioridades combina dois elementos: a estratégia regional definida (mercados vizinhos, intercontinentais e muito distantes) e a formulação das prioridades por países (de acordo com os níveis de atratividade para cada país e a posição competitiva do Brasil diante de seus concorrentes).

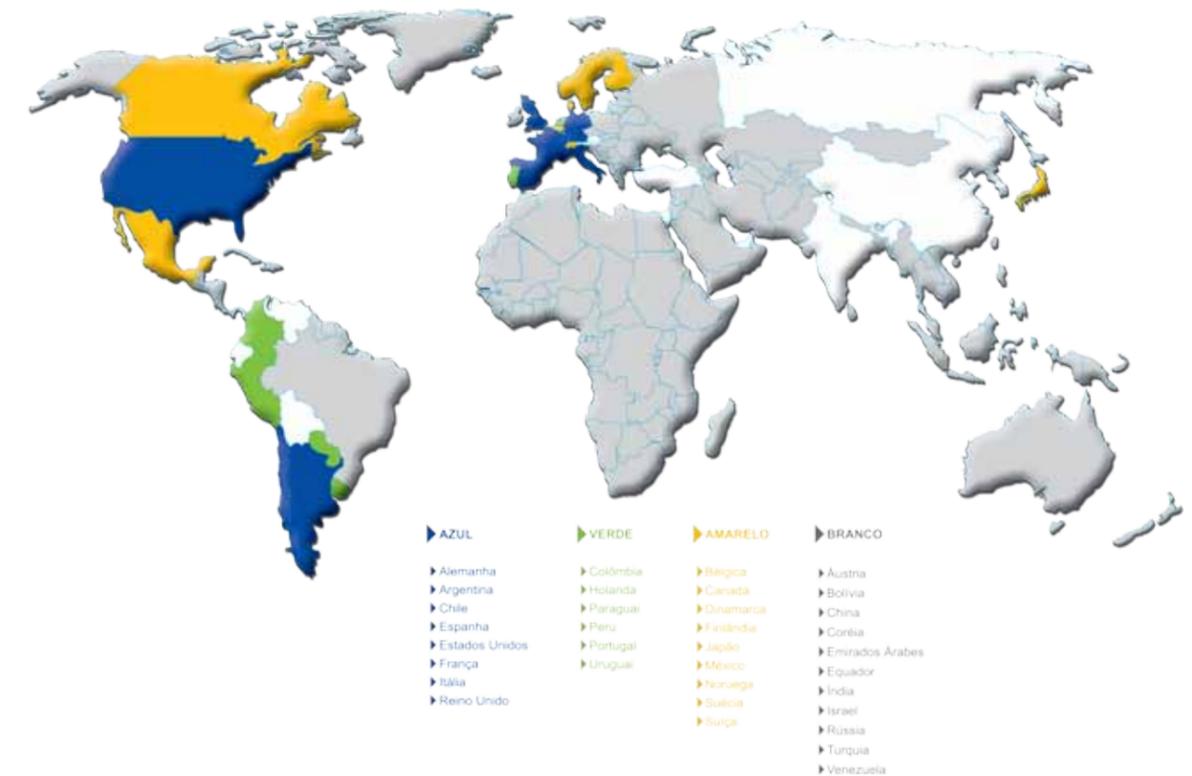
Dessa forma, são usados vários fatores para definir os países prioritários. O primeiro são as possibilidades de crescimento de cada país emissor, ou atrativo do mercado. Este fator valoriza o número de turistas de cada país e a receita gerada pelos gastos de acordo com a motivação e permanência média no Brasil. Considera também a capacidade de crescimento de mercado em cada um dos

países, tanto o aumento do número de visitantes como da receita. O segundo fator é a posição competitiva, ou seja, a capacidade de crescimento do Brasil em cada mercado, e também as restrições impostas a este crescimento, derivadas do acesso aéreo ou terrestre.

É importante esclarecer que, desde 2007, independentemente do orçamento, uma condição para o estabelecimento de prioridades é a existência de acessibilidade direta – dessa forma, todos os novos voos diretos ou novos acessos terrestres passam a ser considerados.

A partir desses critérios, a matriz de prioridades estratégicas foi determinada com a indicação, por cores, dos países prioritários.

#### Prioridades de mercado 2010



**Países azuis:** pelo seu volume atual ou sua importância para o turismo mundial, bem como pela acessibilidade e interesse pelo Brasil são considerados de altíssima prioridade.

**Países verdes:** pelo seu volume atual e pela predisposição para viajar ao Brasil, são também de alta prioridade.

**Países amarelos:** hoje representam um volume pequeno, mas podem crescer devido ao interesse pelo Brasil.

**Países brancos:** têm hoje um volume pequeno, mas podem constituir-se em oportunidades a serem consideradas. Seu desenvolvimento deve ser monitorado e, de acordo com as circunstâncias, resultar em ações pontuais de oportunidade.

# O plano de ação

O planejamento da promoção turística internacional do Brasil atende tanto à continuidade das ações desenvolvidas nos países prioritários para ampliar a presença do país em termos de comercialização e imagem como uma série de iniciativas que integram, à promoção, as oportunidades geradas com a realização da Copa e das Olimpíadas.

Os detalhes da agenda 2010 – 2020 estão descritos nas páginas centrais deste documento.

Todas as ferramentas de que a EMBRATUR dispõe estarão à disposição deste planejamento integrado, trabalhando os públicos internacionais que devem ser abordados – o mercado turístico, a imprensa internacional e o consumidor final.

## 1 – Alinhamento de ações

A promoção internacional envolve diversos atores, várias políticas públicas e parceiros da iniciativa privada necessários para enfrentar o desafio de comunicação do país como destino turístico na próxima década. Para isso, o alinhamento de políti-

cas, ações e planejamentos será essencial para garantir resultados.

O plano de ações para este alinhamento envolve:

1. Alinhamento com as políticas gerais do Ministério do Turismo no planejamento e execução das atribuições do turismo para a Copa, por meio do Grupo de Trabalho designado para esse fim.

2. Trabalho interno da EMBRATUR para a preparação e coordenação do Plano Aquarela 2020 – Marketing Turístico Internacional do Brasil, que passou a incorporar a Copa do Mundo a partir do planejamento de 2008 e as

Olimpíadas a partir de 2009, com todas as suas particularidades e cronogramas próprios.

Os principais aspectos abordados foram:

**Definição do cronograma de trabalho** da equipe da EMBRATUR; a interface com a equipe do Ministério do Turismo; e o cronograma de reuniões e alinhamento

com outras áreas do Governo Federal, inicialmente Ministério do Esporte, APEX Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, SECOM – Secretaria de Comunicação da Presidência da República e Ministério das Relações Exteriores.



**Início da construção de parcerias** com as entidades líderes do trabalho local com a Copa do Mundo de Futebol FIFA e os Jogos Olímpicos: a CBF – Confederação Brasileira de Futebol, por meio do LOC – Comitê Organizador Local; e o COB – Comitê Olímpico Brasileiro, por meio de seu comitê local.





**Realização de seminários internos** envolvendo diretores e gerentes da EMBRATUR, com a participação da consultoria Chias Marketing, para elaboração do primeiro documento de planejamento, cronograma de atuação e grandes temas a cargo da EMBRATUR para a Copa do Mundo Brasil 2014, em março de 2009, e para os Jogos Olímpicos Rio 2016, em novembro de 2009.

**Elaboração de notas técnicas** e do documento referencial que orienta o trabalho de construção do Plano Aquarela 2020 – Marketing Turístico Internacional do Brasil.

3. Reuniões e visitas externas, com destaque para:

**Viagens realizadas de estudos** e aprendizado de melhores práticas à Alemanha e África do Sul.

**Reuniões realizadas com a FIFA** para compreensão do calendário mundial do futebol, funcionamento da Copa e adequação à realidade brasileira.

**Reuniões com a South Africa Tourism** (Copa 2010) para troca de informações, experiências e assinatura de um acordo de cooperação entre o Brasil e a África do Sul no campo do turismo.

**Participação na Copa das Confederações na África do Sul**, para observação de práticas quanto ao turismo e reconhecimento de possibilidades de promoção durante a Copa de 2010.

**Reunião e preparação de acordo de cooperação** entre a EMBRATUR e o Visit Britain (Olimpíadas 2012) para troca de experiências entre o turismo brasileiro e inglês em novembro de 2009.

**Realização, em parceria com o Comitê Local da Copa 2014 CBF/ FIFA** do III Seminário das Cidades-Sede, com o tema Promoção do Turismo, em novembro de 2009.

**Participação no SOCCEREX**, feira de futebol realizada na África do Sul, em novembro de 2009, em parceria com o Ministério do Esporte e cidades-sede brasileiras.

4. Fase de diagnóstico e pesquisas que subsidiaram toda a elaboração do Plano Aquarela 2020, que incluíram:

**Pesquisa com o turista estrangeiro** que visita o Brasil para verificar como a imagem do país mudou desde 2004 e como está atualmente nosso posicionamento – julho 2009.

**Novas pesquisas** adquiridas pela EMBRATUR de institutos internacionais sobre comportamento de mercados emissores para o Brasil e seus concorrentes – junho 2009.

**Pesquisas com operadores de turismo estrangeiros** com o propósito de verificar a presença do Brasil como destino turístico entre os distribuidores no exterior – julho 2009.

**Pesquisa da demanda internacional 2008** realizada pelo Ministério do Turismo, por meio da FIPE – outubro 2009.

**Reuniões setoriais de turismo do Brasil**, com os diversos segmentos, entidades e líderes do setor público e privado, para identificar sugestões, preocupações e interagir no processo de elaboração do Plano Aquarela 2014 – junho e julho 2009.

**Relatórios de imagem do Brasil** como destino turístico no exterior com análise do período 2005 a 2009. Os documentos foram elaborados com os recursos do programa de relações públicas, da ferramenta Monitor Brasil e assessoria de comunicação da EMBRATUR.

# A agenda 2010

O cronograma de ações preparado para 2010 será o ponto de partida para aproveitar as grandes oportunidades que começam, a partir do encerramento da Copa da África do Sul, com o período de grande exposição do Brasil como sede da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

## Janeiro a Julho

**Preparação das ações em parceria** entre o Ministério do Turismo, Ministério do Esporte, APEX, EMBRATUR e CBF, que serão executadas durante o mundial da África do Sul para dar o início à promoção do Brasil como sede da Copa de 2014.

**Início da agenda de promoção comercial** do Brasil no exterior – que compreende ações da campanha de publicidade nos países prioritários, ações de relações públicas com a imprensa internacional e eventos de apoio à comercialização no exterior.



**Participação para observação de melhores práticas** e aprendizado nas Olimpíadas de Inverno de Vancouver; estabelecimento de troca de experiências com o turismo do Canadá.

**Realização de visita à Austrália** para conhecer a experiência do Tourism Austrália nas Olimpíadas de Sidney 2000.

**Preparação da campanha global** de congratulações à África e convite para visitar o Brasil Sensacional 2014, a ser veiculada a partir de julho 2010, logo após o encerramento da Copa da África do Sul.

**Realização de ação de relações públicas** com operadores de turismo,

empresários estrangeiros e jornalistas da imprensa internacional convidados para o carnaval do Rio de Janeiro, em parceria com a APEX.

**Apresentação no Brasil da nova campanha publicitária** que será veiculada a partir de julho de 2010 ao final da Copa da África do Sul.

**Lançamento dos programas especiais de promoção internacional** para a Copa do Mundo Brasil 2014 e os Jogos Olímpicos Rio 2016: relações públicas; apoio à captação e promoção de eventos associativos e esportivos e grupo de incentivos.



**Entrega às cidades-sede, pela EMBRATUR, de um kit de material promocional** e informativo unificado, com a mesma mensagem e identidade visual, a ser usada no exterior a partir de julho de 2010, a saber:

- ◆ edição especial de livro para apresentar o Brasil e as 12 cidades-sede da Copa em quatro idiomas: inglês e francês, que são os idiomas esportivos, além do espanhol e português;
- ◆ vídeo especial sobre o Brasil e as 12 cidades-sede para utilização no exterior, também em quatro idiomas;
- ◆ página web especial, em quatro idiomas, sobre a Copa do Mundo para apresentação do Brasil e das 12 cidades-sede. Essa página especial será utilizada para incorporar todas as notícias e informações sobre o turismo no Brasil para os estrangeiros que desejarem vir à Copa em 2014;
- ◆ banco de imagens sobre o Brasil e as 12 cidades-sede para utilização pelos órgãos de turismo brasileiros, entidades esportivas, imprensa internacional e empresas.

