



**UnB**

Universidade de Brasília  
Centro de Excelência em Turismo

**Mestrado Profissional em Turismo**

**ESTUDO COMPARADO SOBRE A RELAÇÃO PÚBLICO-  
PRIVADA DO TURISMO INTERNACIONAL DO BRASIL E  
AUSTRÁLIA**

**Mareisa Farias Rocha**

Brasília  
2016



**UnB**

Universidade de Brasília  
Centro de Excelência em Turismo

Mestrado Profissional em Turismo

**ESTUDO COMPARADO SOBRE A RELAÇÃO PÚBLICO-  
PRIVADA DO TURISMO INTERNACIONAL DO BRASIL E  
AUSTRÁLIA**

**Maressa Farias Rocha**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Turismo da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elenita Menezes Nascimento

Brasília  
2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

RR672e Rocha, Maressa  
Estudo comparado sobre a relação público-privada  
do turismo internacional do Brasil e Austrália /  
Maressa Rocha; orientador Maria Elenita Nascimento.  
- Brasília, 2016.  
189 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em  
Turismo) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Turismo. 2. Promoção Turística Internacional .  
3. Integração Público-Privada. 4. Gestão Estratégica.  
5. Turismo Austrália. I. Nascimento, Maria Elenita,  
orient. II. Título.



**UnB**

Universidade de Brasília  
Centro de Excelência em Turismo

**Mestrado Profissional em Turismo**

**ESTUDO COMPARADO SOBRE A RELAÇÃO PÚBLICO-  
PRIVADA DO TURISMO INTERNACIONAL DO BRASIL E  
AUSTRÁLIA**

**Maressa Farias Rocha**

Banca Examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elenita Menezes Nascimento (CET/UnB)  
Orientadora

Prof. Dr. Ricardo Wahrendorff Caldas (IPOL/UnB)  
Examinador Externo

Prof. Dr. Neio Lúcio de Oliveira Campos (CET/UnB)  
Examinador Interno

Prof. Dr. Luiz Carlos Spiller Pena (CET/UnB)  
Examinador Suplente

*"Temos de nos tornar a mudança que  
queremos ver no mundo."*

Mahatma Gandhi

*Ao meu pai, Ivo Barbosa Rocha (in memoriam).*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora, Professora Dr.<sup>a</sup> Maria Elenita Menezes Nascimento, que direcionou o caminho a ser percorrido com muito entusiasmo, determinação e profissionalismo.

Agradeço ao Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur e aos colegas da diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística, por permitir que eu trilhasse essa jornada em busca de conhecimento.

Agradeço aos professores do Centro de Excelência em Turismo que conseguiram tocar na essência da inquietação e aos colegas mestrandos, que compartilharam conosco o sofrimento da busca.

Agradeço ao meu esposo, Fausto Pinheiro Pereira, que sempre esteve ao meu lado me apoiando em todos os momentos dessa jornada acadêmica. A minha mãe, Maria Helena Farias Rocha, que me ensinou a importância de lutar pelo que se deseja, e aos familiares e amigos que entenderam que o distanciamento era necessário.

Agradeço a todos que colaboraram de alguma forma para que mais um objetivo da minha vida fosse alcançado. E principalmente, agradeço pela força maior que rege todos os meus passos, a minha determinação e que me dá estímulo para continuar a trilhar essa viagem pela vida: Obrigada Deus!

## RESUMO

O desenvolvimento de uma estratégia nacional de turismo harmoniosamente integrada com os diversos atores do sistema turístico, torna-se essencial para garantir o crescimento do setor e a efetividade das ações de promoção implementadas por um órgão nacional de turismo. Considerando a integração entre agentes públicos e privados, um fator que pode contribuir, para o fomento da promoção turística internacional do Brasil foi realizado um estudo comparado entre o Brasil e a Austrália, com o objetivo de analisar como é desenvolvida a integração entre agentes públicos e privados para o fomento da promoção turística internacional desses países. Foi adotada como metodologia o estudo exploratório-descritivo, tendo como análise situacional o governo australiano que desenvolveu sua estratégia de promoção, de forma a se tornar um país referência em turismo internacional. Como resultado do estudo, apresenta-se um conjunto de recomendações que se espera poder contribuir para a implementação de uma estratégia nacional de turismo, visando o fomento da promoção turística internacional do Brasil.

**Palavras-chave:** Turismo. Promoção Turística Internacional. Integração Público-Privada. Gestão Estratégica. Turismo Austrália.

## **ABSTRACT**

*The development of a national tourism strategy harmoniously integrated with the various actors of the tourism system, has become essential to ensure the sector's growth and effectiveness of marketing activities implemented by a National Tourism Organization. The integration between public and private actors can contribute to promoting international tourism promotion of Brazil. Thus, a comparative study was conducted in order to analyze how the integration between public and private actors to promote international tourism promotion of this country is developed. As methodology, it was adopted an exploratory-descriptive study, with a situational analysis of the Australian government, which developed its promotion strategy in order to make Australia a reference in international tourism. As result of the study, we present a set of recommendations that are expected to contribute to the implementation of a national tourism strategy in Brazil, aiming to promote the country's international tourism promotion.*

**Key words:** *Tourism. International Tourism Promotion. Public-Private Integration. Strategic Management. Tourism Australia.*

## **RESUMEN**

*El desarrollo de una estrategia nacional de turismo integrado armoniosamente con los diferentes actores del sistema turístico, es esencial para asegurar el crecimiento del sector y la efectividad de las actividades de marketing llevadas a cabo por un Órgano Nacional de Turismo. A medida que la integración entre los agentes públicos y privados puede contribuir para el incremento de la promoción turística internacional de Brasil, se realizó un estudio comparativo entre Brasil y Australia, con el fin de analizar cómo se ha desarrollado la integración entre los actores públicos y privados para promover la promoción del turismo internacional de esos países. Se adoptó como la metodología exploratoria y descriptivo, con un análisis de la situación de cómo el gobierno australiano ha desarrollado su estrategia de promoción, con el fin de convertirse en un referente en el turismo internacional. Como resultado del estudio, se presenta un conjunto de recomendaciones que se espera que contribuyan a la aplicación de una estrategia nacional de turismo, con el objetivo de aumentar la promoción turística internacional de Brasil*

**Palabras clave:** *Turismo. Promoción Turística Internacional. Integración Público-Privada. Gestión Estratégica. Turismo Australia.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Programas de Inovação para o Setor Público .....	26
Quadro 2.1 - Organizações Estaduais de Turismo .....	53
Quadro 2.2 - Conselho Estadual de Representantes do Trade Turístico .....	54
Quadro 2.3 - Organizações do Setor Turístico da Austrália .....	56
Quadro 2.4 - Informações Estatísticas dos Estados Australianos .....	89
Quadro 3.1 - Entidades do Setor Turístico no Brasil.....	113
Quadro 4.1 - Austrália x Brasil.....	128
Quadro 4.2 - <i>Ranking</i> de Desempenho no Turismo: Austrália x Brasil .....	133
Quadro 4.3 - Síntese das Diretrizes propostas pelo <i>White Paper</i> – 2003 .....	134
Quadro 4.4 - Síntese do Documento Potencial da Indústria Turística da Austrália - 2010 .....	135
Quadro 4.5 - Síntese da Estratégia Turismo 2020.....	136
Quadro 4.6 - Síntese da Política Nacional de Turismo – 2008.....	138
Quadro 4.7 - Síntese do Plano Nacional de Turismo - 2010 .....	139
Quadro 4.8 - Organização da Estrutura Turística – Federal.....	141
Quadro 4.9 - Organização da Estrutura Turística – Estadual .....	144
Quadro 4.10 - Organização da Estrutura Turística – Local / Municipal .....	146
Quadro 4.11 - <i>Tourism Australia</i> x Embratur — Caraterísticas Gerais.....	147
Quadro 4.12 - <i>Tourism Australia</i> x Embratur Informações gerais dos <i>websites</i> ..	149

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Mapa do Mundo .....	34
Figura 2.2 - Mapa da Austrália .....	35
Figura 2.3 - <i>Website</i> Corporativo da <i>Tourism Australia</i> .....	68
Figura 2.4 - Plataforma 360 graus .....	79
Figura 2.5 - Anúncio impresso .....	79
Figura 2.6 - Papel de Parede .....	79
Figura 2.7 - Pôster .....	80
Figura 2.8 - <i>Newsletter</i> digital .....	80
Figura 2.9 - Banner digital interativo ( <i>Widget</i> ) .....	81
Figura 2.10 - Cartão postal digital .....	81
Figura 2.11 - Logo da campanha .....	81
Tabela 3.1 - Chegada de Turistas Internacionais no Brasil — 2006 a 2015 .....	94
Tabela 3.2 - Chegada de Turistas Internacionais na América do Sul e no Brasil — 2005 a 2014 .....	95
Figura 3.1 - <i>Website</i> Institucional da Embratur .....	121
Figura 3.2 - <i>Website</i> Promocional da Embratur .....	123
Figura 3.3 - <i>Website</i> Promocional – Área exclusiva para o Trade Nacional ....	124
Figura 5.1 – Reformular a Política Nacional de Turismo .....	157
Figura 5.2 – Reconhecer a importância do Planejamento Estratégico.....	158

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Chegadas de Turistas Internacionais na Austrália e no Brasil .....	129
Gráfico 4.2 - Chegadas de Turistas Internacionais na Austrália e no Brasil .....	130
Gráfico 4.3 - Ingresso por Turismo Internacional (bilhões de dólares) 2011 a 2015 .....	131
Gráfico 4.4 - Ingresso por Turismo Internacional (bilhões de dólares) 2005 e 2015 .....	132

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AACB	<i>Association of Australian Convention &amp; Visitor Bureaux</i>
ABS	<i>Australian Bureau of Statistics</i>
ANSEDITUR	Associação Nacional de Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo das Capitais e Destinos Indutores
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ARTN	<i>Australia Regional Network</i>
ASCOT	<i>Australian Standing Committee on Tourism</i>
ATDW	<i>Australian Tourism Date Warehouse</i>
ATEC	<i>Australian Tourism Export Council</i>
AUSTRADE	<i>Australian Trade Commission</i>
BITO	Associação Brasileira de Turismo Receptivo Internacional
BRAZTOA	Associação Brasileira dos Operadores de Turismo
CIFAT	Comitê Interministerial de Facilitação Turística
CNT	Conselho Nacional de Turismo
CNTUR	Confederação Nacional de Turismo
CRC	<i>Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism</i>
CVB	<i>Convention &amp; Visitor Bureaux</i>
DFAT	<i>Department of Foreign Affairs and Trade</i>
EBT	Escritório Brasileiro de Turismo
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FORNATUR	Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ICCA	<i>International Congress and Convention Association</i>
LTO	<i>Local Tourism Association</i>
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MTUR	Ministério do Turismo

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

NTA	<i>National Tourism Alliance</i>
NTO	<i>National Tourism Organisation</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONT	Organização Nacional de Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
RET	<i>Department of Research, Energy and Tourism</i>
RTO	<i>Regional Tourism Organisation</i>
SETUR	Secretaria de Estado de Turismo
SNT	Sistema Nacional de Turismo
STO	<i>State Tourism Organisation</i>
TA	<i>Tourism Australia</i>
TFC	<i>Tourism Forecasting Council</i>
TMC	<i>Tourism Minister's Council</i>
TRA	<i>Tourism Research Australia</i>
TSA	<i>National Tourism Satellite Account</i>
TTF	<i>Australian Tourism and Transport Forum</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>2</b>
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: DO TURISMO À FORMAÇÃO DAS PARCERIAS INSTITUCIONAIS</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 TURISMO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 PROMOÇÃO, COMUNICAÇÃO E MARKETING</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3. GESTÃO ESTRATÉGICA: AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS VIVOS</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4 A INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5 PARCERIA INSTITUCIONAL: UM NOVO VÍNCULO</b> .....	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>AUSTRÁLIA - PARCERIAS ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS...</b>	<b>33</b>
<b>2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2 DESENVOLVIMENTO DO SETOR TURÍSTICO AUSTRALIANO</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3 ESTRATÉGIA NACIONAL DE TURISMO: UMA VISÃO INTEGRADA</b> .....	<b>39</b>
<b>2.4 ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA TURÍSTICA</b> .....	<b>46</b>
<b>2.5 AGÊNCIA NACIONAL DE TURISMO DA AUSTRÁLIA - <i>TOURISM AUSTRALIA</i></b> .....	<b>57</b>
<b><i>2.5.1 Estrutura organizacional</i></b> .....	<b>61</b>
<b><i>2.5.2 Planejamento e Gestão Estratégica</i></b> .....	<b>62</b>
<b><i>2.5.3 Website Corporativo da Tourism Australia</i></b> .....	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>BRASIL - PARCERIAS ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS</b> .....	<b>91</b>
<b>3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS</b> .....	<b>91</b>
<b>3.2 DESEMPENHO DO SETOR TURÍSTICO BRASILEIRO</b> .....	<b>92</b>
<b>3.3 ESTRATÉGIA NACIONAL DE TURISMO</b> .....	<b>95</b>
<b>3.4 ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA TURÍSTICA</b> .....	<b>105</b>
<b>3.5 INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR</b> .....	<b>114</b>
<b><i>3.5.1 Estrutura Organizacional</i></b> .....	<b>115</b>
<b><i>3.5.2 Planejamento e Gestão Estratégica</i></b> .....	<b>117</b>
<b><i>3.5.3 Website Institucional e Promocional</i></b> .....	<b>120</b>

## **CAPÍTULO 4**

<b>ESTUDO COMPARADO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS – AUSTRÁLIA X BRASIL .....</b>	<b>127</b>
<b>4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS: AUSTRÁLIA X BRASIL .....</b>	<b>127</b>
<b>4.2 DESENVOLVIMENTO DO SETOR TURÍSTICO: AUSTRÁLIA X BRASIL.....</b>	<b>129</b>
<b>4.3 ESTRATÉGIA NACIONAL DE TURISMO: AUSTRÁLIA X BRASIL .....</b>	<b>133</b>
<b>4.4 ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA TURÍSTICA: AUSTRÁLIA X BRASIL .....</b>	<b>141</b>
<b>4.5 AGÊNCIA NACIONAL DE TURISMO DA AUSTRÁLIA - <i>TOURISM AUSTRALIA</i> E INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR.....</b>	<b>146</b>

## **CAPÍTULO 5**

<b>ANÁLISE DIAGNÓSTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>152</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>164</b>
<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>168</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE A – AMPLIAÇÃO DA PARCERIA: EMBRATUR X MRE.....</b>	<b>178</b>

## INTRODUÇÃO

Apesar da promoção turística internacional ser uma atividade que contribui significativamente para o desenvolvimento do setor turístico do Brasil, verifica-se que são escassos os estudos que abordam o papel do órgão de promoção turística internacional do Brasil e de sua integração com os agentes do sistema turístico. Sabendo que a atuação do órgão não pode estar dissociada da atuação dos agentes públicos e privados envolvidos no sistema turístico, sob o risco de tornar-se isolada, torna-se imprescindível a realização de um estudo que permita identificar o seguinte problema de pesquisa: como é realizada a integração entre agentes públicos e privados para o fomento da promoção turística internacional do Brasil?