## Julho a Dezembro

Com o encerramento da Copa da África do Sul, inicia-se a promoção do Brasil como



sede em 2014. O plano operacional inclui ações na África do Sul e países selecionados, de acordo com a prioridade estabelecida pelo Plano Aquarela e com as oportunidades específicas geradas por eventos ligados à Copa do Mundo de Futebol.

## Na África do Sul

Durante a realização do evento, o Brasil terá espaços para exposição e relacionamento com públicos específicos, como imprensa, formadores de opinião e família esportiva, além do grande público presente aos jogos

culturais que possam mostrar a diversidade brasileira e a alegria da nação que receberá a Copa em 2014.

## Pelo mundo

Realização de eventos de promoção do Brasil como sede da Copa de 2014 no período de encerramento da Copa de 2010, acompanhando os eventos funfest da FIFA.

Início da campanha de comunicação global do Brasil como sede da Copa 2014, incluindo publicidade e ações de relações públicas em diversos países.

Os programas de comunicação digital e de relações públicas estarão, a partir desse momento, atuando de forma intensiva e com permanente atualização, trazendo interação e realizando ações criativas sobre o turismo do Brasil para o mundo.

e eventos. Especialmente, o programa de relações públicas terá a função de atuar com a imprensa credenciada e não credenciada na África do Sul para disponibilizar conteúdos e imagens sobre o Brasil como sede da Copa 2014.

O Espaço Brasil, durante a realização da Copa da África do Sul, será compartilhado por todos os atores públicos nas diversas esferas, além da família esportiva brasileira. As ações incluem acompanhamento dos jogos da seleção brasileira em ações de rua, exposição de produtos brasileiros em espaços comerciais e eventos

# A agenda 2010/2012 e 2012/2016

Até 2012, teremos um período de **exposição moderada**. Até a realização das Olimpíadas de Londres, em 2012, a atenção da mídia esportiva mundial estará concentrada nesse evento. Também a realização da Eurocopa, nesse ano, atrai a atenção dos europeus ao próprio continente. Os patrocinadores estarão ainda com seu foco concentrado nesses eventos.

No entanto, a Copa do Mundo no Brasil já estará em pauta, o que exigirá um plano de exposição de marketing e **grande atividade de relações públicas**, com monitoramento e fornecimento de conteúdos sobre as medidas que estarão sendo tomadas para receber a Copa do Mundo de Futebol no Brasil.

Um momento que exigirá uma ação mais ofensiva será a realização dos **Jogos Mundiais Militares em 2011**, no Rio de Janeiro, que deverá atrair o mundo e a imprensa esportiva para o que pode ser considerado um primeiro teste para a cidade que realiza as Olimpíadas em 2016.

Ao fim dos Jogos Olímpicos de Londres, o próximo grande evento será a Copa 2014 no Brasil, quando o país atrairá toda a atenção da mídia internacional, iniciando o período



de **exposição intensa**. A campanha publicitária e as ações de relações públicas deverão ser intensificadas. Em 2013, durante a realização da Copa das Confederações no Brasil, o turismo brasileiro poderá fazer um ensaio de relacionamento com a família esportiva, os convidados e patrocinadores, e também com a imprensa internacional. Esse será um momento importante para fazer ajustes e alinhamentos finais para o ano seguinte.

Como o Brasil também será sede das Olimpíadas, o **momento de maior impacto de exposição de imagem do Brasil será entre 2012 e 2016**, quando todas as ferramentas de promoção turística deverão estar em atuação plena.

Também nesse período, todos os temas relacionados à imagem do Brasil que são maio-

res do que o turismo deverão ser coordenados e voltados para uma estratégia única do país. Este esforço envolverá especialmente os setores de relações internacionais, exportações, cultura, turismo, esporte e atração de investimentos.

## Os públicos para atenção especial na Copa

A partir de 2010, a elaboração e o fornecimento de conteúdo, imagens e informações sobre o turismo no Brasil estarão direcionados para públicos específicos. Com a aproximação da realização da Copa no Brasil, o atendimento a esses clientes será aprimorado e intensificado.

Os principais públicos internacionais para atenção do turismo são:



**Torcedores que seguem seus times**, farão turismo na própria cidade dos jogos e irão visitar lugares do Brasil segundo a classificação e intervalos entre jogos.

**A imprensa** esportiva e generalista credenciada e não credenciada.

**As federações** e times de futebol;

**Os visitantes** que estamos chamando de turistas da Copa.

Pela situação geográfica do Brasil no mundo, o turismo deverá ficar concentrado no próprio país, diferente do que ocorreu, por exemplo, na Copa da Alemanha, quando o visitante poderia facilmente chegar a outros países europeus. Para esses turistas, o produto principal a ser trabalhado deverá ser o “Brasil 21”, roteiros formatados especialmente com as 12 cidades-sede dos jogos. No escopo dos turistas da Copa, destacam-se os públicos de incentivos e grupos especiais gerados a partir de iniciativas de empresas. Ainda neste âmbito, deve ser considerada a relação com os patrocinadores oficiais FIFA.

No planejamento da oferta de roteiros, é importante registrar que há um primeiro “término” da Copa do Mundo quinze dias depois de seu início, quando metade das seleções sai do campeonato. Nesse momento, restarão apenas um conjunto de torcedores que

se deslocam para as outras cidades para assistir aos jogos entre os países classificados para a próxima fase da Copa. Aqueles cujas seleções forem eliminadas são o público potencial que deve ser trabalhado no pré e durante o evento, para incentivá-lo a conhecer o Brasil. Serão também trabalhados os públicos de países que irão passar com certeza à segunda fase, com o mesmo objetivo de fazer com que **pelo menos 25% dos estrangeiros viajem pelo Brasil antes ou depois da Copa.**

O marketing internacional das cidades-sede, organizado desde já e atualizado anualmente com a grade de produtos de cada estado, será o principal instrumento de trabalho envolvendo a EMBRATUR, os órgãos de turismo e a comunicação internacional. Serão trabalhados também os roteiros integrados para o mercado internacional de acordo com os destinos brasileiros, as definições de chaves dos jogos e as eliminatórias. Os roteiros poderão ser customizados por país, dependendo do nível de conhecimento do Brasil e, sobretudo, das nacionalidades e lugares de jogos de cada país.

O foco de atuação no exterior para o período da Copa será com a rede de vendas dos operadores oficiais da FIFA, no sentido de apoiar a comercialização dos produtos turísticos do Brasil e as possibilidades de roteiros que serão apresentadas.



### Rio, cidade maravilhosa e olímpica

A cidade do Rio de Janeiro deverá ter especial atenção no período de grande exposição na mídia mundial e, especialmente, durante a realização da Copa do Mundo de Futebol FIFA Brasil 2014. Todos os acertos, desafios e temas relacionados à cidade terão grande atenção da imprensa mundial e, conseqüentemente, repercussão para o turismo brasileiro e, especialmente, para a realização dos Jogos Olímpicos.

Um tratamento especial da área de relações públicas deverá ser organizado, em parceria com a cidade e o estado, assim como a colocação em prática de um posicionamento de imagem de 2010 até 2016.

A partir de 2010, os estudos e pesquisas sobre as edições das Olimpíadas em outros países irão trazer grande contribuição para que o Plano Aquarela 2020 incorpore em detalhes o papel do turismo no período de realização dos Jogos. Importante deixar registrada a certeza manifestada por todos os atores locais e nacionais do turismo e também dos gestores públicos e privados do Comitê Local dos Jogos Rio 2016 para a construção de uma experiência e um legado para todo o Brasil.

Essa determinação tem grande significado para a maximização dos resultados gerais dos Jogos e, sobretudo, para o aproveitamento das grandes oportunidades que o evento trará para o turismo.



## Orientações gerais e esclarecimentos para 2020

**Sobre o nome Plano Aquarela 2020 – Marketing Turístico Internacional do Brasil:** O plano denomina-se Plano Aquarela, pois a essência, a estratégia e o conteúdo da promoção internacional não mudam em relação ao que a EMBRATUR realiza desde 2004, quando o Plano foi concebido. Marketing turístico, pois o foco é o turismo e a imagem do país, e não o futebol ou os esportes olímpicos.

**Sobre a agenda de ações:** Será compartilhada com o calendário oficial da CBF/FIFA e do COI/COB. Os calendários FIFA e

COI são os pontos de partida para a definição dos momentos e dos locais de atuação da promoção internacional do turismo e das decisões a tomar com esses parceiros.

**A EMBRATUR terá um blog** para compartilhar sua atuação de promoção internacional a partir do lançamento deste documento, assim como para atualizar a agenda de ações no exterior.

**Anualmente, esse planejamento deverá ser monitorado,** revisado e atualizado para que todas as experiências e novos estudos possam ser utilizados para acompanhar resultados e definir novas etapas de trabalho.

• Escolha do Brasil como sede da Copa do Mundo de Futebol FIFA, em 2014.



2007

• Jogos Olímpicos e Para Olímpicos 2008, em Pequim/ China.

2008

• O Adventure Travel Summit é realizado pela primeira vez fora da América do Norte, em São Paulo/SP;

• O Brasil é eleito o melhor destino de Aventura para 2009 - Revista National Geographic;

• Casa Brasil, em Pequim/China - Promoção dos destinos turísticos brasileiros em Pequim/China e suporte a promoção da candidatura do Brasil como sede dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos em 2016.

• Anúncio das cidades sede da Copa do Mundo de Futebol FIFA, no Brasil em 2014.

• Decisão do COI: Rio de Janeiro sede dos Jogos Olímpicos e Para Olímpicos 2016.

2009

• Plano Aquarela - Início do processo de planejamento para revisão e atualização de diretrizes e metas.

• Aprendizado com as melhores práticas - viagem à Alemanha [Copa do Mundo].

• Aprendizado com as melhores práticas - viagem à África do Sul [Copa do Mundo].

• Plano Aquarela - Fase de diagnóstico e pesquisas de opinião interna e dos turistas internacionais sobre o Brasil;

• Realização de reuniões com instituições públicas e privadas do setor de turismo no Brasil.

• Lançamento do Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil.

• Jogos Olímpicos de Inverno - Vancouver/Canadá.

• Copa do Mundo de Futebol FIFA - África do Sul;

• Programa de observadores FIFA na África do Sul;

• O Brasil recebe a bola da África do Sul.

2010

• Viagem de aprendizado com as melhores práticas - Vancouver/Canadá.

• As cidades sede recebem da EMBRATUR material promocional e informativo, com mensagem e identidade visual unificada, para promoção internacional;

• Lançamento do site Brasil e 12 Cidades Sede;

• Início da implantação do Programa Brasil Eventos ICCA e eventos esportivos;

• Início das ações de promoção da Copa do Mundo de Futebol FIFA Brasil 2014, na África do Sul, com o lançamento de campanha global do Brasil;

• Eventos do Brasil na África do Sul e no mundo;

• Viagem de aprendizado com as melhores práticas Copa do Mundo de Futebol FIFA - África do Sul.

• V Jogos Mundiais Militares Rio 2011 - Rio de Janeiro/Brasil.

2011

• Relatório de monitoramento das ações a de promoção internacional;

• Preparação do Brasil e das 12 cidades sede para informar ao mundo as oportunidades da Copa do Mundo 2014 no Brasil.



• O Brasil divide a atenção mundial com a cidade de Londres - período de exposição de imagem moderada.

2011/12

• Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Londres;

• Programa de observadores COI em Londres/Inglaterra;

• Cerimônia de encerramento de Londres - O Brasil recebe a chama Olímpica;

• Evento de chegada das bandeiras Olímpica e Paraolímpica - Rio de Janeiro;

• Eurocopa (Ucrânia e Polônia);

2012

• Viagem de aprendizado com as melhores práticas - Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Londres;

• O Brasil está no centro da atenção mundial - Intensificação das ações de promoção e da exposição do país no mundo;

• Realização de ações promocionais em Londres



• Copa das Confederações no Brasil - ensaio geral para a Copa 2014;

• Final da classificação dos países para a Copa do Mundo de Futebol FIFA®, Brasil 2014;

• Grande exposição de mídia do Brasil no mundo;

• Definição das cidades sedes das seleções no Brasil.

2013

• Intensificação das ações de promoção nos países classificados para a Copa 2014;

• Oferta de roteiros e informações específicas sobre as cidades sedes e sobre outros destinos brasileiros para o trade, a imprensa e os turistas estrangeiros



• Congresso Mundial da FIFA no Brasil;

• Copa do Mundo de Futebol FIFA® no Brasil;

• Grande exposição de mídia do Brasil - Audiência acumulada: 28 bilhões de expectadores em todo o mundo.

2014

• O Brasil mostra ao mundo porque é Sensacional!

• Intensificação das ações de Relações Públicas.

2014/16

• Potencialização do legado de exposição da imagem do Brasil - comunicar ao mundo o sucesso da Copa do Mundo de Futebol FIFA® Brasil 2014;

• Intensificação da promoção do Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos;

• Oferta de roteiros e informações específicas sobre o Rio de Janeiro e outros destinos no Brasil para o trade, a imprensa e os turistas estrangeiros.

2016

• O Brasil e a cidade do Rio de Janeiro estarão no centro da atenção mundial - Intensificação das ações de promoção e da exposição do país no mundo;

• Intensificação das ações de Relações Públicas.

• Jogos Olímpicos e Paraolímpicos do Rio de Janeiro.

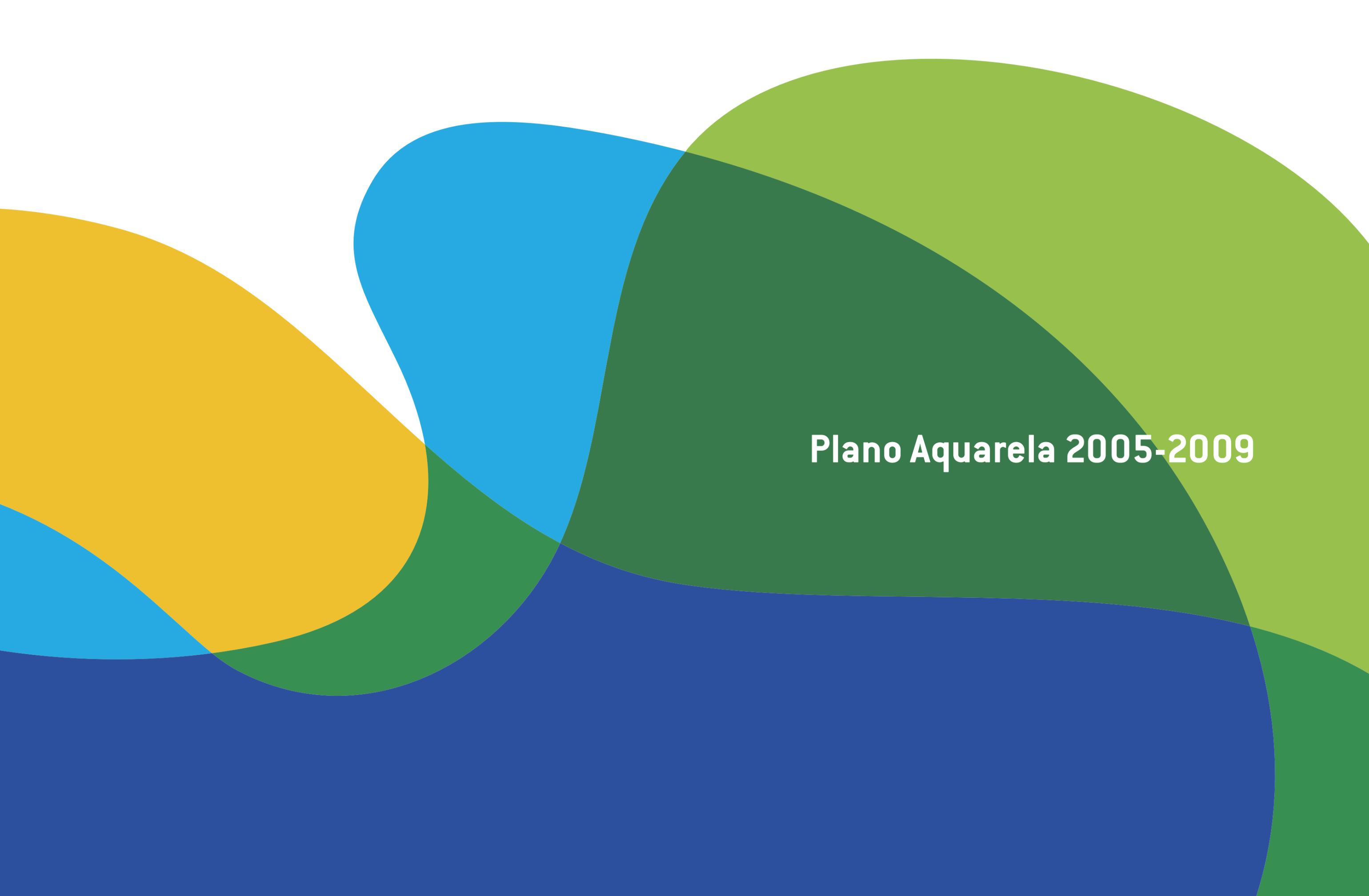
2016/20

• Potencialização do legado de exposição da imagem do Brasil - comunicar ao mundo o sucesso dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos do Rio de Janeiro;

• Manutenção do ritmo crescente do turismo internacional no país;

• O Brasil se consolida entre os líderes do turismo mundial.





**Plano Aquarela 2005-2009**



**Primeira etapa:  
criação e implantação**

# Nova fase para o turismo brasileiro

Para estabelecer políticas públicas de desenvolvimento do turismo no país e garantir um trabalho estratégico de promoção internacional do Brasil, em 2003 se deu o passo fundamental para que o país criasse condições de competitividade para se consolidar como destino emergente global.

Naquele ano, foi criado o Ministério do Turismo, que elaborou um Plano Nacional de Turismo com estratégia e metas para o setor e estruturou seu trabalho em **três áreas fundamentais.**

A primeira, a **Secretaria Nacional de Políticas de Turismo**, é responsável pela gestão do Plano Nacional de Turismo, que traça as linhas gerais de implementação das políticas públicas para o desenvolvimento do turismo no país.

A segunda área de sustentação do Ministério está estruturada na **Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo**. É responsável pelo desenvolvimento da infraestrutura, financiamento e promoção de investimentos no turismo; desenvolve o plano de regionalização e os programas de certificação e qualificação da produção associada ao turismo.

A terceira é a EMBRATUR, que existe desde 1966 e era responsável pelo desenvolvimento do setor no país. Em 2003, com a criação do Ministério do Turismo, recebeu a missão de executar a **promoção, marketing e apoio a comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional**, de acordo com as metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Turismo (PNT).

Esse novo desenho permitiu avanços importantes nos últimos seis anos, ao coordenar a estruturação e qualificação dos destinos turísticos brasileiros com

a promoção internacional para que mais cidades brasileiras, em regiões diversas, recebam turistas internacionais e usufruam do emprego, renda e desenvolvimento gerados pelo setor.

Olhando para as grandes oportunidades de crescimento do turismo internacional no mundo e a crescente concorrência entre os destinos, a EMBRATUR dedicou-se, a partir de 2003, a desenvolver um **plano estratégico para posicionar o Brasil no mercado turístico global**. Assim nasceu o **Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil**.



ANGELO PASTORELLO/SABEAPHOTO

# A construção, as atualizações e os resultados

Desde 2005, quando foi lançado, até hoje, o Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil foi o instrumento que deu consistência, estratégia, metas e objetivos para o trabalho de promoção internacional da EMBRATUR. Desde o período de elaboração do plano, esteve presente a busca de referências em pesquisas que retratassem a realidade do mercado global, o perfil do turista a ser conquistado, a situação dos países que competem com o Brasil, o que permitiu o detalhamento de que produtos devem ser promovidos, de acordo com a característica de cada mercado.



Durante o ano de 2004, foi realizado um diagnóstico detalhado da situação do turismo no mundo, no Brasil, e do posicionamento do país nos principais mercados emissores de turistas. Essas pesquisas deram a base sólida necessária para decidir tanto a estratégia quanto o plano operacional do marketing turístico internacional do Brasil.

Atualizado anualmente, constantemente renovado e compartilhado pela equipe técnica do instituto e por parceiros nas inicia-

tivas pública e privada do setor de turismo, o plano permite que a tomada de decisão seja sempre coerente com as estratégias planejadas – e, ao mesmo tempo, flexível às mudanças que acontecem no mercado turístico global. Dessa forma, permite o desenvolvimento com profissionalismo da promoção turística do Brasil no exterior.

O desenho do Plano Aquarela teve três fases: diagnóstico, formulação da estratégia de marketing e plano operacional.

# O diagnóstico

Nesta fase, foi feita uma radiografia do setor naquele momento para responder a perguntas essenciais para elaboração da estratégia. Os fatores analisados para revelar essa radiografia foram: o mercado turístico global, a análise dos produtos brasileiros (oferta internacional), a opinião dos turistas estrangeiros, a opinião do mercado turístico (operadores e agentes de viagens) e a opinião interna (dentro do Brasil) dos formuladores de políticas e representantes do mercado turístico.

## Mercado global. Como funciona?

Foi feito um estudo com foco no desempenho do turismo no mundo, nas Américas e no Brasil, bem como na evolução da atividade nesses três contextos durante determinada série histórica. A base foram pesquisas internacionais realizadas por entidades reconhecidas, tais como Organização Mundial do Turismo (OMT), World Travel and Tourism Council (WTTC), órgãos oficiais de turismo de vários países, institutos de pesquisa e outras instituições do setor privado. Os dados pesquisados permitiram identificar:

**As principais tendências** do turismo no contexto global.

**A posição dos principais líderes** mundiais, bem como do Brasil e seus principais competidores no turismo internacional.

**O perfil e o comportamento** dos mercados turísticos mais importantes (principais países que têm o turismo bem desenvolvido).

**As oportunidades** e desafios para o Brasil.

## Produtos. O que promover?

Um passo fundamental foi conhecer a realidade da oferta turística internacional do Brasil. Por sua dimensão continental, o país oferece inúmeras possibilidades aos viajantes – que, por sua vez, podem combinar interesses e atividades múltiplas. Nesse sentido, a oferta Brasil foi estudada e organizada no âmbito de seus produtos exclusivos (aqueles que permitem uma experiência única e diversa de qualquer outra no mundo) e de sua oferta segmentada (quais produtos são oferecidos nos diversos segmentos turísticos).

A partir de uma lista de destinos, praias, cidades, parques nacionais e estaduais,

os produtos turísticos do Brasil foram avaliados, considerando a potencialidade para o turismo internacional, seu valor real (condições reunidas de oferta turística, singularidade e conhecimento do público) e o grau de aproveitamento atual no exterior.



Esse processo foi realizado em várias etapas e envolveu aproximadamente vinte técnicos do Ministério do Turismo, da EMBRATUR, do convênio EMBRATUR/Unesco – Monumenta, do Proecotur, além dos consultores da empresa Chias Marketing e representantes das principais operadoras de turismo brasileiras que atuavam no mercado internacional.





Tendo como ponto de partida o Programa de Regionalização do Ministério do Turismo, foram então estudados e selecionados os produtos e destinos turísticos que podem ser promovidos no mercado internacional – que conjugam diversos aspectos como acesso, valor de mercado, serviços e roteiros integrados. O resultado foi uma grade de 163 produtos turísticos dispostos em um ranking que

considera todas as variáveis analisadas. Com este instrumento, o trabalho de promoção internacional pode formular prioridades estratégicas para quais produtos promover em que países emissores para o Brasil. De outro lado, identificou onde havia necessidade de desenvolvimento de mais recursos para qualificar o produto turístico e os investimentos necessários para tal.

Ao longo dos primeiros anos de aplicação do plano, essa grade de produtos foi atualizada, à medida que surgiam novas demandas e tendências e conforme se observava o desempenho desses e de outros produtos turísticos brasileiros no mercado internacional.

A situação da oferta turística do Brasil foi ainda analisada sob os aspectos da presença dos produtos turísticos brasileiros no mercado internacional, tendo como referência:

**O conteúdo dos catálogos** de vendas das principais operadoras turísticas dos dezoito maiores países emissores.

**O uso do produto** feito pelo turista internacional que visita o Brasil.

**O histórico da promoção turística** internacional executada pelos principais líderes mundiais e pelo Brasil até aquele momento.

Vale ainda destacar que os principais fatores de competitividade dos produtos turísticos brasileiros foram analisados por ter características brasileiras, que os diferenciam dos produtos de outros países. Algumas perguntas foram feitas, por exemplo: o que somente o Brasil pode oferecer como experiência de viagem, observando seus aspectos culturais e naturais? Quais atrativos somente nosso país oferece? Como podemos nos diferenciar de nossos concorrentes?