Para alcançar esse objetivo, este estudo apresenta como a Agência Nacional de Turismo da Austrália – *Tourism Australia*, considerada uma das agências de maior sucesso no mundo, no tocante à realização de parcerias com o setor privado e com autoridades regionais, elabora a sua estratégia de promoção de marketing, em um processo integrado com o setor turístico e os governos regionais e locais.

A análise diagnóstica da integração entre agentes públicos e privados do Brasil e da Austrália, resultou em um conjunto de recomendações que se espera contribuir para a implementação de uma estratégia nacional de turismo, visando o fomento da promoção turística internacional do Brasil. No final do estudo, foi possível responder a seguinte hipótese de pesquisa: a parceria entre agentes públicos e privados impacta na promoção turística internacional?

### **Objetivo Geral**

Realizar um estudo comparado da integração entre agentes públicos e privados do Brasil e da Austrália para o fomento da promoção turística internacional.

### **Objetivos Específicos**

- a) Descrever como a integração entre agentes públicos e privados está incorporada à estratégia nacional de turismo da Austrália e do Brasil;
- b) Mapear como a Agência Nacional de Turismo da Austrália - *Tourism Australia* e o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur realizam ações integradas com órgãos do governo federal, estadual e dos Territórios, assim como representantes do setor privado;
- c) Apresentar um diagnóstico das principais características observadas nos dois países, de maneira a revelar o nível de cooperação existente em cada país;
- d) Elaborar um conjunto de recomendações com base nas análises realizadas, que poderá contribuir para aumentar a integração entre agentes públicos e privados, de maneira a fomentar a promoção turística internacional do Brasil.

### **Metodologia**

Para estudar como é realizada a integração entre agentes públicos e privados para a promoção turística internacional do Brasil, à luz da Austrália, foi utilizado neste estudo o método qualitativo, quantitativo e comparativo. De acordo com Dencker (2003, p.131), “o projeto de pesquisa pode ser desenvolvido em uma sequência de fases, incluindo abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas”. Segundo a autora, a pesquisa qualitativa é adequada para se obter um conhecimento mais profundo de casos específicos (DENCKER, 2003, p.107).

Para Lakatos (2003, p. 107), o método comparativo realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. O método é usado entre sociedades em iguais ou diferentes estágios de desenvolvimento. Segundo a autora, o método comparativo permite analisar o

dados concretos, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais, constituindo uma verdade experimental indireta.

A técnica utilizada na pesquisa foi o estudo exploratório-descritivo, por meio da realização de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental extensa. De acordo com Schluter (2003, p.77), o estudo descritivo é a “descrição sistemática, objetiva e precisa das características de uma determinada área de interesse”. Segundo a autora, o estudo descritivo é útil na exploração de novos processos ou comportamentos e novas descobertas, porque têm a função de gerar hipóteses e construir teorias. Nesse sentido, o estudo exploratório consiste em descobrir novas ideias e novas perspectivas, sendo suficientemente flexíveis para permitir considerar os mais variados aspectos do problema de pesquisa (SCHLUTER, 2003, p. 72).

Nos capítulos 3 e 4 do estudo, foram apresentados gráficos e informações quantitativas referentes ao ingresso de turistas e ao ingresso de divisas. Esses dados, entre outros, foram utilizados como amostra probabilística e foi realizada a análise estatística dessas informações.

Também foram analisados documentos públicos dos órgãos governamentais da Austrália e do Brasil e devido ao caráter oficial das instituições pesquisadas, foi possível garantir uma maior precisão e confiabilidade nas informações coletadas. Além de documentos de associações e entidades do setor de turismo dos respectivos países. A vantagem desse tipo de coleta de dados foi propiciar um maior conhecimento da linguagem utilizada pelos atores do sistema turístico australiano.

Inicialmente buscou-se identificar um país que se destacasse por envolver agentes públicos e privados na promoção turística internacional. No decorrer da pesquisa, observou-se que a Austrália foi o país que obteve maior destaque nesse tema. Uma das publicações que corroboram com essa verificação foi a “*Benchmarking de Agências e Organizações de Turismo (2006)*”<sup>1</sup>. A publicação realizou a análise de agências nacionais de turismo de oito países e considerou a *Tourism Australia* como uma das agências de maior sucesso no mundo, no tocante à realização de parcerias com o setor privado e

---

<sup>1</sup> LENNON, J. et al. *Benchmarking National Tourism Organisations and Agencies – Understanding Best Practice*. Elsevier Science. Routledge. 2006. 274p Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080446578>> Acesso em: 02 mai. 2016.

com autoridades regionais. Isso porque a agência elabora a sua estratégia de promoção de marketing, em colaboração com a indústria e com governos regionais e locais, realizando um processo integrado.

A segunda publicação que contribuiu para a escolha da Austrália foi a publicação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - 2014, conforme elucidado a seguir:

O turismo australiano apresentou uma ótima *performance* nas últimas décadas e fez uma forte contribuição para a economia nacional. Um dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da atuação australiana pode estar associado à eficiência do governo e a um setor turístico competitivo. Também contribuíram para essa atuação, o fortalecimento do marketing colaborativo entre governo federal e estadual, a melhoria da qualidade do produto turístico, a realização de parcerias entre governo e trade para apoiar o crescimento do setor, além da melhoria da capacidade estatística de pesquisa para apoiar o processo decisório do governo e da indústria. (OCDE, 2014)<sup>2</sup>.

Após a definição do país que seria utilizado como “referência” da análise situacional para o Brasil, o próximo passo foi identificar qual seria a concepção adotada para a análise da integração entre agentes públicos e privados. Inicialmente buscou-se uma compreensão sobre a parceria público-privada, entretanto, essa concepção não atendeu integralmente ao objetivo desse estudo, uma vez que as parcerias público-privadas remetem essencialmente ao aspecto econômico da relação. Já que são consideradas um contrato entre governo e uma entidade privada, em que o setor público e o parceiro privado dividem entre si as responsabilidades referentes ao financiamento, projeto, construção, operação e manutenção da infraestrutura<sup>3</sup>. Descartado esse enfoque, procurou-se compreender a concepção de integração, não pela realização da parceria em si, mas pelo aspecto inerente ao seu significado, conforme apresentado a seguir:

---

<sup>2</sup> OECD Tourism Trends and Policies 2014. 348p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/tourism/ocedtourtrendstrendsandpolicies2014.htm>> Acesso em: 02 mai. 2016.

<sup>3</sup> O que são parcerias público-privadas? Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2012/04/09/o-que-sao-parcerias-publico-privadas-ppp/>> Acesso em: 22 jun. 2016.

A palavra integração tem origem no termo latim *integratio*. Trata-se da ação e efeito de integrar ou integrar-se (constituir um todo, completar um todo com as partes que faltavam ou fazer com que alguém ou algo passe a pertencer a um todo)... Em todo o caso, a integração implica sempre o esforço coordenado, a planificação conjunta e a convivência pacífica entre os setores que conformam o grupo. Esta é a única forma onde as partes podem constituir um todo, sem perder sequer a sua individualidade.<sup>4</sup>

Após identificar que o enfoque da compreensão seria em como a integração se realiza em si, procurou-se inicialmente verificar como essa integração se realizaria perante a promoção turística internacional. Entretanto, como o processo de integração não é algo que ocorre isoladamente e sim pertencendo a um todo, foi necessário aprofundar a pesquisa para entender como esse processo é abordado dentro da estratégia nacional do país.

A partir daí, percebeu-se que esse estudo não poderia ficar restrito somente à promoção turística internacional, mas teria que englobar também a política nacional, a estratégia de turismo e conseqüentemente a organização da estrutura turística do país. Em seguida, foi iniciada a pesquisa propriamente dita na Agência Nacional de Turismo da Austrália - *Tourism Australia*. Para entender como se dá a integração entre agentes públicos e privados para a promoção turística internacional, decidiu-se utilizar como referência o *website* corporativo da *Tourism Australia*, uma vez o *website* é um canal de comunicação entre a agência e o trade turístico. Durante a pesquisa documental foi possível observar que a *Tourism Australia* disponibiliza uma grande quantidade de publicações para subsidiar o trade turístico com informações estratégicas sobre os mercados.

Depois dessa fase, foi repetido o mesmo procedimento para coletar informações sobre como a integração entre agentes públicos e privados se realizava no Brasil. Levando em consideração o levantamento dos dados referentes à Austrália e ao Brasil, foi feita uma análise comparada, enfatizando os principais aspectos da integração observados nos dois países. O resultado dessa análise resultou em um conjunto de recomendações que se espera que possa contribuir para a integração entre agentes públicos e privados, para fomentar a promoção turística internacional do Brasil.

---

<sup>4</sup> Definição de integração. Disponível em: <<http://conceito.de/integracao>> Acesso em: 22 jun. 2016.

## Organização do Trabalho

Este estudo foi estruturado em cinco capítulos incluindo a Introdução. O problema e a hipótese estão inseridos dentro da introdução e o objetivo principal, os objetivos específicos, a metodologia e a organização do trabalho foram descritos separadamente. O primeiro capítulo referente à fundamentação teórica foi dividido em cinco seções, sendo elas: Turismo; Promoção, Comunicação e Marketing; Gestão Estratégica: as organizações como sistemas vivos; a Inovação em Gestão Pública e Parceria Institucional: um novo vínculo. Em cada seção foram abordados aspectos relevantes inerentes ao objeto de estudo que permitiram o alcance de uma maior compreensão do objeto.

O segundo capítulo apresenta uma descrição da Austrália, com enfoque nas parcerias entre agentes públicos e privados. Inicialmente, serão apresentadas as características gerais da Austrália, o desenvolvimento do setor turístico, a estratégia nacional de turismo, a organização da estrutura turística, seguidos de aspectos referentes à Agência Nacional de Turismo da Austrália - *Tourism Australia* (estrutura organizacional, planejamento e gestão estratégica, e *website* corporativo).

O terceiro capítulo apresenta a mesma estrutura do segundo capítulo, sendo que as informações se referem estritamente ao Brasil, incluindo: características gerais do Brasil, o desenvolvimento do setor turístico, a estratégia nacional de turismo, a organização da estrutura turística, seguidos de aspectos referentes ao Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur (estrutura organizacional, planejamento e gestão estratégica, e *website* corporativo).

O quarto capítulo apresenta um estudo comparado da integração entre agentes públicos e privados e explana os principais aspectos observados após a análise do conteúdo da Austrália e do Brasil disponibilizados nos Capítulos 2 e Capítulos 3. Com base nas inferências obtidas pelo estudo, o quinto capítulo apresenta uma análise diagnóstica e um conjunto de recomendações que se espera poder contribuir para a integração entre agentes públicos e privados e fomentar a promoção turística internacional do Brasil. Esse capítulo finaliza com a apresentação das considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO 1**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: DO TURISMO À FORMAÇÃO DAS PARCERIAS INSTITUCIONAIS**

Esse Capítulo tem como objetivo propiciar uma maior compreensão do objeto do estudo: a integração entre agentes públicos e privados para o fomento da promoção turística internacional no Brasil. O Capítulo será apresentado em cinco seções. Inicialmente será abordado o Turismo em sua concepção de fenômeno social, apresentando o turista como principal agente da atividade e a concepção de Turismo como sistema, enfocando a relação entre os principais agentes da atividade. As seções: Promoção, Comunicação e Marketing, Gestão Estratégica, Inovação em Gestão Pública e Parceria Institucional ampliarão a compreensão do objeto de estudo.

#### **1.1 Turismo**

Inicialmente faz-se necessário compreender a definição que melhor expresse o conceito de turismo, de maneira a abranger a dimensão da sua complexidade. Como interpretar um fenômeno multifacetado, envolto por uma série de inferências de aspectos sociais, ambientais e econômicos? Para isso, será realizada uma reflexão sobre o principal agente motivador desse fenômeno, o turista, e o seu desejo de deslocamento concretizado pela caminhada.

O homem inicia a sua maior viagem pela estrada da vida a partir do momento em que nasce, ou seja, a partir do momento em que “chega ao mundo”. Como toda viagem tem um ponto de partida e um ponto de chegada, o momento inicial se dá logo após o nascimento, quando a criança “ergue-se

sobre os dois pés, a partir daí começa o caminho no mundo” (LABBUCCI, 2011). O ponto de chegada é o momento determinado pelo último suspiro e pelo fechar dos olhos que nunca mais se abrirão.

Essa caminhada pela vida é realizada pelo homem mediante a escolha de caminhos a seguir. Esses caminhos são determinados de acordo com a “sede de infinito” e pode ser executado com diversas intensidades, dependendo do desejo de errância de cada um.

Mais do que um deslocamento físico, a viagem é um deslocamento interior e um encontro consigo mesmo da maneira mais sublime imaginável. Viajar é executar a imaginação, o sonhado e o desejado. “É colocar os sapatos nos pés e fazer zarpar o teu sonho”<sup>5</sup> Celan apud Labbucci (2011, p.36), pegar uma estrada e fazer o seu próprio caminho, não o caminho estabelecido pelo sistema social vigente, mas aquele determinado pelo próprio caminhante. É sair do interior e ir para o exterior, é seguir em frente rumo ao desconhecido, é se relacionar com o cosmos e com tudo o que está a sua volta, é desejar o horizonte, é estar possuído pelo que encanta. A viagem pulsa nas veias do viajante, assim como o desejo de desbravar um mundo cheio de possibilidades.

Essa liberdade de não se deixar dominar pela “mesmice” imposta pela sociedade e “pelo mundo acelerado do progresso e do trabalho” (NOVAES, 2012), se dá através da abominação à repetição e à rotina, por meio de uma fuga, de uma viagem ao exterior que requer movimento, caminhada. Requer ruptura com aquilo que nos é forçado a aceitar, com o tempo social e convencionalizado.

Essa inquietude do homem diante da vida, diante das suas atitudes ou limitações, diante do seu nomadismo clama ao movimento. A viagem é a maneira mais sublime de redesenhar o seu movimento no mundo, não o mundo das obrigações e da domesticação, mas o mundo do prazer e do desfrute do ócio. O mundo desejado pelo ser humano, pelo contato e encantamento da paisagem, pelo contato e olhar para o outro.

Nesse desejo de movimento, o viajante, aquele que se desloca entre diferentes localizações geográficas, por qualquer propósito e qualquer período

---

<sup>5</sup> Paul Celan apud in Labbucci (2011. p.36).

de tempo (OMT, 2014)<sup>6</sup>, está ultrapassando os limites das fronteiras terrestres, está desbravando outros países, diminuindo a distância entre os povos, imergindo em outras culturas. De acordo com Quéau (1998)<sup>7</sup>, em decorrência dessa aproximação, a comunicação se transforma em uma nova filosofia da humanidade, cujo sentido do latim *cummunio* significa: construir juntos uma fortificação comum. Para elucidar a relevância do deslocamento como elemento implícito da noção de turismo, Beni (1998, p.38) complementa:

O movimento está intimamente conectado ao próprio sentido etimológico do termo “*tour*”: viagem em circuito; deslocamento de ida e volta. (*Tour*, em francês, significa apenas “movimento circular”, em linguagem figurada. Com ele, os ingleses, no começo do século XVIII, formaram *tourism*, *tourist*. Deve-se, pois, aos ingleses o sentido atual do termo). Sem deslocamento não existe Turismo e, ainda que pareça óbvio, para se aprofundar na correta noção desse fenômeno, é necessário colocar em destaque este seu elemento indispensável.

Chias (2007, p.71), considera que *tours* são estruturas circulares e que a última parada é a mesma que o ponto de partida: o lar. Diante dessa realidade, as viagens internacionais ganham mais adeptos a cada dia, uma vez que o número de pessoas que buscam vivenciar novas experiências, em um país diferente do seu país de origem, aumenta consideravelmente a cada ano. Segundo o Panorama do Turismo (OMT, 2014), as chegadas de turistas internacionais em escala mundial, crescerão 3,3% ao ano, entre 2010 e 2030, convertendo o Turismo no setor de maior crescimento no mundo.

Tal fato também foi favorecido pelo avanço tecnológico nos meios de transporte, o que facilitou o deslocamento das pessoas a diversos pontos do planeta. O desaparecimento das fronteiras é um marco propiciado pela globalização, desta forma, o aparecimento de um espírito nômade pode ser visto como o novo horizonte da experiência cultural contemporânea, conforme apresentado a seguir:

---

<sup>6</sup>Definição de viajante em: *Glossary of tourism terms*. Disponível em: <[https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary\\_of\\_terms.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary_of_terms.pdf)> Acesso em: 25 mai. 2015.

<sup>7</sup> Philippe Quéau é Diretor da Divisão de Informação e Informática da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco). Escreveu: *A revolução da informação: em busca do bem comum*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 198-205, maio/ago. 1998.

O aumento do número de turistas internacionais é outro fenômeno com possíveis consequências de importância para a diversidade cultural. Ainda que esse turismo seja, até certo ponto, autônomo, e suas consequências para a população local sejam pouco precisas, é evidente que os seus resultados, no que se refere a um conhecimento e uma compreensão melhores dos entornos e suas práticas culturais diferentes, pareçam ser positivos. (UNESCO, 2010, p.06, tradução nossa).<sup>8</sup>

Ainda de acordo com a publicação, a globalização seria um processo multidirecional com muitas facetas, que compreende a circulação, cada vez mais rápida e de maior volume de praticamente tudo, capitais, mercadorias, crenças, ideias, pessoas, por questões que mudam frequentemente. Esse vínculo transcultural facilita de maneira considerável o diálogo intercultural.

Considerando que o processo de globalização, facilitado pela rápida evolução das novas tecnologias de informação e de comunicação, apesar de constituir um desafio para a diversidade cultural, cria as condições de um diálogo renovado entre as culturas e as civilizações. (UNESCO, 2010, p. 455, tradução nossa).<sup>9</sup>

Nesse sentido, Turismo seria um fenômeno social, cultural e econômico que envolve o movimento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente usual, por motivos pessoais ou profissionais (OMT, 2014).<sup>10</sup> Tendo em vista que o enfoque deste estudo será o turista internacional, é imprescindível a preferência por um conceito que englobe o diálogo intercultural, proporcionado pelo contato do turista com outras culturas.

O turismo é um fenômeno social multifacetado imerso em uma multiplicidade de cosmovisões como evidência de uma globalização cultural, social e econômica, fazendo que seja um fenômeno intercultural envolto em uma multiplicidade de práticas que

<sup>8</sup> No original: *El incremento del número de turistas internacionales es otro fenómeno con posibles consecuencias de importancia para la diversidad cultural. Aunque ese turismo es, hasta cierto punto, autónomo, y sus consecuencias para la población local son poco precisas, es evidente que sus resultados, en cuanto a un conocimiento y una comprensión mejores de entornos y prácticas culturales diferentes, parecen ser positivos.*

<sup>9</sup> No original *“Considerando que el proceso de mundialización, facilitado por la rápida evolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, pese a constituir un reto para la diversidad cultural, crea las condiciones de un diálogo renovado entre las culturas y las civilizaciones*

<sup>10</sup> Definição de turismo em: *Glossary of tourism terms*. Disponível em: <[https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary\\_of\\_terms.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary_of_terms.pdf)> Acesso em: 25 mai. 2015. No original *“Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes”*.

materializam a multiculturalidade produzida pela própria globalização. (NAVA et al. 2014, p.186, tradução nossa).<sup>11</sup>

A referência ao aspecto intercultural na percepção do turismo, também foi descrita na reflexão final do artigo “Um olhar ético-crítico do turismo como objeto/ fenômeno intercultural de estudo<sup>12</sup>”:

É necessário revisar os esquemas tradicionais no estudo do turismo como objeto/fenômeno de estudo, com a finalidade de enfocá-los desde outra perspectiva, uma interdisciplinária que conjugue o estudo do turismo e a complexidade do mundo atual; onde a interculturalidade como visão epistêmica proporciona uma abertura ao conhecimento dos mundos que habitam o mundo, e onde o turismo é um modo de estar e ser do humano: *Ethos*. Isso proporciona uma sensibilidade para o conhecimento do outro, uma intenção de construir-se a si mesmo, aos outros e ao mundo. O turismo como objeto/fenômeno intercultural necessita da contemplação ativa por parte do investigador social e dos seres humanos que coabitam o mundo. (NAVA et al. 2014, p.14, tradução nossa).

Corroborando com a afirmação acima, Chias (2007, p.70) descreve o turista como “um dos melhores modelos disponíveis para o estudo do homem moderno”. Diante da reflexão dos conceitos apresentados, constata-se que devido à complexidade do fenômeno turístico, torna-se difícil utilizar um único conceito, como tentativa de alcançar a definição de Turismo. Segundo Beni (1998, p.40), a principal causa da grande variedade de conceitos se dá, pelo fato do Turismo encontrar-se ligado a quase todos os setores da atividade social humana. Por esse motivo, serão priorizados neste estudo, os conceitos demonstrados anteriormente que englobaram o diálogo cultural resultante do fenômeno. Em complementação, se ousará formular um conceito próprio:

Turismo é um fenômeno social, no qual o indivíduo se afasta do seu ambiente habitual, redesenhando temporariamente o seu caminho

---

<sup>11</sup> No original “*El turismo es un fenómeno social multifacético inmerso en una multiplicidad de cosmovisiones como evidencia de una globalización cultural, social y económica, haciendo que sea un fenómeno intercultural envuelto en una multiplicidad de prácticas que materializan la multiculturalidad producida por la propia globalización*”

<sup>12</sup> No original: *Es necesario revisar los esquemas tradicionales en el estudio del turismo como objeto/fenómeno de estudio, con la finalidad de enfocarlos desde otra perspectiva, una interdisciplinaria que conjugue el estudio del turismo y la complejidad del mundo actual; donde la interculturalidad como visión epistémica proporciona una apertura al conocimiento de los mundos que habitan el mundo, y donde el turismo es un modo de estar y ser de lo humano: Ethos. Esto proporciona una sensibilidad hacia el conocimiento del otro, una intención de construirse a sí mismo, a los otros y al mundo. El turismo como objeto/fenómeno intercultural necesita de la contemplación activa por parte del investigador social y de los seres humanos que cohabitan el mundo.*

pelo mundo, com o intuito de vivenciar novas experiências. Para a concretização desse desejo, serão necessários veículos para se chegar até o destino, estabelecimentos para repousar, alimentar-se, divertir-se, comprar, além de pessoas e lugares para contemplar, dialogar e experienciar, de acordo com a motivação de cada um.

A compreensão do Turismo como fenômeno, no qual o turista é o principal agente da atividade, foi abordada inicialmente, para mostrar como o turista ultrapassou as fronteiras terrestres e se deslocou para conhecer outros países. Nesse sentido, o turismo internacional é definido pelo Glossário Básico da Organização Mundial de Turismo – OMT como:

O turismo internacional inclui o turismo receptor e o turismo emissor, isto é, as atividades realizadas pelos visitantes residentes fora do país de referência, como parte de suas viagens turísticas internas ou emissores, e as atividades realizadas pelos visitantes não residentes no país de referência, como parte de suas viagens turísticas receptoras.<sup>13</sup>

A partir dessa compreensão, faz-se necessário abordar a concepção de Turismo como sistema, uma vez que o objeto do estudo é a integração entre agentes públicos e privados. Segundo Beni (2004, p.39), “a conceituação do Turismo não pode ficar limitada a uma simples definição, pois ocorre em distintos campos de estudo, em que é explicado conforme diferentes correntes de pensamentos”. Para Beni, sistema é definido como “um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou princípio” (BENI, 2004, p.23). Nesse sentido, o Turismo também é visto pela relação entre os principais agentes da atividade. Esse enfoque se aproxima da concepção de turismo como um sistema aberto, que busca entender a parte a partir do todo, e aceita que cada parte está inter-relacionada e não pode ser conhecida de forma isolada, mas sim dentro do sistema aberto a que pertencem.

---

<sup>13</sup> No original: El *turismo internacional* incluye el *turismo receptor* y el *turismo emisor*, es decir, las actividades realizadas por los *visitantes* residentes fuera del *país de referencia*, como parte de sus *viajes turísticos* internos o emisores, y las actividades realizadas por los *visitantes* no residentes en el *país de referencia*, como parte de sus *viajes turísticos* receptores. Disponível em: <<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Turismo%20internacional>> Acesso em: 02 mar. 2016.

A Teoria Geral do Sistema, preconizada por Von Bertalanffy, busca entender a parte a partir do todo, e aceita que o universo só é conhecido pelas relações entre suas partes, sempre em mudança, inter-relacionadas, organizadas em sistemas [...] as partes não podem ser conhecidas de forma isolada, mas sim dentro do sistema aberto a que pertencem, que as relações não são causais e unidirecionadas, mas circulares, e que o todo é diferente da soma entre as partes. (MOESCH, 2004, p.154).

## 1.2 Promoção, Comunicação e Marketing

Esta seção apresenta como é realizada a promoção de um país como destino turístico internacional; as ferramentas de comunicação utilizadas pelos órgãos nacionais de turismo para alcançar o público-alvo desejado e as estratégias de marketing utilizadas pelos países para alcançar um posicionamento de mercado. Acredita-se que a reflexão sobre essas questões, possibilitará a compreensão de uma parte dos processos que envolvem a promoção turística internacional, facilitando assim sua compreensão.

Segundo Moilanen e Rainisto (2009, p.08), marketing é um processo universal que pode ser aplicado para desenvolver e promover entidades, incluindo produtos, serviços, experiências, lugares, pessoas, propriedades, ideias, causas e informações. De acordo com os autores, a promoção de um país como destino turístico estaria associada à compreensão do conceito de marca de destino.

Nesse sentido, marca “seria uma impressão do produto ou serviço percebida na mente de um cliente”. Dessa forma, a criação da imagem individual por parte do cliente seria similar à montagem das peças de um “quebra-cabeça”. A percepção individual se basearia nos contatos recebidos por diferentes fontes: elementos físicos dos produtos, comunicação direcionada, comunicação oral com amigos, jornais, artigos e internet.

Para Moilanen e Rainisto (2009, p.07), três conceitos estariam relacionados à marca: identidade, imagem e comunicação. No primeiro caso, a mensagem seria desenvolvida pela escolha de fatores relacionados à identidade que precisariam ser comunicados para o público-alvo como fatores atrativos. Dessa forma, a identidade da marca representaria a visão de quanto o destino deveria ser percebido no mercado, com o intuito de alcançar a diferenciação diante dos concorrentes. Incluiria componentes como

competidores, posicionamento, características, benefícios e público-alvo. No caso da imagem, faz-se necessária uma comunicação direcionada para alcançar uma boa imagem do lugar.

Nesse aspecto, “a marca-país seria o canal dominante de comunicação da identidade nacional” (ANHOLT, 2003, p. 139). Para Chias (2007, p.139), a marca-país se diferencia da Marca Turística. A primeira abrangeria todos os produtos e serviços do país e a segunda se referiria exclusivamente ao turismo. De acordo com o autor, a Marca Turística poderia se transformar no motor do reconhecimento externo sobre o território, tornando-se um símbolo de identidade aceito internacionalmente e um emblema da promoção no exterior. Segundo Chias (2007, p.131), a marca seria muito mais do que um conjunto de signos. Ela estaria relacionada ao conhecimento que as pessoas possuem do mercado, do conteúdo de sua imagem e do posicionamento competitivo.

Conforme Szondi (2008, p.16): “a ideia principal da marca-país seria identificar a singularidade do país, das pessoas, da cultura, das paisagens, para identificar e desenhar características que distinguem e diferenciem ‘nós’ de ‘eles’”. Nesse sentido, os órgãos nacionais de turismo precisariam utilizar a diferenciação como um recurso inseparável da marca, já que de acordo com o autor, uma identidade de marca forte pode diferenciar a empresa ou o produto dos seus concorrentes.

É de suma importância que os profissionais de marketing reconheçam as motivações dos viajantes, ou seja, os fatores que influenciam na escolha de um destino, pois desse modo, poderão “promover os destinos para o mercado-alvo correto” (BUHALIS, 2000, p.05). Segundo o autor, o segredo do sucesso dos destinos é fornecer a combinação mais apropriada de produtos e serviços turísticos locais ao mercado-alvo correto. Por conseguinte, um dos desafios dos órgãos nacionais de turismo seria definir quais destinos deverão ser promovidos para cada mercado, mediante a compreensão dos motivos que influenciam o poder de decisão dos turistas.