### Oferta segmentada para o mundo

O processo de elaboração da grade de produtos incluiu o esforço de organização da oferta turística brasileira segundo os conceitos definidos pela OMT e adotados pelo mercado mundial, em cinco grandes segmentos – sol e praia; cultura; ecoturismo; esportes; e negócios, eventos e incentivos. Dentro de cada segmento, foram estabelecidos diversos nichos de mercado (golfe, por exemplo, é um nicho do segmento de esportes) e dentro dos nichos são determinados os produtos focados, que atendem ao público (um produto para o segmento de golfe seriam os campos de golfe brasileiros). A lista de produtos por segmento ou nicho foi definida com base nos estudos de mercado e nas estimativas de volume de viagens por segmento turístico, levando em conta aspectos diferenciais, potencialidade geral e dos nichos.



### **A imagem do país. O que pensam os turistas estrangeiros, os operadores internacionais e o mercado brasileiro?**

Decifrar a visão que o Brasil tinha para turistas que já haviam ou não visitado o país exigiu uma série de pesquisas realizadas pela EMBRATUR. Foram ouvidos turistas estrangeiros que estavam terminando sua viagem ao Brasil e turistas potenciais, em dezoito países da Europa, Américas e Ásia. Foram feitas duas pesquisas com o consumidor final, uma qualitativa e outra quantitativa.

A primeira foi feita em outubro de 2004 com 1.200 turistas estrangeiros que terminavam

a sua visita ao Brasil e a outra com 5 mil turistas potenciais entre aqueles que viajam frequentemente ao exterior, aplicadas em seus países de origem.

A opinião interna do setor turístico brasileiro foi incorporada por meio de uma série de encontros realizados com representantes das organizações, associações, secretários estaduais e lideranças dos setores público e privado ligadas ao turismo no Brasil. Durante quatro dias foram mobilizadas aproximadamente 100 lideranças de todo o país, em 15 reuniões setoriais. Esses encontros garantiram um processo participativo de construção e fortalecimento da imagem turística do país.

Para conhecer a opinião dos profissionais do setor de turismo no exterior foi feita uma pesquisa com os dez maiores operadores de turismo em dezoito países “prioritários” (Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Peru, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Holanda, Portugal, Estados Unidos, Japão e China), sendo sempre cinco operadores que não trabalhavam com produtos e destinos brasileiros e outros cinco que já comercializavam o produto “Brasil”.

Esses quatro estudos, todos realizados no último trimestre de 2004, foram fundamentais para ter informações confiáveis sobre:

**A experiência, o comportamento,** os interesses e o perfil dos turistas atuais e potenciais.

**O nível de conhecimento** dos profissionais do setor de turismo e dos consumidores dos diferentes mercados a respeito do país.

**A imagem e o posicionamento** do destino Brasil no mercado internacional.

**Os elementos de valor** para compor as estratégias de comunicação.

**Os problemas de comunicação** a ser solucionados e os aspectos positivos que deveriam ser ressaltados.

Os principais resultados observados foram:

**Os turistas internacionais que visitavam o Brasil eram experientes,** haviam feito pelo menos uma viagem intercontinental nos últimos dois anos.

**O índice de repetição da viagem ao Brasil era bastante alto,** ou seja, esses turistas estavam sendo fidelizados.

**Os principais motivos da escolha do país** como destino turístico apontados foram, em ordem de prioridade: sol e praia; conhecer o Brasil; belezas naturais; cultura viva; povo; recomendação de amigos e parentes.

**O melhor do Brasil é a natureza e o povo.** Dentre os aspectos negativos destacados estavam a pobreza e a segurança pública.

**O interesse pelo Brasil entre os turistas potenciais era alto,** mas a predisposição para viajar em curto e médio prazo era pequena.

**A opinião interna destacou como síntese** do Brasil a diversidade e a possibilidade de vivenciar novas e diferentes culturas e ambientes.

**Entre os pontos fortes do Brasil** destacaram-se: os atrativos naturais, a diversidade cultural, o povo brasileiro e a imagem do Brasil.

**Os ícones do país apontados** foram Rio de Janeiro, Amazônia, Povo Brasileiro, Diversidade, Foz do Iguaçu e Brasília.

**O nível de conhecimento dos turistas potenciais e dos profissionais** do setor de turismo no exterior em relação ao país era muito baixo. Mesmo para o turista que já havia estado no Brasil, o conhecimento era concentrado nos ícones e havia insegurança sobre a infraestrutura do país. Portanto, o grande desafio da comunicação naquele momento seria fazer que tais públicos descobrissem de fato o Brasil.

**O mapeamento do posicionamento do destino Brasil** para os diferentes mercados revelou que havia um consenso no imaginário dos diferentes públicos. O posicionamento do Brasil estava sempre entre natureza/patrimônio natural e estilo de vida.

# A estratégia de marketing

A formulação da estratégia de marketing aconteceu a partir das respostas a duas perguntas básicas: **O que queremos ter? e O que vamos promover?**

Com a análise do diagnóstico realizado em 2004 foi possível definir a visão de futuro desejada para o turismo do país, estabelecer objetivos e metas a longo prazo e as linhas estratégicas para alcançá-los.

A visão de 2010 traduziu a imagem desejada para o país no mercado turístico. A decisão tomada foi buscar alcançar, a médio prazo, uma imagem mista de latinidade e de liderança na América do Sul; e, a longo prazo, ser referência no cenário do turismo mundial.

## O Brasil é o destino líder da América do Sul e um dos países líderes no turismo mundial

A análise do produto turístico internacional do Brasil e a imagem apontada pelo turista potencial levaram a um posicionamento competitivo que potencializasse dois fatores: o patrimônio natural e o estilo de vida.

O Brasil, mais do que competir com outros países da América Latina, a partir desse posicionamento ocuparia um espaço próprio no mercado internacional.

Os orçamentos promocionais necessários sobre os quais o Plano Aquarela naquele momento trabalharia, bem como as metas, eram apontados pelo Plano Nacional de Turismo.

Assim, o Plano Aquarela avançou no sentido de traçar objetivos e metas para os países prioritários para a promoção internacional do Brasil, com possibilidades de ajustes em função de mudança do orçamento disponível, da evolução do turismo e do cenário econômico mundial.

Em seu desafio de instituir uma identidade ao Brasil turístico, o plano traçou objetivos para a geração de uma imagem nova e moderna do país. Além disso, a partir do crescimento dos fluxos turísticos internacionais, provocou o aumento da oferta, estimulando os investimentos internos e externos no turismo e impulsionando a melhoria do padrão da oferta atual, até que se igualasse aos patamares das cidades mais importantes do Brasil e de referências do turismo mundial.

## Onde promover? Os países prioritários

A definição dos mercados prioritários levou em consideração os seguintes aspectos:

**O mercado atual** – aqueles países que ocupam posição de destaque no cenário turístico mundial e cujo volume emissivo para o Brasil é alto.

**O mercado potencial** – países que registram um volume elevado de viagens internacionais, com um volume alto de turistas potenciais e com um volume emissivo atual para o Brasil médio ou baixo. As pesquisas realizadas confirmaram que o turista potencial para o Brasil é “o turista experiente, que já realiza viagens internacionais e que já tem grande interesse em visitar o Brasil, sendo, portanto, mais passível de ser motivado”.

A partir das análises feitas, esses países foram agrupados inicialmente pela seguinte distribuição geográfica:

Países vizinhos  
EUA e Canadá  
Outros das Américas  
Europa Norte  
Europa Sul  
Portugal  
Ásia

Com a definição dos mercados prioritários e suas características, foi possível realizar um cruzamento entre grade de produtos e mercados (países emissores de turistas). Levando em conta as motivações e interesses do consumidor nos diferentes países, a situação competitiva do Brasil nesses mercados e a acessibilidade, o cruzamento



permitiu estabelecer uma comunicação específica para cada mercado.

A situação de desconhecimento do Brasil nos principais mercados turísticos evidenciada nas pesquisas, combinada ao crescimento do mercado internacional de viagens de “touring”, ou roteiros, levou à elaboração dos produtos “Descobrir o Brasil” – viagens que integram vários interesses. Essa estratégia incentivava a criação e a promoção de roteiros que reunissem destinos de segmentos diferentes a ser experimentados durante uma mesma viagem. Com isso, pretendia-se atingir os seguintes resultados:

**Propiciar a experiência** da diversidade brasileira.

**Provocar o retorno** e a recomendação por parte dos turistas.

**Permitir a diversificação** do produto e a regionalização do turismo brasileiro.

Produtos específicos, como eventos, convenções e congressos, foram tratados de forma diferenciada, já que sua captação não passa por ações predeterminadas por mercado. A estratégia e a política para captação e promoção de eventos e também para atração de grupos de turismo de incentivo determinaram uma forma de comunicação, abordagem e ações direcionadas para públicos específicos. Essas medidas foram determinantes para que o Brasil pudesse deixar de ser conhecido somente como um destino de sol e praia, estabelecesse motivações de viagens de negócios e eventos e mostrasse a imagem de um país moderno e com infraestrutura turística de eventos.

### Para quem comunicar? Os públicos

A essência da estratégia de comunicação do turismo como produto ou destino turístico não buscou atingir todos os consumidores, globalmente. Era preciso tornar o Brasil conhecido por aqueles que comercializavam os produtos, indicavam aos clientes e buscavam fornecedores no país. Para tanto, chegar aos operadores de turismo e aos agentes de viagens era o passo inicial necessário para que os turistas passassem a saber quais experiências e que produtos poderiam encontrar no Brasil.

Depois dos operadores de turismo e agentes de viagens, novas estratégias e ferramentas de comunicação passaram a ser estabelecidas com os dois outros grupos: a imprensa internacional e os consumidores potenciais do Brasil.

### A definição das mensagens. O que comunicar

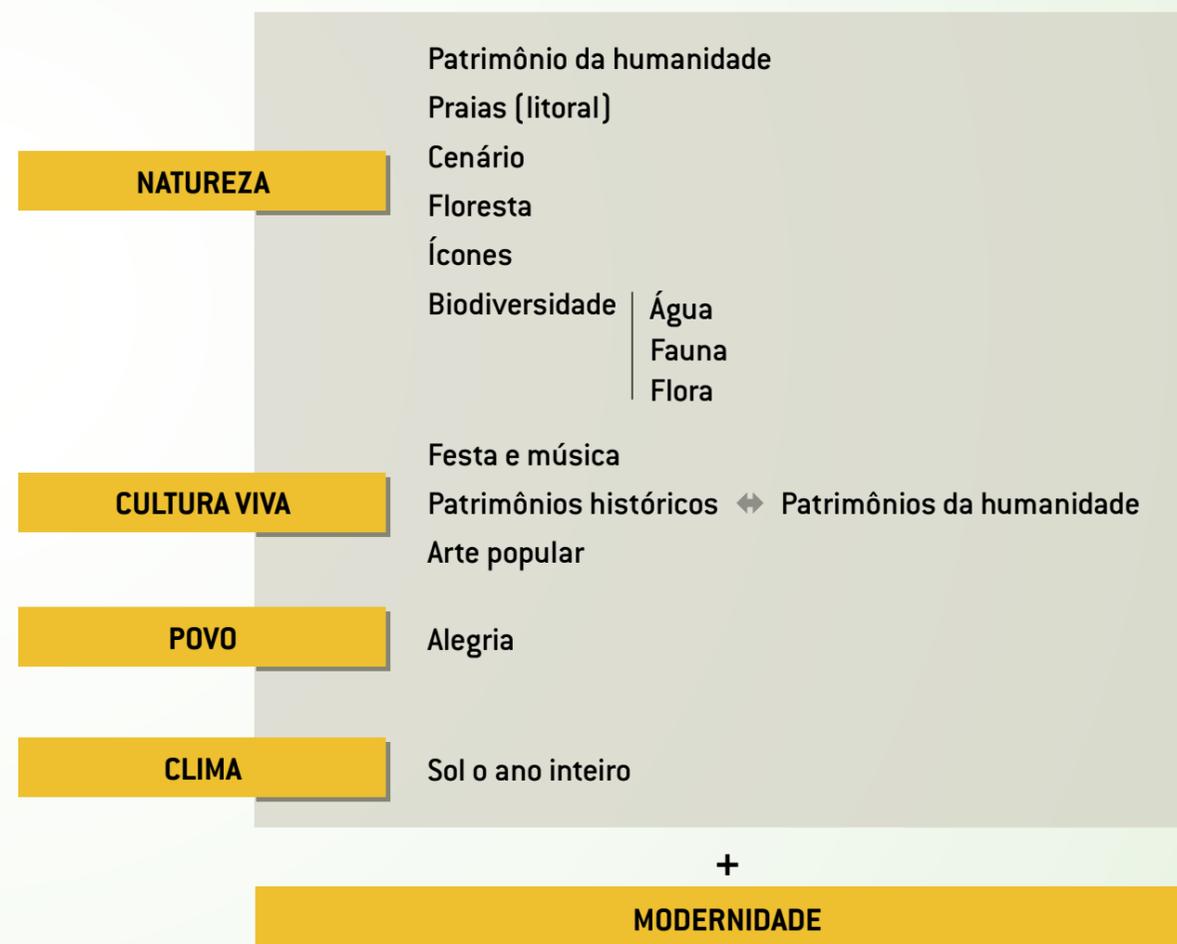
No que diz respeito ao conteúdo da comunicação, foi estabelecida uma mensagem global para todos os mercados, que integraria todas as ações de comunicação e promoção turística internacional, feitas pela EMBRATUR, estados, cidades e setor privado brasileiro.