Kotler (2007, p.11) complementa essa informação ao elucidar que marketing está intimamente relacionado com as percepções. Para o autor, as percepções podem variar dependendo do mercado-alvo a que se dirija. Por esse motivo, torna-se indispensável ter conhecimento da percepção existente,

das vantagens competitivas que se possuem, assim como da situação da concorrência direta e indireta. Esses conhecimentos seriam necessários para comunicar-se de forma efetiva com o público-alvo.

O autor acrescenta que os profissionais de marketing exitosos deveriam antecipar os passos no processo de decisão. Eles deveriam desenvolver estratégias práticas, para satisfazer as necessidades e demandas que representam. Ao compreender as diferentes funções que desempenham as distintas pessoas, os profissionais de marketing de destino estariam em condições de elaborar uma estratégia proativa, ao invés de responder de maneira reativa.

Segundo Buhalis (2000, p.05), uma forma de antecipar os passos no processo de decisão dos turistas seria analisar os estudos de comportamento de consumo. Segundo esse estudo, os turistas utilizariam uma gama de critérios para selecionar os produtos turísticos. Esses critérios seriam alterados de acordo com: o propósito e as características da viagem, os elementos do ambiente externo, as características dos viajantes e as particularidades e atributos dos destinos. Além disso, outros fatores poderiam influenciar a decisão de compra dos turistas, como por exemplo, o grupo social. Chias (2007, p.187) complementa, afirmando que existem quatro critérios que influenciam como um turista irá escolher um ou outro destino. Esses critérios seriam: a recomendação de familiares e amigos, a busca pessoal, a recomendação profissional das agências de viagem e a própria experiência.

Além da compreensão dos motivos do processo de decisão de um destino, Buhalis (2000, p.02), ressalta que para realizar a promoção de um destino, faz-se necessário essencialmente, desenvolver canais de comunicação com os consumidores e outros fornecedores, com o objetivo de aumentar o conhecimento e persuadir para comprar produtos. Nesse caso, estratégias e ações deveriam considerar também os desejos de todos os agentes envolvidos: comunidade local, comerciantes e investidores, turistas, operadores de turismo e outros grupos de interesse. Nesse aspecto, estratégia, para Chias (2007, p.110), seria uma decisão artística e, portanto, não óbvia, que decide o caminho que se deve seguir para conseguir um objetivo futuro, ou

seja, não é mais do que uma formulação antecipada de ações para alcançar alguns objetivos.

Chias (2007, p. 184) em sua crítica ao marketing de destino, afirma que este, não deveria ser considerado somente, como uma ferramenta de atração de mais visitantes para uma região, e sim como um mecanismo para facilitar o desenvolvimento de objetivos regionais e racionalizar a provisão do turismo, de modo a permitir que os objetivos estratégicos dos destinos sejam alcançados. O referido autor enfatiza ainda que o marketing deveria ser usado como um mecanismo estratégico, em coordenação com o planejamento e a gestão, ao invés de uma ferramenta de “vendas”, como comumente é conhecido.

Machado, Medeiros e Luce (2011), também discorrem que é preciso que o marketing de destinos avance para além da relação cliente e produto. Segundo os autores, no artigo “*A miopia do Marketing de Destinos Turísticos*”, o foco excessivo no produto, ao invés de se concentrar no cliente, poderia gerar três tipos de miopia na abordagem teórica do marketing de destinos: desconsiderar as ofertas dos concorrentes, focar a atenção nas necessidades dos turistas, com decorrente negligência da comunidade receptora e desconsiderar questões sociais mais amplas.

Por esses motivos, Machado, Medeiros e Luce (2011, p.659), acreditam que é necessário estabelecer bases comparativas entre destinações similares dos concorrentes. Além disso, faz-se necessário considerar as percepções das comunidades locais sobre seu território e as estratégias de *marketing* utilizadas pelo poder público, para projetar uma imagem favorável do destino.

Nesse contexto, no que se refere às estratégias de *marketing* utilizadas pelos órgãos nacionais de turismo, seria essencial compatibilizar a orientação definida pelas entidades públicas responsáveis pelo destino turístico (*macromarketing*) e a atuação das empresas turísticas (*micromarketing*)<sup>14</sup>. Para elucidar esse comentário (Trigueiro, 1999 apud Machado et. al. 2011, p.660) ressalta:

---

<sup>14</sup> De acordo com o artigo “*A miopia do marketing de destinos*”, *macromarketing* é o marketing desenvolvido pelo poder público e *micromarketing* é o marketing desenvolvido pelo setor privado.

Todo esforço de comunicação e promoção de uma localidade turística não depende exclusivamente de estratégias de elaboração e veiculação de campanhas publicitárias e promocionais, mas também de um processo integrado e cooperado de todos os segmentos envolvidos no turismo.

Nesse aspecto, Kotler (2007) elucida que o planejamento requer conhecer a situação do lugar: precisa identificar as fortalezas e debilidades, as oportunidades e ameaças, os assuntos prioritários, estabelecer uma visão, objetivos e metas, definir estratégias efetivas para alcançar tais metas, desenvolver ações adequadas e executar e controlar o plano de ação.

O autor critica a ausência de estratégias profissionais de marketing de destinos na América Latina e Caribe. Segundo ele, poucos lugares na América Latina antecipam as prioridades dos turistas e compreendem seus processos de decisão. A compreensão desses fatores ajudaria os profissionais na escolha de mensagens, meios de comunicação e consultores efetivos para tomar as decisões corretas no momento adequado.

No caso do Brasil, essa percepção pode ser ratificada pela posição do país no *ranking* de “eficiência do *marketing* para atrair turistas estrangeiros”. De acordo com o Relatório de Competitividade do Setor de Viagem e Turismo<sup>15</sup> (2013, p.406), o Brasil encontra-se na 102ª colocação no *ranking* de 140 países, no quesito “como deveria ser avaliada a eficácia do marketing do país em campanhas para atrair turistas”, a critério de comparação, a Austrália encontra-se em uma posição superior ao Brasil, ocupando a 32ª posição.

Como forma de melhorar a estratégia de comunicação em um mercado, Chias (2007, p.190), destaca que deveria haver dois conteúdos, um educativo-informativo e outro diferencial. No conteúdo educativo-informativo, o foco estaria na superação dos déficits de conhecimento e na compreensão do mercado, propiciando a informação completa, que permita ao turista compreender o destino. No conteúdo diferencial, se abordaria o posicionamento competitivo e sobre ele se construiria a base, para posteriormente entrar nas mensagens específicas de produtos.

---

<sup>15</sup> BLANKE, J e CHIESA, T. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013-2014 – Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation - Effectiveness of marketing and branding to attract tourists*. Disponível em: <<http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013>> Acesso em: 30 out. 2015.

Chias (2007, p.116) acredita que a imagem e o posicionamento de um destino são obtidos como resultado de uma dupla atuação. Essa atuação se denominaria “personalidade corporativa” (resultado do que fazemos e como fazemos) e “comunicação corporativa” (o que dizemos e como dizemos). O autor define o posicionamento de mercado como uma estratégia de *marketing*. Para ele, a estratégia deveria orientar as ações, de forma que toda a comunicação o situe no lugar no qual se pretende chegar no campo mental.

Apesar disso, o autor ressalta que o posicionamento de mercado não deveria estar reduzido somente a uma estratégia de comunicação, e sim, ao resultado do que o mercado valoriza e considera mais importante, dentro de todo o fluxo comunicacional que recebe do país e por parte da concorrência. O posicionamento seria, ao lado da segmentação, a ferramenta técnica mais importante da estratégia e da ação de marketing. Por isso, a importância de combinar o posicionamento com uma adequada segmentação de mercados para especializar-se.

Ainda de acordo com Chias (2007), para alcançar a imagem desejada nos mercados, seria fundamental a formulação de uma estratégia turística para definir “o que queremos ter” e “o que vamos promover”. Assim, os aspectos necessários seriam definir a visão de longo prazo (definição da imagem desejada do lugar como destino turístico), o posicionamento (síntese da identidade da imagem desejada e de sua distinção com respeito à concorrência). Além da definição estratégica dos propósitos (objetivos qualitativos), dos produtos que serão promovidos, dos públicos prioritários para captação (seleção dos mercados-alvo e dos segmentos específicos) e objetivos quantitativos (indicadores do volume turístico).

Em conclusão, constata-se que é complexa a compreensão dos fatores que envolvem a promoção e as estratégias de marketing utilizadas pelos órgãos nacionais de turismo para alcançar um posicionamento de mercado, com o intuito de promover um país como destino turístico internacional. Tal fato pode ser observado, devido à necessidade de uma ampla compreensão sobre “qual” a imagem do país deverá ser transmitida, “como” essa imagem será transmitida e “para quem” será transmitida. Para isso, vários fatores deveriam

ser considerados, como por exemplo: a definição da visão e do posicionamento de mercado, aliados à compreensão da percepção dos turistas sobre o destino.

Como são escassos e parciais os estudos de mercado sobre eficácia comunicacional (CHIAS, 2007, p.185), torna-se fundamental aliar os esforços de comunicação e promoção de um país como destino turístico internacional a um processo integrado com todos os segmentos envolvidos no turismo: a esfera governamental, o trade turístico e a comunidade local. Nesse sentido, a ampliação estratégica da colaboração interinstitucional entre órgãos nacionais de turismo, outras esferas governamentais e o trade turístico, seria primordial para potencializar as ações de promoção turística de um país no exterior.

### **1.3. Gestão Estratégica: as organizações como sistemas vivos**

Nesta seção será realizada uma breve explanação sobre a gestão estratégica, abordando as organizações como sistemas vivos que interagem com o meio externo para se adaptar às mudanças.

A princípio, pode-se inferir que a realização de parcerias entre órgãos intergovernamentais é resultado de um processo decisório, executado pela implementação de um modelo de gestão estratégica. Para Barton e Martin, 2012 apud Evans et al. 2012, gestão estratégica é o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, para assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas, além das suas próprias condições internas

Para Mintzberb, 1987 apud Evans et al. 2012, estratégia é a forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizador e articulador de resultados e com uma programação definida. Os significados de estratégia no dicionário<sup>16</sup> são: “meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa. Habilidade, astúcia, esperteza: contornar a dificuldade com estratégia. Coordenação militar, política, econômica e moral feita com o intuito de defender uma nação de seus

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/estrategia/>> Acesso em 24 set. 2015.

possíveis invasores. Militar. Arte militar de planificações de guerra”. Adicionalmente, Kotler (2007), discorre que “planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente”.

Evans, Campbell e Stonehouse (2012) acrescentam que existem poucos estudos que aplicam o conceito de gestão estratégica para o contexto de serviços, e particularmente para o setor de turismo e hospitalidade. Entretanto, há a necessidade de rever continuamente os objetivos estratégicos de uma organização, uma vez que o ambiente está sempre mudando. Nesse sentido, “o propósito da estratégia seria fazer uma organização adaptar-se ao ambiente”.

Corroborando com esse pensamento, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (BRASIL, 2009) elucida que as organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que deveriam interagir com o meio e se adaptar. Segundo o Programa, seria importante que o sistema de gestão fosse dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo, para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, rever a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

Evans, Campbell e Stonehouse (2012), complementam esse pensamento adicionando o termo resiliência, que seria a capacidade de se adaptar com facilidade às imprevisibilidades do ambiente. Nesse sentido, “estratégia de sucesso usualmente envolveria aprender a cooperar e adaptar-se às mudanças”.

Para elucidar a importância da adaptação às mudanças, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2009)<sup>17</sup> ressalta que os contextos político, econômico, ambiental e social impõem transformações macroinstitucionais. Esses contextos afetam o papel

---

<sup>17</sup>Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta\\_de\\_servicos\\_24\\_05\\_web.pdf](http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta_de_servicos_24_05_web.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2015.

do Estado, exigindo significativas transformações nas instituições públicas, em especial no poder Executivo Federal. Assim, o Estado deve reforçar o foco em resultados e rever mecanismos e instrumentos de avaliação de desempenho institucional.

Além disso, será necessário desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações entre governos, de forma a diminuir as duplicidades e sobreposições e possibilitar a articulação de esforços e o uso coordenado de recursos. Ainda sobre esse aspecto o autor abaixo ressalta que:

As novas condições internacionais e a complexidade crescente da ordem social pressupõem um Estado dotado de maior flexibilidade, capaz de descentralizar funções, transferir responsabilidades e alargar, ao invés de restringir, o universo dos atores participantes, sem abrir mãos dos instrumentos de controle e supervisão. (DINIZ, 1996 apud FARAH, 2000, p.28).

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública no Governo Brasileiro<sup>18</sup> (BRASIL, 2014), as adaptações das organizações públicas ao meio social foram descritas como uma mudança de paradigma entre a administração burocrática e a administração gerencial:

A administração pública gerencial busca responder tanto as novas circunstâncias do mundo atual, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado, como atender as exigências das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente questionados.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2014), esta nova abordagem renovou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu a busca de novos métodos e práticas de gestão. O alcance dessa visão é o resultado da implementação de estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes

---

<sup>18</sup> Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2015. p.02.

e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las quando for o caso. Seria na formulação dessas estratégias que a organização se prepararia para colocar em prática sua visão de futuro. De acordo com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (BRASIL, 2009, p.20-21):

A gestão pública para ser excelente tem que atender, entre outros, ao princípio constitucional da eficiência. Tem que fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público.

Segundo o Gespública (BRASIL, 2009), para assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação pública, deveria haver melhor aproveitamento dos recursos aos resultados da ação pública e adequação entre meios, ações, impactos e resultados. Descrevendo sobre esses aspectos, “eficácia é a capacidade de realizar objetivos, eficiência é utilizar produtivamente os recursos e efetividade é realizar a coisa certa, para transformar a situação existente” (NASCIMENTO, 2015).

Dessa forma, o modelo de excelência em gestão, expressa o entendimento vigente sobre o estado de arte da gestão contemporânea nacional e internacional, e é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância das ações executadas. (BRASIL, 2009).

Evans, Campbell e Stonehouse (2003) discorrem que pensamento estratégico ou gestão estratégica são as atividades mais importantes realizadas por empresas ou órgãos do setor público. O quanto essas atividades serão executadas com habilidade, determinará o sucesso eventual em longo prazo ou o fracasso da organização.

Drucker (2005) afirma que é indispensável a realização de parcerias e associações estratégicas, diante da complexidade e da velocidade da economia, que impede a absorção do saber por uma só organização. Por esse motivo, a integração entre governos federais, regionais, locais e o trade turístico poderá ser considerada um processo de gestão estratégica, cujo

propósito será a necessidade de adaptação a um ambiente de imprevisibilidade.