Essa mensagem global concretizou-se em três elementos:

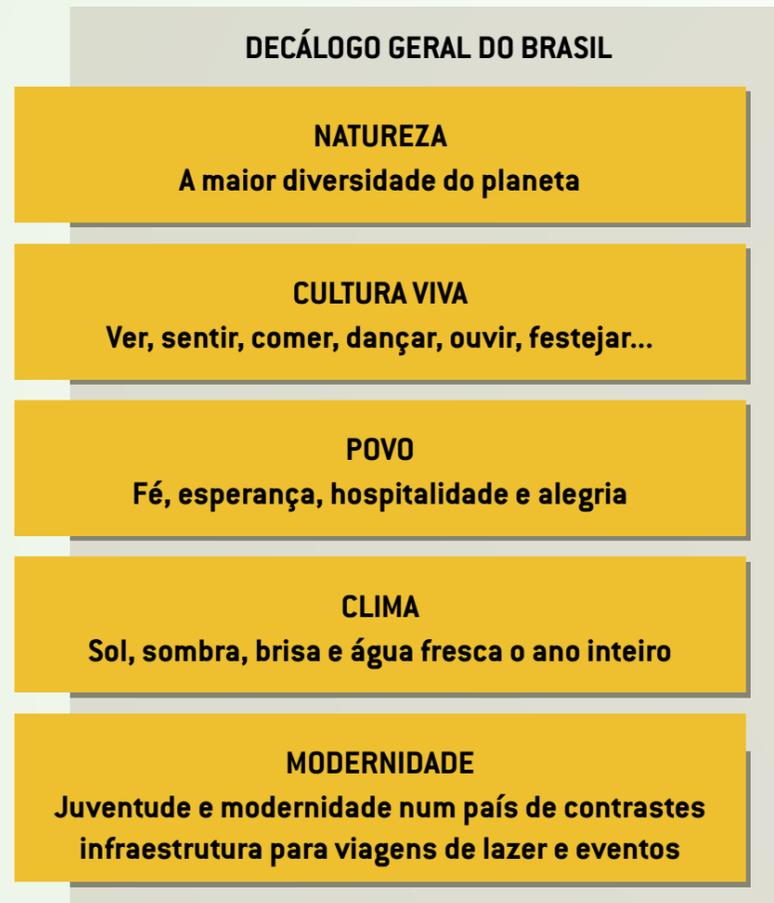
O primeiro é o **decálogo**, conjunto de argumentos e valores capazes de levar à deci-

são do turista potencial de viajar ao Brasil. É a síntese do Brasil, seus atrativos e sua diversidade, elaborada a partir da análise dos produtos turísticos, da imagem, do posicionamento do país e de seus principais concorrentes – buscando o posicionamento desejado no mercado turístico mundial.

### DECÁLOGO BRASIL



A partir desses conceitos, foram definidos argumentos que poderiam ser utilizados na comunicação do produto Brasil no mercado internacional, o chamado **Decálogo Geral** do Brasil.



O segundo elemento, chamado de **mensagem permanente**, é o slogan que sintetiza todos os argumentos e valores. As pesquisas realizadas com os turistas em visita ao Brasil identificaram um altíssimo nível de satisfação com a visita.

Além disso, os turistas estrangeiros surpreendem-se positivamente pelo que conhecem e pelo que encontram no país. Assim, a mensagem que sintetiza a experiência do turista no Brasil é **"Sensacional!"**

A **marca turística** seria o terceiro elemento de identidade e reconhecimento no mercado internacional.

O desenho da **Marca Brasil** foi resultado de um concurso de desenho gráfico coordenado pela ADG Brasil - Associação dos Designers Gráficos do Brasil, que teve como referência de criação a obra de Burle Marx.



Por decisão unânime do júri, foi selecionada a proposta do designer Kiko Farkas, que sintetiza a mistura de cores e formas e agrega, por meio das curvas, a modernidade do Brasil ao desenho. Sua aplicação deve ser sempre acompanhada da mensagem permanente "Sensacional!"



**Sensacional!**

# O plano operacional

Além de estabelecer a estratégia, o Plano Aquarela detalhou as ações necessárias para sua execução e novas ferramentas que pudessem implementar um novo estilo de promoção para uma nova identidade do Brasil no mercado turístico global.

O Plano Operacional de Promoção estabeleceu diretrizes para a atuação no que diz respeito à relação entre o produto e o mercado e à distribuição orçamentária. Essas diretrizes foram concretizadas em um plano de ação – os quatro Macroprogramas, com seus desdobramentos em programas, projetos e ações.

A distribuição orçamentária para os investimentos na promoção de produtos por mercado foi calculada levando em consideração o volume de turistas daquele país que visita o Brasil; a posição do Brasil em relação aos concorrentes diretos; fatores de crescimento como intenção de volta ao Brasil; o nível de investimento necessário e o retorno; a atratividade do produto no mercado.

Além disso, foram traçadas diretrizes específicas para os principais mercados, considerando a distribuição dos investimentos em ações dirigidas a três públicos-alvo: im-



prensa, profissionais do setor de turismo e consumidor final.

Os macroprogramas foram estruturados com programas, projetos e ações adequadas ao turismo internacional do Brasil naquele momento. O foco, nos anos de 2005 e 2006, foi implementar as novas estratégias de imagem e posicionamento do destino Brasil no mercado internacional, bem como da utilização de novas ferramentas de atuação no exterior. A formatação dos programas buscou atender à necessidade de ferramentas e ações que:

**Pudessem ser aplicadas em todos os mercados** (como o Portal de Turismo Internacional, comunicação eletrônica com os profissionais de turismo e imprensa – banco de imagens).

**Comunicassem a nova identidade** turística (material promocional, publicações, estandes para feiras).

**Atendessem às ações destinadas aos diversos públicos** nos mercados (birôs de comercialização, programa de excelência em turismo, escritórios brasileiros de turismo no exterior – EBT, kits de imprensa para jornalistas internacionais, viagens de jornalistas estrangeiros a destinos brasileiros, monitoramento da imprensa internacional e análise de impacto das notícias publicadas, caravanas de operadores e agentes de viagens ao Brasil, treinamento de agentes de viagens, workshops, campanhas de publicidade, eventos de público final e ações de relações públicas com formadores de opinião).

**Viabilizassem a gestão** do Plano Aquarela (coleta de dados e pesquisas realizadas pela EMBRATUR).

**Garantissem respostas a demandas** imprevisíveis (ações importantes em grandes eventos internacionais, resposta a situações de crise, abertura de novos voos para o Brasil).



# Avanços e conquistas

Como principais resultados alcançados após os dois primeiros anos de implantação do Plano Aquarela destacam-se:

**A criação e inserção** no mercado turístico mundial da primeira marca turística do Brasil.

**O estabelecimento de uma imagem** global do turismo do Brasil no mundo.

**O estabelecimento de um posicionamento** de mercado para o Brasil frente aos principais destinos líderes do turismo mundial. O Brasil passa a liderar o turismo na América do Sul.

**As orientações e diretrizes** claras para as ações promocionais do Brasil no exterior.

**O compartilhamento das estratégias** com o setor público dos estados, com parceiros e atores privados.

**O acúmulo de informações estratégicas** sobre mercados, oferta e demanda que permitiram a evolução das estratégias de marketing nos mercados prioritários.



**A parceria com o Ministério das Relações Exteriores** e as embaixadas brasileiras nos países prioritários.

**A criação e operação profissional** dos EBTs [Escritórios Brasileiros de Turismo].

**O aumento da presença e a diversificação** dos destinos e produtos turísticos brasileiros nos catálogos de vendas dos operadores e distribuidores internacionais.

**O aumento da presença de grandes ícones** e da diversificação da oferta turística.

**A inclusão do segmento de negócios**, eventos e incentivos como uma das principais estratégias de promoção do país.

**A ampliação da agenda promocional** do Brasil nos mercados internacionais por meio da inclusão de novas ferramentas de promoção e novos tipos de eventos para cada público de relacionamento.

**A viabilização de ferramentas** de monitoria e controle e avanços na coleta e gerenciamento de dados estatísticos e indicadores.

**A profissionalização crescente do trabalho** junto à imprensa internacional, com a licitação e contratação, em 2006, de agências de relações públicas.



# Plano Aquarela 2007-2009

# O Plano Aquarela 2007-2009

Com os avanços registrados na primeira fase de implantação do Plano Aquarela, a partir de 2007 a EMBRATUR passou a trabalhar para a consolidação do novo posicionamento turístico do Brasil nos mercados-alvo. Para isso buscou o aprimoramento da aplicação das estratégias de marketing e da própria gestão do plano.

Durante seis meses, todas as ações executadas e investimentos feitos até então foram avaliados para conhecer os resultados e corrigir os processos, sempre com objetivo de aperfeiçoar e profissionalizar ainda mais o trabalho de promoção do turismo do Brasil no exterior.

Em um cenário de mudanças rápidas e constantes na situação dos países e do mercado global, as decisões envolvem cada vez mais complexidade. Por isso as conjunturas externas e internas que condicionam o fluxo turístico também foram estudadas, de forma a manter a coerência da atuação com os novos comportamentos e as inovações dos mercados turísticos internacionais. Como resultado, o Plano Aquarela foi atualizado em diversos aspectos, incorporando novas propostas estratégicas e táticas.



## Novos objetivos para um novo momento

Os objetivos gerais de crescimento do turismo no país no período 2007-2010 passaram a priorizar o crescimento da entrada de divisas no país, indicada pelo Banco Central.

O objetivo era que este crescimento ocorresse a partir do aumento do gasto médio do turista estrangeiro, da permanência do turista e dos fluxos de visitantes, atingindo uma média superior à da América do Sul e do mundo. Esse foco deu-se pela necessidade de compor diversas motivações e comportamentos de gastos das diferentes nacionalidades de visitantes, ao mesmo tempo, garantir maior efetividade dos impactos econômicos do turismo no desenvolvimento do país e na geração de empregos nas diversas regiões do Brasil.

## Mais foco e especialização: objetivos por país

A partir da experiência e dos avanços acumulados nos dois primeiros anos de implantação

do plano, a EMBRATUR passou a estabelecer o planejamento por “mercados” e não mais por “programas”. A estratégia foi customizada de acordo com o mercado turístico que se desejava atingir, levando em conta um estudo detalhado de características, oportunidades e desafios dos países-alvo mais importantes. O conceito também foi aplicado ao segmento de negócios, eventos e incentivos, considerando-o como um “mercado”, já que as viagens desse público não estão relacionadas ao **local** onde se realiza a ação, mas sim ao **tema** ou ao negócio a que se refere.

Com essa atualização da estratégia, o Plano Aquarela, a partir de 2007, desdobra objetivos por países, em que se visa:

**Crescimento do fluxo turístico dos países de maior receita**, priorizando os mercados de gasto médio alto, de alta estada média, com boa oferta aérea e com conexões aéreas diretas para o Brasil.

**Esforço junto aos órgãos competentes** para aumento da oferta aérea e diversificação dos portões de entrada.



**Aumento das ações cooperadas** com a iniciativa privada do setor de turismo e com investidores estrangeiros desses países que atuam no Brasil e no exterior.

**Consolidação da marca guarda-chuva** “Brasil” para o público consumidor (potenciais turistas) dos mercados de maior prioridade.