#### **1.4 A inovação em Gestão Pública**

Em geral, quando se pensa em inovação, a primeira associação que se faz é referente aos avanços nas tecnologias de informação e comunicação, as famosas TICs<sup>19</sup>. Apesar desses avanços ter impulsionado significativamente a evolução da indústria e a reconfiguração dos negócios, considera-se que o processo da inovação “depende menos de um choque tecnológico e mais da criação de novos modelos mentais” (AGUNE, 2014, p.11). Segundo Gallo (2010, p.12) “a inovação não consiste apenas em tecnologia; fundamenta-se em criar novas ideias para solucionar problemas”. Para o autor a inovação é mais do que uma ideia:

A inovação é um novo modo de fazer as coisas que resultam em uma mudança positiva. Isto é, melhora a vida [...] Essa melhoria significa abandonar velhos hábitos consagrados e se adaptar ao mundo novo, e adaptar-se significa maneiras novas e criativas para considerar problemas existentes e potenciais. A inovação é um compromisso com a melhoria contínua da parte de todos.

Segundo Gallo (2010), existem alguns princípios que preparam o terreno para a inovação acontecer: a paixão, a visão e o estímulo do processo criativo. Para o autor, a inovação ocorre quando uma ideia se transforma em um produto, serviço, empresa, iniciativa ou ação de verdade, que move a sociedade para frente. De acordo com Gallo (2010), se a paixão seria o combustível que dá aos inovadores a energia para perseguir seus sonhos, a visão daria a direção que inspiraria os entusiastas a se juntar ao inovador na jornada, a enxergar além do horizonte. Nesse sentido, o pensamento criativo seria o resultado de experiências originais e de modos novos de considerar problemas comuns, além de ser a capacidade de conectar coisas.

---

<sup>19</sup> TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação.

De acordo com a publicação “O DNA dos inovadores”<sup>20</sup>, a habilidade mais importante que separa os inovadores dos profissionais não criativos, é a associação: a capacidade de conectar com sucesso questões, problemas ou ideias de diversos campos aparentemente sem relação. Ainda sobre o aspecto da criatividade, o Informe Mundial da Unesco<sup>21</sup> (UNESCO, 2010) ressalta: “A internacionalização dos mercados acrescentou a importância da vantagem competitiva baseada na criatividade e na inovação”. Segundo o Manual de Oslo<sup>22</sup> (OCDE, 1997, p.55):

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local trabalho ou nas relações externas.

Observa-se também que o tema é pouco explorado em estudos teóricos e mesmo assim sua abordagem ocorre em geral de maneira parcial. Segundo Lima e Vargas (2012, p.387), esse fato ocorre devido à abordagem tecnicista da inovação em serviços, a qual considera que a inovação provém da tecnologia e do setor industrial.

Corroborando com esse pensamento, Oliveira, Santana e Gomes (2014, p.11) acreditam que a inovação passa pela lógica dos mecanismos de incentivos. No setor privado, esses incentivos seriam diretos e estariam relacionados a ganhos de competitividade e geração de lucro. No caso do setor público, os incentivos seriam menos claros, o que tornaria a discussão sobre Inovação em Gestão Pública bastante árdua.

Para Lima e Vargas (2012, p.386), outro fator restritivo que dificulta a discussão desse tema na academia seria que o setor público geralmente não é considerado protagonista da inovação, ou seja, como um Estado competidor, mas sim como financiador, criador de regulamentos e apenas consumidor de produtos inovadores gerados pelo setor privado. No caso do Estado

---

<sup>20</sup> Harvard Business Review. *The Innovator's DNA*. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>> Acesso em: 13 mar. 2015.

<sup>21</sup> Informe Mundial da Unesco 2010. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/es/culture/resources/report/the-unesco-world-report-on-cultural-diversity>> Acesso em: 30 mai. 2015. p.184. *La internacionalización de los mercados ha acrecentado la importancia de la ventaja competitiva basada en la creatividad y la innovación*.

<sup>22</sup> Manual de Oslo. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/oslo4.htm>> Acesso em: 15 jul. 2015. p.55.

competidor, a inovação seria a estratégia para os países ganharem vantagem no mercado globalizado.

Para contribuir com essa discussão, principalmente no tocante às diferenças e similaridades entre o setor público e o setor privado, Peter Spink apud Vasconcellos e Di Serio, 2013, p.17<sup>23</sup> contraria o senso comum e a crença de que não é possível inovar no setor público. O autor discorre que a área empresarial também tem muito para aprender com a área pública, especialmente em relação à inovação. Um dos exemplos apresentados por Spink seria o aumento da colaboração inter-governamental em diferentes níveis. Segundo o autor, a área pública, como empresa, também fabrica produtos e cria serviços. No caso dos produtos e serviços oferecidos pela área empresarial, o consumidor pode ou não comprá-los. No caso do setor público, esses produtos e serviços são considerados obrigatórios ou necessários.

O Manual de Oslo (OCDE, 1997, p.05) considera que apesar da inovação no setor público ser também importante, pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado. Apesar das dificuldades encontradas pelos teóricos para a abordagem da inovação no setor público e pela falta de consenso entre as classificações das inovações, Brandão e Faria (2013), acreditam que a inovação vem ganhando força como tema estratégico para a administração pública. Tal fato se justifica pelo fato de que a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados, por meio de novas maneiras de resolver problemas. De acordo com os autores, as inovações organizacionais são abordagens e práticas novas que modificam as relações entre membros da organização e afetam, regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo.

Visando mostrar como a estruturação da inovação no setor público, está se tornando um tema relevante, Felipe Scherer<sup>24</sup> (2015) elaborou uma lista com quinze organizações públicas e não governamentais de diferentes locais do mundo, que utilizam a inovação de maneira estruturada para prover resultados, como melhorias na qualidade e eficiência na gestão dos recursos públicos.

---

<sup>23</sup> Peter Spink em: Caderno de Inovação Pública (2013). Disponível em: <<http://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/caderno-inovacao-setor-publico.pdf>> Acesso em: 10 out. 2015.

<sup>24</sup> Felipe Scherer em: É possível inovar no Setor Público. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/10/21/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>> Acesso em: 01 nov. 2015.

### Quadro 1.1 – Programas de Inovação para o Setor Público

(continua)

PAÍS	PROGRAMA	PÁGINA WEB	DESCRIÇÃO
1. Austrália	<i>Public Sector Innovation</i>	<a href="http://innovation.govspace.gov.au/">http://innovation.govspace.gov.au/</a>	Programa de inovação voltado para os servidores federais do governo da Austrália. Disponibiliza um conjunto de ferramentas para serem utilizados nos diferentes departamentos e regiões do país.
2. França	<i>Futures Publics</i>	<a href="http://www.modernisation.gouv.fr/mots-cle/futurs-publics">http://www.modernisation.gouv.fr/mots-cle/futurs-publics</a>	Programa federal voltado para modernizar a atuação do serviço público na França. Lançado em 2013, promove o espírito de inovação nas organizações públicas através de seminários, metodologia, cooperação e projetos-piloto de serviços inovadores.
3. Chile	<i>Laboratorio de Innovacion Pública Corfo</i>	<a href="http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2014/septiembre-2014/14-instituciones-publicas-inician-programas-de-innovacion-para-mejorar-su-gestion-y-atencion-a-usuarios?CodTemplate=20120119160315">http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2014/septiembre-2014/14-instituciones-publicas-inician-programas-de-innovacion-para-mejorar-su-gestion-y-atencion-a-usuarios?CodTemplate=20120119160315</a>	Promoção da inovação dentro do setor público. O Laboratório conduz projetos inovadores para melhorar a produtividade em serviços públicos.
4. Estados Unidos	<i>SF Mayor's Office of Civic Innovation San Francisco</i>	<a href="http://innovatesf.com/">http://innovatesf.com/</a>	Conjunto de iniciativas da prefeitura de São Francisco para conectar a inovação com o serviço público e melhorar a atuação da prefeitura.
5. África do Sul	<i>Centre for Public Service Innovation</i>	<a href="http://www.cpsi.co.za/">http://www.cpsi.co.za/</a>	Visa facilitar a geração de novas ideias permitindo que projetos-pilotos sejam realizados no âmbito da administração pública.
6. França	<i>La 27e Region</i>	<a href="http://blog.la27eregion.fr/-About-la-27e-Region-">http://blog.la27eregion.fr/-About-la-27e-Region-</a>	ONG que visa apoiar os governos das regiões francesas a desenvolver experimentos inovadores nos serviços públicos prestados.
7. Reino Unido	<i>Nesta</i>	<a href="http://www.nesta.org.uk/">http://www.nesta.org.uk/</a>	Organização sem fins lucrativos que apoia o desenvolvimento de inovações no setor público. Atua em parceria com o governo e com parceiros privados.
8. Estados Unidos	<i>New Urban Mechanics Boston e Philadelphia</i>	<a href="http://www.newurbanmechanics.org/">http://www.newurbanmechanics.org/</a>	Iniciativa da prefeitura de Boston para trazer inovações tecnológicas para os serviços públicos. Atua como uma incubadora para conectar os órgãos públicos e empreendedores da região visando desenvolver pilotos de projetos inovadores.
9. Dinamarca	<i>Mind Lab</i>	<a href="http://mind-lab.dk/en/">http://mind-lab.dk/en/</a>	Unidade de desenvolvimento de projetos inovadores para melhorar os serviços públicos em parceria com a comunidade.
10. Cingapura	<i>PS21 Office</i>	<a href="http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/aboutpsd/PS21.html">http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/aboutpsd/PS21.html</a>	A agência visa criar o serviço público do século 21 no governo de Cingapura. Funciona como um programa de ideias interno que busca envolver os servidores públicos.

(conclusão)

11. Coreia do Sul	<i>Seoul Innovation Burea</i>	<a href="http://theiteams.org/case-studies/seoul-innovation-bureau">http://theiteams.org/case-studies/seoul-innovation-bureau</a>	Programa da cidade de Seoul busca aproximar os cidadãos do processo de inovação nos serviços públicos. Através da tecnologia busca <i>insights</i> , soluções de problemas e novas ideias para melhorar a vida da população.
12. Estados Unidos	<i>Innovation Delivery Team</i> Chicago, Louisville, Memphis, Atlanta Nova Orleans	<a href="http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-delivery-teams/#overview">http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-delivery-teams/#overview</a>	Programa financiado pela <i>Bloomberg Philantropies</i> . Apoia com recursos e metodologia cidades americanas para inovar e resolver os principais problemas locais.
13. Brasil	iGov SP São Paulo	<a href="http://igovsp.net/sp/sobre/">http://igovsp.net/sp/sobre/</a>	A Rede Paulista de Inovação em Governo foca na melhoria dos serviços públicos e na gestão do estado de São Paulo. Através da gestão do conhecimento e inovação promove diferentes iniciativas para criar as condições para que a inovação ocorra nos órgãos públicos estaduais.
14. Estados Unidos	<i>GovLab</i> Nova Iorque	<a href="http://thegovlab.org/about/">http://thegovlab.org/about/</a>	O <i>Governance Lab</i> foi criado em 2012 pela Fundação MacArthur and Knight para repensar a forma de atuação dos governos. Além de pesquisa, comunicação e treinamento, busca ter um papel ativo na utilização da tecnologia para melhorar a vida dos cidadãos.
15. Reino Unido	<i>The Behavioural Insights Team</i>	<a href="http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us">http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us</a>	O BIT é uma <i>joint venture</i> entre o governo do Reino Unido e a Nesta e visa utilizar os insights comportamentais para gerar inovações sociais.

Fonte: Felipe Scherer. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/10/21/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>>. Acesso em: 1º nov. 2015.

No tocante à gestão pública, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública<sup>25</sup>, considera a cultura da inovação como sendo a promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias, com o intuito de gerar um diferencial para a atuação da organização. A cultura da inovação implicaria na busca e desenvolvimento contínuo de ideias originais, para incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos. Esses processos estariam incorporados ao rompimento de barreiras no serviço público burocrático, para otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados efetivos para a sociedade.

Por conseguinte, compreende-se que a inovação possui estreito vínculo com o objeto deste estudo, visto que a formação de parcerias estratégicas entre diferentes organizações são canais de diálogo e interação, decorrentes

<sup>25</sup> Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização 2009. Disponível em: //www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta\_de\_servicos\_24\_05\_web.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2015. p.22.

do processo de inovação. Quanto aos motivadores dessa inovação, pode-se considerar que são divididos em: externos (advindos da sociedade) e internos (advindos da organização).

Segundo Walter apud Brandão e Faria, 2013, a inovação orientada ao mercado (motivadores externos) envolveria a modificação de procedimentos e sistemas operacionais da organização, para aumentar a eficiência ou a efetividade da produção e a oferta de serviços aos usuários. No caso deste estudo, o objetivo seria ampliar a efetividade das ações de promoção turística internacional e o consequente aumento da representatividade das políticas de fomento ao turismo.

Quanto aos motivadores internos, deve-se considerar os desafios internos das organizações, como por exemplo, a redução de gastos e a redução da burocracia. Nesse sentido, o tipo de inovação decorrente dessa parceria, poderia ser classificada como inovação organizacional. Segundo Agune (2014), na inovação organizacional, as mudanças seriam orientadas para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade em utilizar conhecimentos e tecnologias que afetam o desempenho da organização.

Para o autor, é fundamental que as organizações tenham capacidade de inovar, já que procuram soluções para problemas atuais, antecipando respostas para problemas futuros, além de criar novas necessidades e cenários de utilização. Além disso, o autor elucida que a melhoria na qualidade de gestão pública requer redução de despesas, reestruturação de processos e aperfeiçoamento do planejamento.

Concluindo, “inovação é uma consequência da geração e implementação bem sucedida de ideias que geram resultados para as organizações, ou seja: inovação = ideia + ação + resultado” (VASCONCELLOS e DI SERIO, 2013). Dessa forma, a integração entre órgãos nacionais de turismo, governos estaduais, municipais e o trade turístico para a promoção turística internacional, tem como principal objetivo: reduzir custos, garantir a representatividade do país como destino turístico internacional em um mundo globalizado e altamente volátil e contribuir para o desenvolvimento do setor turístico.

## 1.5 Parceria Institucional: um novo vínculo

Para se adaptar ao contexto complexo das sociedades contemporâneas e garantir a representatividade e a efetividade das políticas públicas implementadas, o setor público precisa rever os processos adotados atualmente, de maneira a potencializar as ações realizadas. Para alcançar esse novo estágio de reconfiguração, além de revisar processos e procedimentos, faz-se necessária a adoção da prática da colaboração inter-governamental em diferentes níveis<sup>26</sup>. Drucker (2005) acrescenta que é indispensável a realização de parcerias e associações estratégicas, diante da complexidade e da velocidade da economia, que impede a absorção do saber por uma só organização. De acordo com a Revista Excelência em Gestão - Um Novo Modelo Mental (2014, p.20):

As organizações possuem a tarefa urgente de repensar seus modos de ver e agir no mundo, a fim de atender às aspirações das pessoas de realização individual e profissional. É necessário fazer emergir um ambiente de cooperação em detrimento da competitividade exacerbada, além de criar e atuar em redes de relacionamento com as partes interessadas. Essas mudanças como enfrentamento da nova realidade são profundas e vão ao encontro das transformações sistêmicas.

De acordo com o Guia de Inovação e Melhoria do Sistema de Gestão da Administração Pública (2014, p.26), há uma transformação em curso na esfera local de governo, chamando a atenção para a ampliação do leque de atores envolvidos na formulação, na implementação e no controle das políticas públicas. Além do estabelecimento de parcerias – entre Estado e sociedade e entre organizações do próprio Estado – para a provisão de serviços públicos e para formulação e implementação de políticas.

Segundo o guia, a articulação entre diferentes esferas de governo assinala a possibilidade de estabelecimento de um novo tipo de vínculo intergovernamental. Neste novo vínculo, de parceria, haveria uma corresponsabilização pela política e seus resultados, ainda que a cada um dos

---

<sup>26</sup> Caderno de Inovação no Setor Público (2013, p. 15). Disponível em: <<http://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/caderno-inovacao-setor-publico.pdf>> Acesso em: 23 mai. 2015.

participantes coubessem papéis diferenciados ao longo do processo de implementação das políticas.

As parcerias poderiam ser consideradas estratégias para a construção de um pacto para melhorar a gestão pública. A Carta de Brasília sobre Gestão Pública (2008, p.45)<sup>27</sup> elenca quais seriam as principais diretrizes que deveriam orientar as ações em prol da melhoria da gestão pública:

Para dar conta das demandas da sociedade no contexto atual é necessário repensar a forma de organização e funcionamento do Estado. Diante das restrições de recursos públicos, de um lado, e do aumento das demandas sociais, de outro, fica clara a necessidade de se trabalhar de forma coordenada no âmbito dos governos, em bases integradas e cooperativas, para obter maior sinergia entre as ações, com maior eficiência e efetividade das políticas públicas.

De acordo com o Gespública<sup>28</sup> (2009, p.26), “as organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje, impregnado de mudanças constantes e de aumento da demanda, o sucesso passa a depender das parcerias que elas desenvolvem”. Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir o oferecimento de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais. Essas parcerias poderiam ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com os competidores e seriam baseadas em benefícios mútuos claramente identificados. O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitariam o alcance dos objetivos.

Ainda de acordo com o Gespública (2009, p.26), as parcerias seriam usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou a entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período. Envolveriam a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte bem como os benefícios decorrentes.

---

<sup>27</sup> A carta de Brasília. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-04.7420811917/CartaBrasilia.pdf>> Acesso em: 15 out. 2015.

<sup>28</sup> Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta\\_de\\_servicos\\_24\\_05\\_web.pdf](http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/carta_de_servicos_24_05_web.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2015.

Corroborando com esse pensamento, a Revista Excelência em Gestão - Um Novo Modelo Mental (FNQ, 2014, p.20) expressa que: “na atuação em rede, conclui-se pelo desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares”. Dessa forma, as parcerias institucionais poderiam ser consideradas características da Gestão Pública de Excelência.

As parcerias estratégicas entre órgãos nacionais de turismo, esferas governamentais e o trade turístico demonstram que a construção de novos arranjos institucionais emerge como uma adaptação às transformações necessárias do setor público, diante de um cenário de imprevisibilidade e redução de custos. Além disso, a ampliação dessas parcerias estratégicas será resultante da articulação de esforços em prol de um mesmo objetivo: a promoção turística internacional.

As parcerias estratégicas também são conhecidas pelo termo alianças estratégicas. Segundo Witt e Mountinho apud Othman e Hassan, p.01, a aliança estratégica é um novo conceito no setor do turismo, na qual envolve colaboração estratégica e relações com um ou mais parceiros, para criar parcerias e articulação para realizar uma missão em comum. O conceito também está relacionado em como obter recursos através de parcerias baseadas em compatibilidade, confiança e compreensão.

Buhalis, Crotts e March (2000, p.02) elucidam que o desenvolvimento e gerenciamento de alianças é uma ferramenta estratégica crucial em hospitalidade e Turismo. Segundo os autores, todas as palavras que descrevem alianças estratégicas, relacionamento, parcerias estratégicas e *joint venture* descrevem a colaboração de duas empresas em uma associação deliberada que tem algum valor estratégico sinérgico. Através de alianças, empresas podem ganhar dominância de mercados e alcance global, fatores que estão além dos recursos que uma empresa pode criar e sustentar sozinha.

Segundo Kuhlmann, 2008 e Godin, 2009 apud Oliveira et al. 2014, p.24, outro fator a ser considerado seria a adoção de novos métodos, técnicas e processos de trabalho na atuação em rede, e o desenvolvimento de atividades de cooperação entre organizações com interesses comuns e competências complementares. A atuação em rede possibilitaria um compromisso com a

melhoria na atuação de todas as partes envolvidas. Nesse aspecto, a coparticipação de órgãos e atores externos à organização de origem aparece de forma importante para o sucesso das iniciativas e para o trabalho em rede.

Castells e Cardoso (2006, p.11) adicionam o conceito de Sociedade de Informação para a compreensão da Sociedade em Rede. Segundo os autores, a sociedade deixou de ser industrial para ser informacional. Os autores explicam que a Sociedade de Informação está dividida em duas fases. A primeira fase focou-se no desenvolvimento da tecnologia, com as conexões de rede. A segunda fase deslocará o enfoque para assuntos sociais mais abrangentes, com ênfase na mudança na forma como trabalhamos. Dessa forma, a Sociedade da Informação estaria baseada na necessidade de modificar estruturas profundas.

De uma perspectiva teórica, o conceito de Sociedade de Informação inclui uma organização em rede e o crescimento baseado na inovação. Collins apud Castells e Cardoso, 2006, p.11, enfatiza que as grandes mudanças que têm ocorrido na sociedade e na maneira como as pessoas trabalham e interagem uns com os outros, centram-se nas características fundamentais para o funcionamento produtivo da Economia do Conhecimento.

Em conclusão, pode-se afirmar que “estamos vivendo na Sociedade da Parceria e da Convergência” (BENI, 2015)<sup>29</sup>, já que as transformações advindas da Sociedade de Informação exigem o aumento da realização de parcerias, como forma de implementar as mudanças na relação de trabalho, necessárias para o alcance efetivo dos resultados desejados. Dessa forma, a ampliação das parcerias estratégicas entre órgãos nacionais de turismo, esferas governamentais e o trade turístico demonstram que a colaboração interinstitucional, além de impedir a sobreposição de atribuições, potencializa o esforço em prol de um objetivo comum.

---

<sup>29</sup> Trecho do discurso proferido no III Seminário Latino-Americano de Políticas Públicas e Turismo. Realizado no CET – Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, em 23 out. 2015.

## CAPÍTULO 2

### AUSTRÁLIA - PARCERIAS ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS

Este Capítulo apresenta um panorama da evolução da estratégia de Turismo implementada pelo governo australiano e elucida como a construção desse processo ocorreu de maneira integrada com o setor turístico. Também mostra como o governo reconhece a importância do turismo e da colaboração entre agentes públicos e privados, para o estímulo ao desenvolvimento do setor. Adicionalmente, aborda como a estrutura do setor se organiza e como a agência nacional de turismo da Austrália - *Tourism Australia*, fomenta a promoção turística internacional, por meio da colaboração e da parceria com agentes públicos e privados.

#### 2.1 Características gerais

A Austrália foi um dos primeiros países a estabelecer a democracia no mundo moderno. Em 1901, seis estados da colônia britânica se uniram para formar a Comunidade da Austrália (*Commonwealth of Australia*) e elaboraram constituições que foram produzidas por parlamentos democraticamente eleitos.<sup>30</sup>

O país está localizado na Oceania, no Hemisfério Sul, rodeado pelos oceanos Índico e Pacífico. Compreende o menor continente do mundo e apresenta uma das menores taxas de densidade demográfica (2,96 hab./km<sup>2</sup>). Em contraposição, é considerada a maior ilha do mundo, conforme apresentado nas Figuras 2.1 e 2.2.

---

<sup>30</sup> *Australian Government - Department of Foreign Affairs and Trade*. Disponível em: <<http://dfat.gov.au/about-australia/land-its-people/Pages/government.aspx>> Acesso em: 24 mai. 2016.

A população de 23.8 milhões de habitantes está distribuída em seis Estados (Nova Gales do Sul, Queensland, Sul da Austrália, Tasmânia, Victoria e Austrália Ocidental) e dois Territórios (Território da Capital da Austrália e Território do Norte). A capital da Austrália, Camberra (população: 390.706), está localizada em um território próprio, denominado Território da Capital Australiana. Assim como a capital do Brasil, Brasília, Camberra também foi planejada e construída (1927). A cidade mais populosa é Sydney (4.921 habitantes), seguida de Melbourne (4.529 habitantes), Brisbane (2.308 habitantes), Perth (2.038 habitantes) e Adelaide (1.316 habitantes).<sup>31</sup>



**Figura 2.1 - Mapa do Mundo**

Fonte: [www.piktochart.com](http://www.piktochart.com).

---

<sup>31</sup>Estimativa da população residente. Disponível em: <<http://www.abs.gov.au>> Acesso em: 15 jun. 2016.



**Figura 2.2 - Mapa da Austrália**

Fonte: Mapa da Austrália.

Disponível em: <http://dfat.gov.au/geo/pages/countries-and-regions.aspx>.

Acesso em: 15 jun. 2016.

A moeda oficial é o dólar australiano e a língua oficial é o inglês, sendo que existem outras línguas minoritárias como: mandarim (1.6%), italiano, (1.4%), árabe (1.3%), grego (1.3%) e cantonês (1.2%). Sua forma de governo é a monarquia constitucional. Monarquia porque o chefe de Estado é a Rainha Elizabeth II, e constitucional porque o poder e os procedimentos do governo são definidos por uma constituição escrita. As três esferas de poder são: federal, estadual-territorial e local.

O país apresenta algumas similaridades com o Brasil, como por exemplo: o 6º maior país em extensão territorial possui 7,7 milhões km<sup>2</sup> (Brasil: 5º), o 2º maior país em recursos naturais (Brasil: 1º), 1º país em maior número de patrimônios naturais reconhecidos pela UNESCO (Brasil: 2º). Além de possuir uma costa com praias espetaculares, floresta tropical exuberante, montanhas e abundante riqueza cultural.

## 2.2 Desenvolvimento do Setor Turístico Australiano

De acordo com o Relatório Anual 2014-2015<sup>32</sup> da Agência Nacional de Turismo da Austrália, o país está na 5ª posição no ranking de países mais desejados como destino turístico, atrás somente da Itália, Japão, Estados Unidos e Canadá. A Austrália também está na 11ª posição no ranking de principais destinos do mundo que mais receberam receitas oriundas do turismo internacional e está classificada na 1ª posição no ranking de gastos de turistas no país.

Na mesma referência, em 2015, o total de gastos de turistas no país contabilizou 33.4 bilhões de dólares australianos, um aumento de 10% se comparado ao ano de 2014 (30.3 bilhões). Com relação à chegada de turistas internacionais, o país está na 42ª posição no ranking. Por causa do seu alto potencial de atratividade, a Austrália recebeu 7.1 milhões de turistas estrangeiros em 2015, um aumento de 7% se considerado ao ano de 2014 (6.7 milhões). Em 2016, está previsto o ingresso de 7.3 milhões de turistas e um aumento de 5%.

De acordo com a OECD (2014)<sup>33</sup>, o turismo australiano apresentou uma ótima performance nas últimas décadas e fez uma forte contribuição para a economia nacional. Um dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da atuação australiana pode estar associado à eficiência do governo e a um setor turístico competitivo. Também, contribuíram para essa atuação: o fortalecimento do marketing colaborativo entre governo federal e estadual, a melhoria da qualidade do produto turístico, a realização de parcerias entre governo e trade para apoiar o crescimento do setor, além da melhoria da capacidade estatística de pesquisa para apoiar o processo decisório do governo e da indústria.

---

<sup>32</sup> *Annual Report 2014-2015 Tourism Australia.* Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Statistics/TACP9700\\_Annual\\_Report\\_2014-15\\_Book\\_WEB\\_links.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Statistics/TACP9700_Annual_Report_2014-15_Book_WEB_links.pdf)> Acesso em: 24 mai. 2016.

<sup>33</sup> *OECD Tourism Trends and Policies 2014. 348p.* Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/tourism/oecdtourismtrendsandpolicies2014.htm>> Acesso em: 02 mai. 2016.

A Austrália também foi considerada um case de sucesso no turismo, segundo Lennon et al. (2006)<sup>34</sup> que realizou a publicação da análise de agências nacionais de turismo de oito países. A publicação considerou a agência nacional de turismo da Austrália – *Tourism Australia* (antiga Comissão de Turismo da Austrália) como uma das agências de maior sucesso no mundo, no tocante à realização de parcerias com o setor privado e com autoridades regionais. Isso porque a agência elabora a sua estratégia de promoção de marketing, em colaboração com a indústria e com governos regionais e locais, realizando um processo integrado. A Austrália também foi considerada um país pioneiro pelo desenvolvimento de estatísticas de Turismo e pela criação de medidas significativas para o retorno de investimentos (*ROI – return on investment*). Segundo Lennon et. al. (2006), várias lições podem ser aprendidas com o país, dentre elas: a difusão do reconhecimento da importância econômica do Turismo, a aproximação proativa entre governo e indústria e o desenvolvimento da marca-país.

No tocante à difusão do reconhecimento da importância econômica do turismo, o compromisso do governo com o setor é registrado oficialmente em declaração oficial<sup>35</sup> feita pelo Ministro de Negócios e Investimentos. Na declaração, o ministro afirma suas expectativas com relação ao cumprimento dos objetivos esperados para os próximos anos, informa que espera que a agência nacional de turismo da Austrália - *Tourism Australia* contribua para alcançar o objetivo da Política Nacional do Turismo 2020, em aumentar o gasto diário dos visitantes entre 115 e 140 bilhões de dólares australianos até 2020. Também acrescenta que os Ministros do Turismo concordam em coordenar uma abordagem para a Política Nacional de Turismo baseada em quatro princípios, entre eles: coordenar uma campanha de marketing efetiva dirigida à demanda e trabalhar junto com a indústria para apoiar o desenvolvimento da infraestrutura.