### Estratégia aprimorada: prioridades para promoção

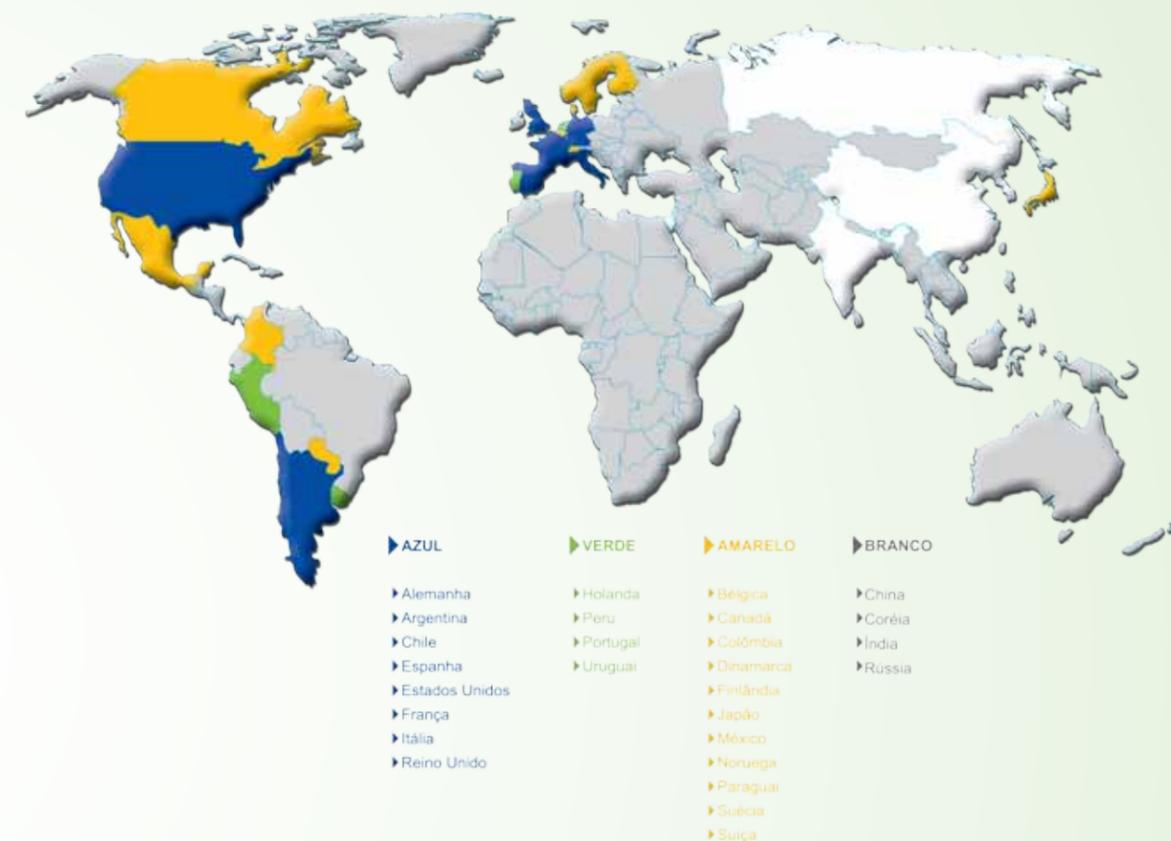
A fim de otimizar a aplicação dos recursos disponíveis, foram considerados os seguintes critérios para o estabelecimento de prioridades estratégicas:

**Atrativo do mercado** – leva em conta o número de turistas atuais; receita gerada (gasto diário, permanência e número de turistas); e mercado potencial, considerando o interesse pelo Brasil e por seus competidores diretos.

**Posição competitiva** – considera a capacidade de crescimento (volume real e potencial de turistas); acessibilidade aérea; quota competitiva (turistas do Brasil/soma de turistas dos competidores diretos); investimento de marketing acumulado (soma do investimento realizado nos anos anteriores); e posição do Brasil em cada país em relação à de seus competidores.

A partir desse estudo foi estabelecida uma matriz de prioridades estratégicas de mercado, que considerou quatro níveis de prioridades:

### Mapa de países prioritários 2007-2009



**Países azuis:** mercados turísticos que, pelo seu volume emissivo atual ou sua importância para o turismo mundial, devem ser considerados de alta prioridade para o Brasil.

**Países verdes:** aqueles que, pelo volume emissivo atual (um pouco menor que o dos países azuis) e pela predisposição para viajar ao Brasil, são considerados de alta prioridade.

**Países amarelos:** aqueles que apresentam volume emissivo pequeno, mas que podem crescer pelo interesse demonstrado em relação ao Brasil.

**Países brancos:** são os mercados emergentes. Têm um volume pequeno, mas podem apresentar oportunidades que mereçam ações de promoção pontuais.



Anualmente as prioridades são revisadas, de acordo com as mudanças conjunturais e em função da saída ou inclusão de novas rotas aéreas com destino ao Brasil.

As metas anuais de entrada de turistas estrangeiros no Brasil passaram também a ser definidas por mercado-país e são calculadas em função de diferentes cenários orçamentários: o orçamento ideal de acordo com a relação “dólar/turista” recomendada pela OMT - Organização Mundial de Turismo e o orçamento destinado pela União à EMBRATUR. Todos os cenários desenhados consideram possibilidades reais de investimentos, sendo que o cenário ideal considera as possibilidades de captação de novos recursos.

### Tática refinada: o Plano

Com a nova orientação, o Plano Aquarela estabeleceu um processo de comunicação a ser aplicado em cada país. De um lado, os esforços realizados pela Embratur, por meio de suas ferramentas de promoção e de comunicação dirigidas aos profissionais do setor de turismo, tinham como

objetivo ampliar a presença dos destinos e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional, ou seja, aumentar e diversificar a oferta do produto Brasil nas prateleiras dos canais de distribuição. Por outro lado, os esforços dirigidos ao consumidor final e realizados diretamente nos países-alvo para a imprensa, formadores de opinião e o público consumidor (potenciais turistas) diretamente estimulariam a demanda para o Brasil e ajudariam a consolidar uma imagem positiva do país e do turismo brasileiro.

### Plano Operacional de Promoção: como atuar por mercado

Para atender ao detalhamento da estratégia por país e ao processo de aperfeiçoamento da gestão de objetivos e metas, foram definidos novos macroprogramas:

**Macroprograma de Comunicação**, constituído por programas horizontais (servem a todos os países e atendem a públicos diversos) que contemplam ações de base para a atividade promocional e de apoio à comercialização. Inclui material promocional, portal e ferramentas de relacionamento online, criação de campanhas de publicidade, criação e produção de brindes, banco de imagens, gestão da Marca Brasil, monitoramento de

imagem. Também abrange ações referentes à comunicação institucional.

**Macroprograma Mercados Internacionais**, que inclui os programas de promoção nos mercados turísticos geográficos, por meio de ações dirigidas a seus respectivos públicos-alvo: profissionais do setor de turismo (trade), imprensa e consumidor.

**Macroprograma Negócios, Eventos e Incentivos**, que prevê programas de promoção nos mercados para públicos específicos de negócios, eventos e incentivos.

**Macroprograma Reserva Conjuntural**, que inclui promoção em eventos mundiais excepcionais, as ações abrangentes de promoção – focadas em um público-alvo que está em todas as partes do mundo ao mesmo tempo – e as ações voltadas a grupos de consumidores de interesses específicos, como golfe, lua de mel, luxo, LGBT, entre outros.

**Macroprograma Aquarela: Informação, Monitoria e Controle**, que tem por objetivo manter o Plano Aquarela como ferramenta de gestão e controle de programas, ações, metas e orçamentos – como o Sistema Aquarela, que é a forma de monitorar, de forma permanente, a execução do plano.

**Macroprograma dos Estados**, constituído de ações que visam à comunicação da



EMBRATUR com os estados e o Distrito Federal e ao auxílio estratégico e operacional à sua promoção no exterior. Suas principais ferramentas são as Fichas dos Estados, que contêm recomendações de promoção internacional (mercados, produtos e ferramentas a ser trabalhados) para cada um deles; e as verbas descentralizadas repassadas às unidades da Federação para a realização de ações de marketing internacional.

### As ferramentas para promoção

A crescente combinação das diversas formas de atuação faz que as ações sejam cada vez mais potencializadas e os resultados, mais consistentes. Nesta fase, para cada país em que é feita a promoção do destino Brasil são determinadas quais ferramentas, para quais públicos, são mais adequadas, de acordo com o orçamento disponível e os países prioritários.

## Principais ferramentas de promoção e públicos a que são destinadas

FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO	IMPrensa	TRADE	CONSUMIDOR
EBTS E COMITÊS DESCOBRA BRASIL			
FEIRAS INTERNACIONAIS DE TURISMO			
FEIRAS INTERNACIONAIS DE NEGÓCIOS			
EVENTOS PROMOCIONAIS			
EVENTOS E AÇÕES PROMOCIONAIS PARA O PÚBLICO FINAL			
CAPTAÇÃO E PROMOÇÃO DE EVENTOS			
TREINAMENTO À DISTÂNCIA PARA AGENTES DE VIAGEM			
SEMINÁRIOS DE VENDA			
CARAVANAS			
BRASILNETWORK			
BRAZILTOUR			
CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS			
MATERIAL PROMOCIONAL			
RELAÇÕES PÚBLICAS			
MONITOR BRASIL			
PRESS TRIPS			
PROJETOS ESPECIAIS			
BANCO DE IMAGENS			

### Grade de produtos e segmentos aperfeiçoada

Observando o comportamento do mercado turístico e a expansão e profissionalização de algumas atividades no Brasil, a grade de segmentos e produtos turísticos foi refor-

mulada, aumentando o destaque daqueles com alto potencial de crescimento no país, como o turismo de aventura.

Assim, os cinco segmentos que agrupam a oferta turística do Brasil para os mercados internacionais ficaram assim determinados:



Também os produtos ofertados foram objeto de revisão, a partir de um processo em que foram consideradas:

**A consulta à iniciativa privada** do setor de turismo, por meio das entidades que a representam.

**A consulta aos gestores do turismo** nos estados (secretários e presidentes de órgãos de promoção do turismo).

**Visitas técnicas** aos destinos turísticos.

**Integração com o programa** 65 Destinos Indutores, do Ministério do Turismo.

**Integração com o programa** Destinos Referência em Segmentação, do Ministério do Turismo.

Com a revisão dos produtos mapeados, foi apresentada uma nova grade de destinos e produtos exclusivos, ampliada para 269 itens. O novo ranking levou em conta o potencial dos produtos para o mercado internacional e quanto realmente vem sendo utilizado. Dessa forma, estabeleceu-se uma nova classificação de produtos para diferentes motivações, segmentos de mercado e público-alvo nos diferentes países.

### Novos roteiros para diversificar a oferta

A partir desta fase, o Plano Operacional de Produtos estrutura-se em propostas de roteiros especiais que proporcionem o aumento do tempo de permanência do turista estrangeiro no Brasil:

**Roteiros Nacionais** – com duração de 21 e 14 dias, que apresentam um panorama do Brasil.

**Roteiros Segmentados** – com duração de 21, 14 e 7 dias.

**Roteiros Regionais** – com duração de 14 e 7 dias, que permitem o uso de meios de transporte rodoviários e fluviais.

**Opções customizadas para mercados consolidados** – que são aqueles em que o Brasil já é amplamente conhecido e tem participação elevada na quota de viajantes internacionais.

## Roteiro nacional sugerido para 21 dias



## Mais informação estratégica sobre o mercado global

A partir de 2007, para enfrentar o desafio de se inserir em um mercado em constante mudança, a EMBRATUR criou condições para adquirir dados para o monitoramento periódico das tendências turísticas e dos mercados emissores internacionais, sobretudo no âmbito do comportamento e interesses do turista potencial.

As fontes de dados são: pesquisas internacionais executadas por entidades reconhecidas e utilizadas pelos líderes do turismo mundial (IPK – World Travel Monitor); a inteligência comercial acumulada por consultores; informações geradas pelos EBTs - Escritórios Brasileiros de Turismo; e ferramentas que permitem o monitoramento de notícias veiculadas sobre o Brasil no exterior

e o impacto sobre a imagem do país como destino turístico.

A análise dessas informações dá o suporte necessário para a atualização anual do plano.

## Gestão aprimorada com o Sistema Aquarela

A partir de 2007, a implantação de estratégias e orçamentos por mercado exigiu um refinamento da gestão do Plano Aquarela. A EMBRATUR criou, então, o Sistema Aquarela, uma ferramenta tecnológica de gestão tanto para o planejamento como para o acompanhamento e avaliação das ações executadas e dos investimentos feitos nos mercados prioritários.

# Um novo estilo de comunicação turística

As campanhas publicitárias, que passaram a ser realizadas todos os anos nos mercados prioritários, são a expressão da nova imagem implementada do Brasil como destino turístico.