---

<sup>34</sup> LENNON, J. et al. *Benchmarking National Tourism Organisations and Agencies – Understanding Best Practice*. Elsevier Science. Routledge. 2006. 274p Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080446578>> Acesso em: 02 mai. 2016.

<sup>35</sup> Declaração do Ministro Andrew Robb. (Tradução nossa). Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/Minister\\_SOE\\_130711.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/Minister_SOE_130711.pdf)> Acesso em: 02 mai. 2016.

Na declaração, o Ministro informa que a agência nacional de turismo da Austrália - *Tourism Australia* continuará a agir de acordo com o Ato de Turismo da Austrália - 2004<sup>36</sup> e a manter alto padrão de governança corporativa e desempenho. Declara também que espera que a agência trabalhe em parceria com a indústria e com outras agências governamentais para apoiar a Política Nacional de Turismo – Turismo 2020. O ministro acrescenta ainda que a agência deve continuar a aumentar a demanda e a estimular um setor turístico sustentável, por meio da realização de parcerias de marketing para alcançar os turistas nos mercados prioritários.

Ao final da declaração, o Ministro ressalta que espera que o marketing da *Tourism Australia* ajude a fomentar o país como destino turístico internacional e que a agência trabalhe cooperativamente com a Agência de Promoção de Comércio e Investimento - Austrade<sup>37</sup> para apoiar os objetivos de investimento em turismo. O reconhecimento da importância da contribuição do turismo para o desenvolvimento da economia, também pode ser constatado devido ao controle e monitoramento dessas informações pelo Bureau de Estatística da Austrália (ABS) e pela Conta Satélite de Turismo Nacional (TSA)<sup>38</sup>.

Segundo Lennon (2006), com relação à aproximação proativa entre governo e indústria, pode-se perceber que o governo e a indústria implementaram mudanças estratégicas e estruturais na organização do turismo na Austrália, adotando uma postura proativa. A reorganização considerou as mudanças ocorridas no mercado e objetivou oferecer benefícios igualitários para todos os *stakeholders*. A grande cobertura do turismo na imprensa australiana, também estimula os *stakeholders* a se aproximarem do setor público, do trade e de diferentes níveis de governo, para o desenvolvimento, o gerenciamento e a promoção de parcerias público-privadas.

---

<sup>36</sup> *Tourism Australian Act* 2004. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Details/C2004A01307>> Acesso em: 02 mai. 2016.

<sup>37</sup> *Australian Trade Commission (Austrade)*. Disponível em: [www.austrade.gov.au](http://www.austrade.gov.au)> Acesso em: 02 mai. 2016.

<sup>38</sup> *Australian Bureau of Statistics*. Disponível em: <<http://www.abs.gov.au/>> *Tourism Australia e National Tourism Satellite Account*. Disponível em: <<https://www.tra.gov.au/research/State-tourism-satellite-accounts-2013-14.html>> Acesso em: 01 mai. 2016.

Para Lennon et al. (2006), outro aspecto relevante observado é que o governo incentiva a utilização de pesquisa científica para o desenvolvimento da estratégia de marketing utilizada pela *Tourism Australia* nos mercados prioritários, com o intuito de assegurar a credibilidade e a eficiência nacional e internacional da agência. O governo fornece recursos para a agência garantir a realização de ações nos mercados prioritários, com foco na segmentação de mercado. Dessa forma, a estratégia e as atividades são focadas e a capacidade do marketing digital desenvolvida para segmentos específicos, por meio de uma comunicação direta e personalizada. A *Tourism Australia* utiliza essas informações para auxiliar o trade turístico, identificando oportunidades e desenvolvendo planos estratégicos para nichos específicos.

De acordo com Lennon et al. (2006), outro exemplo de sucesso é com relação ao desenvolvimento da marca-país. A Austrália alcançou um forte posicionamento de marca nos últimos anos, mediante a execução de ações de marketing focadas. A agência também faz um esforço concentrado em promover todas as atividades de marketing pelo *website* da *Tourism Australia* ([www.australia.com](http://www.australia.com)), aumentando a efetividade e diminuindo os gastos. As atividades realizadas pela *Tourism Australia* também auxiliam a construção da relação com o trade, pois a agência explica para o trade o que está fazendo e porque está fazendo, e claramente estabelece oportunidades para a adesão do trade no *website*. Também são acessíveis no *website*, pesquisas de turista, pesquisas de mercado, pesquisas de segmento e pesquisas de estratégias.

### **2.3 Estratégia Nacional de Turismo: uma visão integrada**

Apesar do turismo ser uma atividade predominantemente da iniciativa privada, os governos têm papel essencial no desenvolvimento e na promoção dos seus países como destinos turísticos. A natureza multifacetada do turismo requer coordenação entre diferentes níveis de governo para evitar a duplicação de esforços entre órgãos governamentais e o setor privado.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Lennon, 2006 apud Johnson e Thomas, 1992, Hall, 1994.

De acordo com Lennon (2006),<sup>40</sup> o envolvimento do governo também pode ser evidenciado pelo reconhecimento da contribuição do turismo para a economia nacional, pelo ingresso de divisas, geração de empregos e investimentos de capital. Nos países subdesenvolvidos, em geral, é comum pensar que o governo deve ser responsável pelo desenvolvimento da infraestrutura do setor turístico, no entanto, o governo deve ser mais que um catalisador, deve estimular o crescimento do mercado e apoiar o setor privado com investimentos e incentivos fiscais.

Segundo o autor, após a diminuição do ingresso de turistas internacionais na Austrália ocorrida depois do evento de 11 de Setembro (2001), e da quebra da companhia aérea *Ansett Australia* (2001), a agência nacional de turismo - *Tourism Australia* revisou todas as atividades realizadas na Austrália e no exterior e introduziu um número importante de mudanças na estratégia de marketing. Outros fatores também foram decisivos para essa mudança de estratégia, como por exemplo: redução no orçamento de marketing, competição de outros destinos turísticos, mudança de atitudes e preferências do consumidor, mudança no sistema de distribuição e na capacidade aérea.

Como resultado, foi criado em 2003 o *White Paper (Tourism White Paper - 2003)*, uma Estratégia Nacional de Médio e Longo-Prazo (10 anos) para o Turismo. O documento contou com o apoio do governo para realizar a reestruturação organizacional necessária para assegurar o crescimento sustentável do turismo.

O *White Paper*, uma parceria entre governo e indústria, demorou dois anos para ser elaborado e concluiu que a estrutura existente do turismo não era estratégica nem receptiva, pois havia uma dispersão desigual do turismo doméstico e do turismo internacional. O setor precisava de estimativas e tendências de nível regional e melhor relacionamento entre os agentes do setor público e privado. Havia também duplicação de esforços nas áreas de marketing, agindo como grupos de pressão independentes. A estrutura era crítica para a efetividade de ações realizadas por agentes públicos e privados,

---

<sup>40</sup> Lennon, J. et al. *Benchmarking National Tourism Organisations and Agencies – Understanding Best Practice*. Elsevier Science. Routledge. 2006. 274p.

pois faltava a definição de metas claras e objetivas, de acordo com os recursos disponíveis e não havia desenvolvimento de programas de nichos de mercado: vinho e comida, intercâmbio, *camping* e negócios. O país precisava em caráter de urgência de uma definição de estratégia clara para estimular o turismo doméstico.

A elaboração do *White Paper* resultou nas seguintes mudanças: criação da nova Agência Nacional de Turismo (*Tourism Australia*) que incorporou a Comissão Australiana de Turismo (*Australian Tourism Commission*), o *Bureau* de Pesquisa em Turismo (*Bureau Travel Research - BTR*) e o Conselho de Projeções em Turismo (*Tourism Forecasting Council - TFC*). Houve uma reviravolta para aproveitar o conhecimento e as habilidades dos quatro órgãos: Organizações Estaduais de Turismo (*State Tourism Organisation - STO*) e autoridades regionais responsáveis pelo marketing de produtos específicos. A agência nacional de turismo - *Tourism Australia* criou duas divisões: Turismo de Eventos da Austrália (*Tourism Events Australia*) e a Agência de Pesquisa de Turismo da Austrália (*Tourism Research Australia*).<sup>41</sup>

As principais estratégias do *White Paper* - 2003 foram:

- Aumentar o turismo internacional para a Austrália, por meio da promoção da marca-Austrália em mercados estratégicos;
- Alavancar a promoção da Austrália diante dos parceiros estratégicos com as Organizações Estaduais de Turismo (*State Tourism Organisations - STOs*) e o trade turístico;
- Atrair os principais eventos para a Austrália e aumentar o turismo de Negócios e Eventos;
- Expandir a diversidade de pesquisa e análises para alcançar as necessidades do governo e do mercado;
- Analisar e disseminar a tendência do turismo doméstico e global para ajudar o planejamento estratégico, incluindo o turismo regional;
- Desenvolver estratégias para promover o crescimento da indústria turística doméstica e encorajar a dispersão regional dos turistas internacionais.

---

<sup>41</sup> A *Tourism Research Australia* foi incorporada recentemente à Divisão de Turismo da Austrade. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/statistics/visitor-statistics.aspx>> e <<http://www.tra.gov.au/aboutus/our-structure.html>> Acesso em: 15 mai. 2016.

De acordo com o documento, para fortalecer o posicionamento da marca Austrália, a comunicação usada nas propagandas, relações públicas e campanhas *online*, enfatizou a diferenciação de quais seriam os atributos únicos da Austrália diante de outros destinos. A agência também procurou melhorar a sinergia e a influência com os parceiros da indústria, dos estados e das regiões, por meio da realização de marketing de parcerias e do compartilhamento do resultado de pesquisas globais de segmentação de consumidores. Essas pesquisas foram essenciais para direcionar a estratégia das atividades de marketing *online* para os segmentos-alvo, por meio de comunicação direta e personalizada.

No documento, foram redefinidas quatro estratégias principais que foram incluídas no Plano Corporativo (2003-2008) da *Tourism Australia*:

- Focalizar esforços nos setores onde a *Tourism Australia* pode causar mais impacto;
- Aumentar a compreensão das prioridades e mudanças nas necessidades dos consumidores;
- Fortalecer a marca-Austrália e a diferenciação da Austrália diante de outros destinos;
- Criar uma melhor sinergia entre a *Tourism Australia* e os parceiros dos estados, territórios, regiões e indústria.

Segundo o documento, a ênfase dessa estratégia se dividiu em: percepção dos mercados e dos consumidores (15%), desenvolvimento de produtos apropriados (25%), garantir canais de distribuição competentes e acessíveis (10%) e promoção da Marca-Austrália (50%).

Em 2010, foi lançada outra estratégia que uniu o trade turístico e o governo em prol do fortalecimento do setor: *o Potencial da Indústria Turística 2020 (Tourism Industry Potential 2020)*.<sup>42</sup> O documento oferece uma visão de que todos os níveis de governo e o trade turístico podem fomentar o desempenho do setor e as oportunidades de crescimento em uma única direção. De acordo com a publicação, o turismo é um setor vital para a

---

<sup>42</sup>Potencial da Indústria Turística 2020. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism\\_2020\\_overview.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism_2020_overview.pdf)> Acesso em: 30 abr. 2016.

Austrália, gera 94 bilhões de dólares em receita e contribui com 34 bilhões do PIB, o que representa cerca de 2.6% do total do PIB australiano. Para o setor continuar a desempenhar um papel significativo na economia é preciso que ele seja ainda mais competitivo e produtivo.

A publicação informa que em 2009, a porcentagem da receita gerada pelo turismo nacional foi de 62% e pelo turismo internacional 38%. O mesmo documento faz uma projeção sobre esses dados e prevê que para o ano de 2020 a porcentagem referente ao turismo doméstico será de 55% e para o turismo internacional de 45%. Além disso, anuncia as estimativas previstas para 2020: dobrar o gasto pernoite de 70 bilhões (2009) para 140 bilhões de dólares australianos (2020); aumentar a contribuição do PIB de 2.6% (2009) para 3.0% (2020); aumentar a receita do turismo de 9.3 bilhões (2009) para 14.5 bilhões de dólares australianos (2020); aumentar a capacidade hoteleira; aumentar a capacidade aérea internacional entre 40% e 50% e a capacidade aérea doméstica entre 23% e 30%; aumentar o crescimento dos empregos entre 12% e 32%, o que representaria de 56.000 a 152.000 empregos adicionais.

Além do *Potencial da Indústria Turística 2020* indicar as previsões do desempenho esperado para o setor turístico, o documento esclarece todos os estágios de implementação do Plano, incluindo os prazos de execução, conforme descrito a seguir:

a) Estabelecimento da base (2011 a 2014): nesse estágio são executadas as orientações fundamentais que abordam os aspectos necessários para a implementação do Plano, como por exemplo: aumento do investimento no trade turístico, iniciativa de trabalho e capacitação, trabalho em parceria com as companhias aéreas para garantir capacidade aérea suficiente em trechos relevantes e desenvolvimento de produtos e serviços que os consumidores gostariam;

b) Verificação dos resultados (2015 a 2017): após o estágio anterior de estabelecimento da base, é possível analisar os resultados, redefinindo o que for necessário;

c) Alcance dos objetivos (2018 a 2020): esse último estágio demonstra o alcance dos objetivos do *Potencial da Indústria Turística - 2020*, confirmando

que a união do trade e do governo resulta em um setor turístico rentável e competitivo que contribui para todo o país.

Para facilitar o alcance dos objetivos definidos no *Potencial da Indústria Turística - 2020*, o Conselho de Ministros de Turismo (*Tourism Minister Council – TMC*)<sup>43</sup> estabeleceu nove grupos de trabalhos para implementar as reformas necessárias para aumentar a capacidade produtiva do setor. Com isso, foram destacadas algumas áreas estratégicas prioritárias como foco no consumidor (desenvolvimento do setor turístico utilizando o conhecimento sobre o consumidor para influenciar o investimento e a qualidade), formação de rede de acreditação do turismo nacional, parcerias com companhias aéreas e estratégia de mercado global.

Em 2011, foi lançado o Turismo 2020 (*Tourism 2020*)<sup>44</sup>, uma evolução da Estratégia Nacional de Turismo de Longo-Prazo (2009) e das aspirações contidas no *Potencial da Indústria Turística (Tourism Industry Potential – 2010)*. Foi considerado um marco na Política de Turismo da Austrália, pois representou um nível de cooperação sem precedentes entre os governos estaduais e dos territórios e o setor turístico, para lidar com os obstáculos que impedem o crescimento do setor turístico.