## Brasil. Quem conhece vira fã

Essa campanha inaugurou uma nova fase da promoção internacional do Brasil como destino turístico. Um dos principais objetivos também foi colocar a Marca Brasil no centro das atenções da comunicação turística como forma de torná-la uma referência e orientação permanente do posicionamento do país.

A primeira fase foi realizada de julho a dezembro de 2005, na Alemanha, Argentina, Chile, Estados Unidos, França, Peru, Portugal, Uruguai, Paraguai e Bolívia. Em 2006 a EMBRATUR ampliou a campanha para a Itália e o Reino Unido.

A estratégia, voltada para o turista potencial e para os profissionais do setor de turismo no exterior, era integrar diferentes ferramen-

tas de comunicação, atingindo os públicos-alvo de diversas maneiras e em situações distintas, possibilitando a formação de uma imagem mais completa sobre o Brasil.

A mensagem comunicada por meio desta campanha é: o Brasil é um país moderno, alegre e hospitaleiro que oferece opções de lazer e negócios para todos os públicos, uma grande diversidade de atrativos naturais e infraestrutura com padrão internacional, aliando a isso a alegria e a receptividade do povo brasileiro, fazendo que aqueles que visitem o Brasil queiram voltar.

O conceito “vire fã” foi criado levando em consideração indicadores de pesquisas, que apontaram que 86% dos turistas estrangeiros em visita ao Brasil expressavam o desejo de voltar e que 99% afirmavam que indicariam o Brasil a amigos e parentes. Aliado a esse conceito, foram utilizados na campanha como garotos-propaganda turistas estrangeiros que visitaram o Brasil, retratados nos principais destinos brasileiros com os rostos pintados com as cores da Marca Brasil. O recurso visual utilizado faz referência aos fãs do esporte, que pintam o rosto com as cores de seu time, por paixão.

Em 2006, aproveitando a oportunidade da Copa do Mundo na Alemanha, foi criada uma versão da campanha com a temática do futebol, que é um grande símbolo do Brasil e

reconhecido mundialmente. Essa campanha foi veiculada no período da Copa do Mundo em Frankfurt, Munique e Berlim.

No final de 2006, o visual da campanha ganhou novos contornos, apesar de o conceito e a linha criativa terem sido mantidos. Foi retirada a pintura dos rostos dos turistas estrangeiros, realçando mais as paisagens brasileiras. A ideia transmitida agora é que quem visita o Brasil vira fã e revela sua satisfação por meio de sorrisos francos e abertos. Permanecem nessa fase da campanha as estratégias de comunicação da imagem do Brasil no exterior e também a divulgação da Marca Brasil, que foi se consolidando internacionalmente.

No segundo semestre de 2007, a campanha iniciou sua terceira fase. A linha criativa, o conceito e o posicionamento do Brasil das fases anteriores foram mantidos, mas é dado maior destaque para os atrativos turísticos do Brasil e a sua diversidade,





utilizando montagens que apresentam dois destinos brasileiros e a conjugação de segmentos turísticos diferentes na mesma peça publicitária.

### Campanha Brasil Sensacional

Em 2008, a nova campanha publicitária, “Brasil Sensacional”, foi elaborada para divulgar o melhor do Brasil com toda sua diversidade étnica, cultural e natural. O lançamento global, em setembro de 2008, em um grande evento em Nova Iorque, com a presença do Presidente da República, teve grande repercussão na mídia de todo o mundo. As peças combinam destinos turísticos brasileiros, sendo um deles já conhecido internacionalmente e outro ainda pouco conhecido ou desconhecido no exterior.

A ideia foi apresentar, por meio de personagens-turistas que circulam por esses cenários, a diversidade da oferta turística brasileira, além de demonstrar que é possível visitar mais de um destino turístico no Brasil e que esses destinos podem atender a diversos interesses, proporcionando experiências e sensações diferentes em uma mesma viagem.

As peças são trabalhadas de acordo com preferências dos consumidores turistas de cada país (indicadas por pesquisas de mercados emissores).



A campanha “Brasil Sensacional” está sendo veiculada, desde setembro de 2008, nos grandes centros urbanos da Alemanha, Argentina, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Reino Unido, Holanda, Peru, Portugal, Uruguai e Canadá.





**Resultados**

# O Brasil alcança um novo patamar

Entre 2005 e 2009, o Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil permitiu que o Brasil alcançasse um novo patamar no mercado turístico global.

Para realizar o balanço desse período é preciso considerar os objetivos pelos quais se faz um plano de marketing: vender mais (medido em número de turistas ou receita gerada no país); melhorar a posição competitiva do país frente aos concorrentes diretos; melhorar a imagem e o posicionamento, ou imagem comparativa; gerar uma posição que permita superar as crises externas e internas.

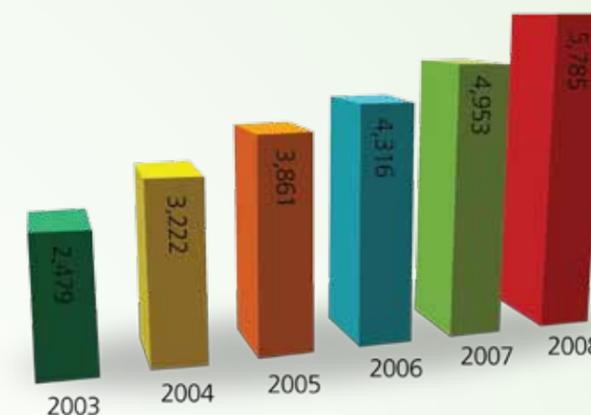
## O crescimento do turismo

### Recorde na entrada de divisas

De 2003 a 2008, a evolução na entrada de divisas em dólares por meio do gasto de turistas estrangeiros foi de 132% e evidencia o sucesso de buscar turistas que fiquem mais tempo, visitem mais cidades e gastem mais em sua estada no Brasil.



## Gastos de turistas estrangeiros no Brasil (2003-2008)

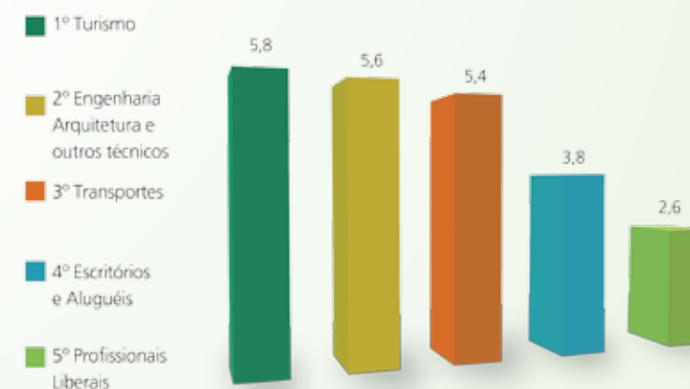


Fonte: Banco Central.

## Lugar de destaque na exportação de serviços

Em 2008, o turismo figurou entre os principais itens da pauta de exportação do país, em quinto lugar. Na pauta de serviços, foi o líder na geração de receitas.

## Balança de Exportação de Serviços



Fonte: Banco Central/Em US\$ milhões

### Número crescente

A evolução do número de turistas de 2003 a 2008 também apresentou crescimento positivo, de 22,2%, e deve sempre ser analisada levando em conta as condições de acessibilidade aérea, a situação econômica dos mercados e a posição geográfica do Brasil, de longa distância dos principais emissores do mundo.

### Número de turistas estrangeiros no Brasil



Fonte: Polícia Federal/Ministério do Turismo

### A melhoria da posição competitiva do Brasil

Os concorrentes diretos do Brasil definidos inicialmente foram países da América Latina e Caribe, tendo em vista os resultados dos dados e pesquisas em 2004.

No detalhe de cada um dos países prioritários do Plano Aquarela, o Brasil é, em 2008, o destino líder em 15 países e o segundo nos 6 restantes.

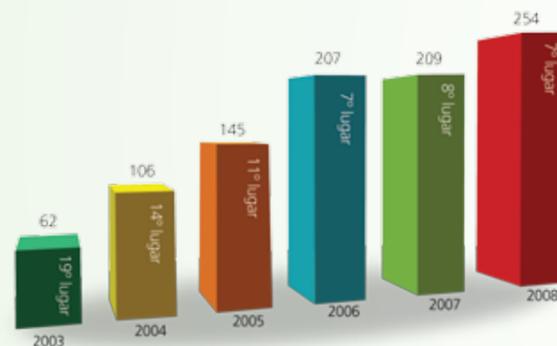
### Posicionamento do Brasil como destino turístico



### Na elite dos eventos internacionais

Outro dado que espelha a evolução da posição competitiva é o crescimento do país como destino de eventos internacionais. Desde 2006, o Brasil está entre os dez países que mais recebem eventos internacionais no mundo, segundo a International Congress and Convention Association (ICCA), principal entidade do setor. O último ranking, divulgado com os dados de 2008, coloca o Brasil na 7ª posição (em 2003 ocupava a 19ª), com 254 eventos.

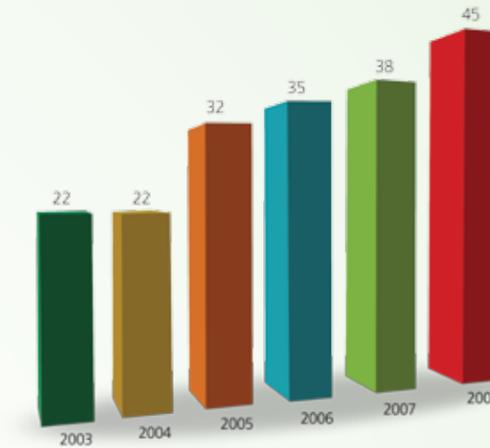
### Evolução do número de eventos internacionais\* realizados no Brasil



\*Itinerante, com periodicidade fixa e mínimo de 50 participantes.  
Fonte: ICCA

Além do número de eventos, o programa de promoção e captação de eventos internacionais da EMBRATUR buscou apresentar novos destinos para que mais regiões pudessem se beneficiar e se qualificar com a visita do turista de eventos. O êxito também foi verificado aí, com a ampliação de 22 cidades que abrigavam eventos internacionais, em 2003, para 45 em 2008.

### Número de cidades que realizaram eventos internacionais\*



\*De acordo com os critérios da ICCA - International Congress and Convention Association.  
Fonte: ICCA

O impacto econômico gerado para o país com a realização desses eventos foi atestado por pesquisa realizada em 2008 e 2009 pela EMBRATUR, por meio da Fundação Getúlio Vargas. Em 36 eventos pesquisados, a pesquisa constatou que 285 dólares são o gasto médio do turista de evento internacional no Brasil.

Uma projeção realizada pela Fundação Getúlio Vargas para os 254 eventos internacionais realizados no Brasil em 2008 aponta que os gastos diretos dos participantes estrangeiros deixaram no Brasil 122,6 milhões de dólares.

### Entre as grandes economias de turismo

A Conta Satélite do Turismo 2009, estudo do WTTC - World Travel and Tourism Council,

coloca o Brasil na 13ª posição no ranking da economia do turismo, entre 181 países pesquisados. O WTTC leva em conta diversos aspectos, desde as receitas e empregos gerados pelo turismo até investimentos públicos e privados no país.

### Mais competitivo

No Relatório sobre Competitividade em Turismo do Fórum Econômico Mundial, divulgado em 2009, o Brasil cresceu quatro posições em relação ao relatório de 2008 – do 49º para o 45º lugar. É líder na América do Sul e ocupa a segunda posição na América Latina.

### Melhoria da imagem e posicionamento comparativo do Brasil

#### Identidade reconhecida

Na pesquisa qualitativa realizada pela EMBRATUR com turistas estrangeiros em visita ao Brasil em 2009, a Marca Brasil é reconhecida por 22% dos entrevistados, um índice excepcional, levando em conta o pouco tempo de existência.

#### Imagem consolidada

Na pesquisa qualitativa com turistas estrangeiros no Brasil em 2009, a

imagem do país é configurada principalmente com os elementos Natureza e Povo – apontados como o que o Brasil tem de mais positivo.

Infraestrutura e serviços de qualidade aparecem já com 11% de citações.

### Evolução positiva da imagem na mídia

O trabalho realizado pelo Programa de Relações Públicas da EMBRATUR com a imprensa internacional trouxe avanço na qualidade das informações sobre o Brasil divulgadas na mídia estrangeira, além de uma grande diversificação de destinos que foram motivo de reportagens realizadas por jornalistas convidados para visitar o Brasil. A análise realizada pelo Monitor Brasil, ferramenta de monitoramento online da mídia em dez países, mostra que Economia, Cultura e Turismo são os elementos retratados de forma mais positiva.

### Posição diante de crises

O trabalho de planejamento consistente do Ministério do Turismo nos últimos anos, com o Plano Nacional de Turismo e o Plano Aquarela, permitiu que o Brasil tenha hoje uma situação que o favoreceu frente à recente crise mundial. A melhoria econômica do país nos últimos anos gerou um importante aumento do turismo interno.

Um segundo elemento é a diversificação dos mercados emissores de turismo para o Brasil. **A evolução de 2004 a 2008 mostra a potencialização dos mercados de proximidade da América do Sul**, o que os coloca em uma melhor posição frente à crise econômica mundial.

Comparado com seus competidores diretos, **o Brasil tem a maior diversificação de mercados emissores**, o que gera menor dependência no caso de crises específicas nas diferentes regiões ou nas crises mundiais.

Com esses objetivos alcançados, o Ministério do Turismo, por meio da EMBRATUR, inicia uma nova etapa de atualização do Plano Aquarela para o período 2010-2020, incorporando a responsabilidade de mostrar o Brasil para o mundo durante a grande oportunidade da Copa do Mundo de Futebol em 2014, os Jogos Olímpicos em 2016, e de potencializar para o turismo os enormes ganhos de imagem nos anos seguintes.





**Agradecimentos  
especiais**

A EMBRATUR agradece às Secretarias de Turismo dos estados e municípios, aos órgãos estaduais e municipais de promoção do turismo, aos membros do Conselho Nacional de Turismo e às empresas, associações e entidades do setor privado, que com sua parceria ajudaram a construir o Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil.

#### COLABORADORES – PESQUISA DE OPINIÃO INTERNA PLANO AQUARELA

Ada Ludimila Canonici  
Adriana Papa  
Alcides E. Valente  
Alessandra Piva  
Alex Viana  
Alfredo Andrade Fróes  
Aline Bueno  
Aline César Jesus  
Alvaro B. Bezerra de Mello  
Alvaro Valeriani  
Amalina Andrade  
Ana Cristina Freitas  
Ana Luisa Diniz Cintra  
André Beraha  
André Pousada  
Andreia Arantes  
Anecy Castelo Branco  
Antonio Carlos Lima  
Antônio Maciel  
Antônio Pedro Figueira de Melo  
Austerlitz Erse  
Bárbara Caiado  
Bárbara Rangel  
Bismarck Pinheiro Maia  
Brice Cicconetti  
Bruno Menezes  
Caissa Moura  
Camila de Moraes Tiussu

Carlos Alberto Amorim Ferreira  
Carlos Alfredo Sitta Fortini  
Carlos Lins Braga  
Carlos Silva  
Carlos Tadeu D'aguilar Silva Palácio  
Caroline Campos  
Caroline Coelho  
Cassiano Marques  
Catarina Pinheiro Silva  
Célia Brazão do Nascimento  
Celso de Souza Caron  
Cibele Moulin  
Cinthia Marques  
Clara Bianchi  
Cláudio Santana  
Colombo Cialdini  
Conceição Silva  
Cristiana Beleza Ribeiro  
Cristiano Borges  
Daniel Borges Almeida  
Daniel David  
Daniela Cardoso  
Danielle Novis  
Denyse Guimarães  
Dirck Alexandre Graetz  
Dolores Piñeiro  
Domingos Leonelli Netto  
Douglas Mendonça

Edilson Pires dos Santos  
Edson Correia  
Eliane Bonasser  
Eliane K. C. Sanches  
Elisa W. S. de Liz  
Elza Tsumori  
Érica Campos Drumond  
Fábio Manzini  
Fernanda Hümmel  
Fillipo Guidi  
Flávia Carrijo  
Flávio L. Agustini  
Gabriela Antunes  
Georthon Branquinho  
Gilberto Barbosa Santos  
Gilberto Pimentel Filho  
Gisela Mendonça  
Glaucio Fuzinato  
Glória de Britto Pereira  
Gustavo Henrique Pessoa  
Gustavo Timo  
Heber Vieira de Oliveira  
Heitor Oliveira  
Helenize Fernandes  
Homero Mateus Fonseca  
Ingrid Clark  
Jaderson Alencar  
Jaime Okamura  
Jerson Queiroz  
Joab Almeida Silva  
João Carlos Gasparin  
João Carlos Vasconcellos  
João Luiz dos Santos Moreira  
João Paulo Gomes  
Joaquim Neto  
José Augusto Falcão

José do Patrocínio Paes Landim  
José Gaspar Brandão  
José Roberto de Lima  
José Roberto Pereira  
Juliana Fagundes  
Juliana Vellozo Almeida Vosnika  
Júlio Pires  
Jurema Monteiro  
Karem Basulto  
Kátia Bitencourt  
Klaus Kuhnast  
Laércio Branco  
Larissa Porto  
Leandro Cola  
Leila Holsbach  
Letícia Hartmann Olandesi  
Liane Galina  
Livia Regina Prado de Negreiros Mendes  
Lourdes Fellini  
Luciana Bento  
Lucineiva Fagundes Pires  
Márcio Santiago  
Marcos Aurélio Carvalho  
Marcos Pompeu  
Margaret Grantham  
Maria Cláudia Evangelista  
Maria de Nazaré Coelho Antero  
Maria do Socorro Araújo  
Maria Josenira Pedrosa Cavalcante  
Mariana Carvalho Rodrigues  
Mariana Xavier  
Marisa Marrocos  
Marta Regina Torezan  
Maura Leão  
Miguel Jerónimo  
Nadja Maria Mehmeri Lordelo

Nelson Costa  
Ney Gilberto Leal  
Ney Neves  
Olga Cavalcante  
Omar Lins Canavarro  
Oreni Braga  
Octávio Martins  
Patrícia Fernandes  
Patrícia H. Bonzaninim  
Patrícia Thomas  
Paula Menezes  
Paulo Roberto Strack  
Paulo Senise  
Pedro Claussen  
Penélope Barp  
Perlana Loiola  
Philippe Fauguet Figueredo  
Rafael Cordeiro Felismino  
Rammanna Sousa  
Raquel Verdenacci  
Regina Chaves dos Reis  
Ricardo Ritter  
Ricardo W. F. de Menezes  
Rildo Gomes de Oliveira  
Robert Beterson  
Roberto Constante  
Roberto A. Dultra  
Roberto Pereira  
Roberto Rotter  
Rodrigo Trevizan  
Rosana Decat França  
Rosana Freitas  
Sabrina Klein  
Sally Carvalho  
Sérgio Band  
Sergio Flores de Albuquerque

Sérgio Luis Teixeira Diniz  
Sérgio Luiz Vargas  
Silvana Gomes  
Silvana Nascimento  
Sílvio Leite  
Tarcísio Gargioni  
Tatiana Freire Wanderley  
Tatiana Menezes  
Tatiana Turra  
Thiago Diniz do Nascimento  
Thiago Santos  
Toni Sando de Oliveira  
Túlio Fernandes de Mattos Serejo  
Valdir Walendowsky  
Vania Lúcia Climinacio  
Vanice Marques  
Vanilson Fickert  
Vaniza Schuler  
Verena Belvedere  
Vicente Cervo  
Vilma Varga  
Virgínio Loureiro  
Vitor Iglezias Cid  
Walter Luiz de C. Ferreira  
Walter Vasconcelos  
Wilken Souto  
Wilkysson Gomes de Souza

## **INSTITUIÇÕES/ENTIDADES COLABORADORAS**

ABAV Nacional – Associação Brasileira de Agências de Viagens  
ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos  
ABETA – Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura  
ABGEV – Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas  
ABIH Nacional – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis  
ABR – Associação Brasileira de Resorts  
ABRACCEF – Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras  
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes  
ABRATURR – Associação Brasileira de Turismo Rural  
Agência de Desenvolvimento e Turismo do Estado do Tocantins – ADTUR  
Agência de Desenvolvimento Regional Sustentável – ADRS (Rota das Emoções – MA/PI/CE)  
Amazonas Convention & Visitors Bureau  
AMAZONASTUR – Empresa Estadual de Turismo do Amazonas  
AMEAP – Associação dos Municípios do Amapá  
AMPRO – Associação de Marketing Promocional  
Bahiatursa – Empresa de Turismo da Bahia S/A  
BELOTUR – Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S/A  
BELTA – Associação Brasileira de Operadores e Representantes de Programas Educacionais e Cursos no Exterior  
BITO – Brazilian Incoming Travel Organization  
BLTA – Brazilian Luxury Travel Association  
BRASILIATUR – Brasília Turismo  
BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo  
CBG – Confederação Brasileira de Golfe  
Confederação Brasileira de Conventions & Visitors Bureau  
Curitiba Convention & Visitors Bureau  
Diretoria de Turismo de Cuiabá – DTUR  
EMPETUR – Empresa de Turismo de Pernambuco S/A  
EMSETUR – Empresa Sergipana de Turismo  
Espírito Santo Convention & Visitors Bureau  
FAVECC – Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais  
Federação de Convention & Visitors Bureaus do Paraná  
Florianópolis Convention & Visitors Bureau  
FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

FORNATUR – Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo  
Fortaleza Convention & Visitors Bureau  
Fundação CTI Nordeste  
Fundação de Turismo do Mato Grosso do Sul  
Fundação Municipal de Cultura e Turismo de Manaus – MANAUSCULT  
Fundação Pantanal Convention & Visitors Bureau / MT  
Goiânia Convention & Visitors Bureau  
Goiás Turismo  
GOL/VARIG  
Instituto Municipal de Turismo da Prefeitura de Curitiba  
Natal Convention & Visitors Bureau  
Paraná Turismo  
PARATUR – Companhia Paraense de Turismo  
PBTUR – Empresa Paraibana de Turismo S/A  
PIEMTUR – Piauí Turismo  
Recife Convention & Visitors Bureau  
Rio Convention & Visitors Bureau  
RIOTUR – Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro S/A.  
SALTUR – Empresa de Turismo de Salvador S/A  
Salvador Convention & Visitors Bureau  
SANTUR – Santa Catarina Turismo S/A  
São Paulo Convention & Visitors Bureau  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Roraima  
Secretaria de Esporte e Lazer do Estado de São Paulo  
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção e do Turismo de Mato Grosso do Sul  
Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo do Mato Grosso  
Secretaria de Estado de Esporte, Turismo e Lazer do Acre  
Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais  
Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina  
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia e do Turismo de Sergipe  
Secretaria de Estado do Turismo de Alagoas  
Secretaria de Estado de Turismo de Rondônia  
Secretaria de Estado do Turismo do Amapá  
Secretaria de Estado do Turismo do Espírito Santo  
Secretaria de Estado do Turismo do Paraná

Secretaria de Estado do Turismo do Piauí  
Secretaria de Estado do Turismo e Desenvolvimento Econômico da Paraíba  
Secretaria de Turismo da Prefeitura do Recife  
Secretaria de Turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro  
Secretaria de Turismo de Fortaleza  
Secretaria de Turismo do Estado da Bahia  
Secretaria de Turismo do Estado do Maranhão  
Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte  
Secretaria de Turismo do Estado do Tocantins  
Secretaria do Turismo do Estado do Ceará  
Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul  
Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre  
SPTURIS – São Paulo Turismo S/A  
TAM  
UBRAFE – União Brasileira de Promotores de Feiras

## **REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
PRESIDENTE

## **MINISTÉRIO DO TURISMO**

LUIZ BARRETTO  
Ministro

MÁRIO MOYSÉS  
Secretário-executivo

## **EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO**

JEANINE PIRES  
Presidente

Chefe de Gabinete  
FABIO MANZINI CAMARGO

Diretor de Marketing  
WALTER VASCONCELOS

Diretor de Produtos e Destinos  
MARCELO PEDROSO

Diretor de Mercados Internacionais  
JOSÉ LUIZ CUNHA

Diretor de Administração e Finanças  
LUIZ SILVEIRA RANGEL

Gerência de Comunicação Social  
GISELA MENDONÇA

## **Expediente**

### **Coordenação geral**

Kátia Bitencourt  
Assessora da Presidência

### **Projeto editorial e texto final**

Assessoria de Comunicação da EMBRATUR

### **Consultoria**

Chias Marketing

### **Agência responsável pelo projeto**

Artplan Comunicação

### **Projeto gráfico**

Pedro Henrique Garcia

### **Editoração eletrônica**

MP Comunicação Gráfica

### **Créditos fotográficos**

Divulgação EMBRATUR

### **Impressão**

Gráfica Brasil



[www.braziltour.com](http://www.braziltour.com)



Ministério do  
Turismo