De acordo com o documento, a estratégia nacional de longo-prazo entre governo e indústria, teve o objetivo de construir a capacidade de resiliência e competitividade do setor turístico, e aumentar a contribuição econômica para a economia australiana. Dessa forma, a Estratégia Turismo 2020<sup>45</sup> foi desenvolvida para responder aos desafios e oportunidades do setor turístico. Segundo o documento, os Ministros do Turismo Estaduais e dos Territórios identificaram quatro prioridades a serem executadas no âmbito da estratégia: incentivar experiências de Turismo de alta qualidade, incluindo o turismo indígena; limitar o imposto e a burocracia; realizar campanhas de marketing coordenadas e eficazes para impulsionar a demanda e trabalhar com a indústria para apoiar o desenvolvimento da infraestrutura.

---

<sup>43</sup> Conselho de Ministros do Turismo. Fórum de discussão de assuntos de políticas de Turismo de interesse mútuo à Comunidade da Austrália, estados, territórios e a Nova Zelândia.

<sup>44</sup> *Tourism 2020 – Whole of government working with industry to achieve Australia's tourism potential. December 2011.* Disponível em: [http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism\\_2020\\_overview.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism_2020_overview.pdf)> Acesso em: 30 abr. 2016.

<sup>45</sup> *About Tourism 2020.* Disponível em: <http://www.austrade.gov.au/Australian/Tourism/Policy-and-Strategy/tourism-2020>> Acesso em: 30 abr. 2016.

A meta fixada no Turismo 2020 foi o alcance do aumento dos gastos de pernoite dos turistas nacionais e internacionais de 115 a 140 bilhões de dólares australianos até o ano de 2020. Para isso, o documento determinou que seria necessário:

- Realizar campanhas de marketing turístico eficazes e de alto impacto;
- Aumentar a oferta de quartos de 6.000 a 20.000 novos quartos até 2020;
- Aumentar em 2,8 milhões os assentos de entrada até 2020, o que equivale aproximadamente mais 110 a 380 voos por semana;
- Aumentar em 2 milhões as chegadas de turistas internacionais e 14 milhões do turismo doméstico.

O Turismo 2020 também definiu critérios para a análise do programa e identificou três momentos para a realização da análise: análise das prioridades estratégicas (de 2012 a 2014), verificação dos resultados (de 2015 a 2017) e alcance dos resultados esperados (de 2018 a 2020). De acordo com o documento, governantes de diferentes esferas precisam trabalhar em parceria com os operadores de turismo, *stakeholders* e representantes do setor turístico, no intuito de implementar a estratégia nacional e monitorar o progresso; considerando também as diretrizes definidas no *Potencial da Indústria Turística 2020*. Para esse trabalho, os Ministros do Turismo aprovaram o Plano de Implementação Turismo 2020 (*Tourism 2020 Implementation Plan - 2015-2020*)<sup>46</sup> desenvolvido em consultoria com a indústria para delinear as atividades necessárias para ajudar a indústria a alcançar o Potencial para 2020.

O documento informa que no início de 2014, mais de 160 representantes da indústria, juntamente com os representantes dos governos estaduais e dos territórios foram consultados para identificar as principais reformas necessárias para ajudar o setor turístico a atingir a meta de Turismo 2020. Por meio desse trabalho em parceria, foi possível aumentar a vantagem competitiva do setor turístico e permitir o aumento da produtividade, da qualidade e da inovação do setor. Os operadores de turismo e representantes da indústria também

---

<sup>46</sup> Plano de Implementação de Turismo 2020 (2015-2020). Disponível em: <http://www.austrade.gov.au/Australian/Tourism/Policy-and-Strategy/tourism-2020>. Acesso em: 30 abr. 2016.

participaram de grupos de trabalhos para elaborar estratégias para capitalizar oportunidades de marketing.

Os governos estaduais também contribuíram para que os objetivos definidos na estratégia nacional fossem alcançados, pois todos os planos de marketing e planos operacionais dos estados incluíram esses objetivos. Dessa forma, existe o alinhamento de objetivos a serem alcançados entre os governos federais, estaduais, locais e o trade turístico. Diante do breve histórico da evolução da estratégia nacional de turismo adotada pela Austrália, exposto anteriormente, constata-se que o governo reconhece a importância do turismo para o país, assim como enfatiza a colaboração e a integração entre agentes públicos e privados para atingir os objetivos determinados, para o alcance do desenvolvimento do setor.

## **2.4 Organização da Estrutura Turística**

De acordo com Moraes (2003), a divisão de responsabilidades perante o turismo entre o governo federal australiano e os governos estaduais foi estabelecida no Estatuto de Objetivos e Responsabilidades do Governo para o Turismo (*Statement of Government Objectives and Responsibilities in Tourism*) proposta no Acordo do Conselho dos Ministros de Turismo (*Tourism Ministers Council Agreement*) de 1976. Pelo Acordo, o governo federal tem a responsabilidade principal sobre os aspectos internacionais do turismo e sobre a formulação e a implementação de políticas que operem em nível nacional. Os estados e os territórios tem a responsabilidade sobre a promoção e o marketing das atrações estaduais e sobre o desenvolvimento de facilidades turísticas através de medidas como o zoneamento e o licenciamento. Entretanto, é importante ressaltar que muitas responsabilidades são divididas entre os estados e o governo federal.

A seguir são apresentadas as informações básicas sobre as principais organizações que possuem um papel de relevância para o setor turístico. A agência nacional de turismo da Austrália - *Tourism Australia*, apesar de estar inserida na esfera federal, devido a sua importância para a promoção turística

internacional, será abordado posteriormente em uma seção exclusiva. Para uma melhor compreensão, as informações serão apresentadas separadamente em três esferas: Federal, Estadual e Territórios e Local.

## **a) Federal**

### **a.1) Departamento de Recursos, Energia e Turismo (RET)<sup>47</sup>**

O Departamento de Recursos, Energia e Turismo (*Department of Resources, Energy and Tourism*) é um Departamento da Comunidade Australiana (*Commonwealth*)<sup>48</sup> que fornece suporte e orientação política ao governo australiano, no que diz respeito aos setores de Recursos, Energia e Turismo da Austrália. Possui uma Divisão de Turismo que administra uma série de programas de desenvolvimento do Turismo. O Departamento também é responsável pelo desenvolvimento da Estratégia Nacional de Longo-Prazo do Turismo e facilita a difusão de ações estratégicas entre o governo estadual e dos territórios.

A Divisão de Turismo trabalha em parceria com o trade, para identificar os fatores que impedem o crescimento do setor e maximizar os resultados. Desenvolve um conjunto de políticas e iniciativas para apoiar os esforços de marketing da *Tourism Australia*, tal como plano de ação de mudanças climáticas, estratégia de turismo indígena, estratégia de turismo sustentável e estratégia de investimento nacional.

Para Simoni e Mihai (2012), entre os objetivos do Departamento de Recursos, Energia e Turismo (RET) estão: a melhoria no relacionamento internacional entre governos por meio de acordo bilaterais e a participação em fóruns internacionais (APEC, OECD, UNWTO, etc.). Além disso, oferece apoio ao setor turístico fornecendo periodicamente informações atualizadas por meio de pesquisas e de dados estatísticos.

---

<sup>47</sup> *Department of Resources, Energy and Tourism (RET)*. Disponível em: <<http://www.ret.gov.au/tourism>> Acesso em: 16 mai. 2016.

<sup>48</sup> A Comunidade Australiana foi formada em 1º de jan. de 1901, após as seis colônias britânicas independentes se juntarem para se tornar Estados de uma nação. Disponível em: <<http://www.australia.gov.au/about-government/how-government-works>> Acesso em 16 mai. 2016.

### **a.2) Conselho de Ministros do Turismo (TMC)**

O Conselho de Ministros do Turismo (*Tourism Minister Council*) é um fórum de discussão sobre as políticas de turismo de interesse mútuo aos governos da Comunidade Australiana. São membros do Conselho os Ministros de Turismo do governo federal, os Ministros de Turismo de cada um dos estados e territórios e o Ministro de Turismo da Nova Zelândia. A principal função do Conselho é facilitar a consulta e a coordenação das políticas de Turismo. Trabalha em conjunto com o Comitê Australiano Permanente de Turismo (ASCOT) que é o fórum para discussão de questões em um nível operacional. (MORAES, 2003, p. 50).

De acordo com Simoni e Mihai (2012), o Conselho de Ministros do Turismo também pode ser considerado uma estrutura de governo que conecta os *stakeholders*, com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva do setor e o fomento do marketing de destinos. Além disso, determina as prioridades do setor para o governo nacional, estados e trade turístico. Segundo as autoras, os ministros estão ativamente envolvidos com questões de planejamento, controle, acreditação, infraestrutura, capacitação, gestão ambiental e envolvimento dos indígenas no setor turístico e suas reuniões possuem foco no monitoramento do progresso de implementação da estratégia nacional de turismo e no direcionamento estratégico do setor turístico. Para executar suas atividades, o Conselho monta grupos de trabalho com representantes do governo e do trade turístico para tratar sobre temas específicos.

### **a.3) Comissão Permanente de Turismo Australiano (ASCOT)<sup>49</sup>**

A Comissão Permanente de Turismo Australiano (*Australian Standing Committee on Tourism*) é presidida pela Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade) e desenvolve e coordena as políticas de turismo, fornecendo suporte e elaborando recomendações para os Ministros do Turismo. A ASCOT tem a responsabilidade de implementar a Estratégia Nacional de Turismo de Longo-Prazo e os objetivos e as prioridades definidas no Turismo 2020.

---

<sup>49</sup>*Australian Standing Committee on Tourism (ASCOT)*. Disponível em: <http://www.finance.gov.au/resource-management/governance/register/body/91571/> Acesso em: 16 mai. 2016.

#### **a.4) Conselho de Exportação de Turismo Australiano (ATEC)<sup>50</sup>**

O Conselho de Exportação de Turismo Australiano (*Australian Tourism Export Council*) representa os interesses de mais de 850 profissionais de turismo, entre operadores receptivos, operadores *online* e fornecedores de produtos turísticos. Atua como representante das principais associações do setor turístico e realiza a *interface* do governo federal com o governo estadual e com outros atores do trade turístico. Realiza ações de oportunidade para conectar os membros, como: *workshops*, *networking* e conferências.

#### **a.5) Aliança Nacional de Turismo (NTA)<sup>51</sup>**

A Aliança Nacional de Turismo (*National Tourism Alliance*) é o Fórum Nacional que defende os interesses comuns dos representantes do trade turístico diante do governo federal. Os membros abrangem as principais Associações de Turismo, assim como os Conselhos Estaduais de Representantes do Trade Turístico. Representam o interesse de mais de 90 mil profissionais de turismo.

#### **a.6) Agência Nacional de Estatística da Austrália (ABS)<sup>52</sup>**

A Agência Nacional de Estatística da Austrália (*Australian Bureau of Statistics*) provê estatísticas oficiais sobre economia, população, sociedade, meio ambiente e assuntos considerados importantes para a Austrália. Também coleta e publica informação turística por meio de duas pesquisas. A Pesquisa de Hospedagem Turística<sup>53</sup> que fornece dados em nível local sobre o número e a quantidade de tipos de acomodações existentes na Austrália e a Conta Satélite de Turismo<sup>54</sup> que fornece dados de valor econômico, sobre quanto cada turista contribui para a economia australiana.

---

<sup>50</sup> *Australian Tourism Export Council (ATEC)*. Disponível em: <<http://www.atec.net.au/>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

<sup>51</sup> *National Tourism Alliance (NTA)*. Disponível em: <<http://ntalliance.tmsserver.com.au/>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

<sup>52</sup> *Australian Bureau of Statistics (ABS)*. Disponível em: <http://www.abs.gov.au/about?OpenDocument&ref=topBar>. Acesso em: 16 mai. 2016.

<sup>53</sup> *Survey of Tourist Accommodation*. Disponível em: <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/8635.0/>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

<sup>54</sup> *Tourism Satellite Account*. Disponível em: <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5249.0?OpenDocument>>. Acesso em: 15 maio 2016.

### **a.7) Agência de Pesquisa de Turismo da Austrália (TRA)<sup>55</sup>**

A Agência de Pesquisa de Turismo da Austrália (*Tourism Research Australia*) é um ramo da Divisão de Turismo da Comissão Australiana de Comércio (Austrade) e é independente em sua posição pública. A Agência fornece informações para apoiar a política governamental do turismo e ajudar a melhorar o desempenho do setor turístico para o benefício de toda a população australiana. A equipe é formada por analistas, economistas e profissionais de comunicação, comprometidos em produzir pesquisas e análises aprofundadas e de qualidade. Entre as publicações estão:

- Relatórios do Setor Turístico Estadual: desempenho do trade turístico e tendências que afetam o setor;
- Informações sobre os turistas, incluindo dados sociais, gastos, lugares visitados, atividades realizadas, hospedagem e transporte;
- Previsões semestrais sobre a atividade turística para os próximos 10 anos.

Dessa forma, a agência coleta, analisa e dissemina informações do setor turístico australiano para o público geral, governo e trade turístico. Além de ser responsável pela publicação semestral de tendências para as atividades turísticas. Elabora perfis de Turismo dos governos regionais e locais, perfis de visitantes, pesquisas de satisfação e perfis dos participantes de experiências de turismo de nicho. Também realiza a coleta de dados de inteligência em mercados nacionais e internacionais para desenvolver duas principais pesquisas: Pesquisa Nacional de Visitante<sup>56</sup> (fornece informações sobre as características dos australianos que viajam pela Austrália) e Pesquisa Internacional de Visitante<sup>57</sup> (fornece informações sobre o perfil do turista estrangeiro que visita a Austrália).

---

<sup>55</sup> *Tourism Research Australia (TRA)*. Disponível em <<http://www.tra.gov.au/aboutus/our-structure.html>> Acesso em: 15 mai. 2016.

<sup>56</sup> *National Visitor Survey (NVS)*. Disponível em: <<https://www.tra.gov.au/aboutus/national-visitor-survey.html>> Acesso em: 01 mai 2016.

<sup>57</sup> *International Visitor Survey (IVS)*. Disponível em: <<http://www.tra.gov.au/methodology/international-visitor-survey.html>> Acesso em: 1º mai 2016.

### **a.8) Comissão Australiana de Comércio (Austrade)<sup>58</sup>**

A Agência de Promoção de Comércio e Investimento (*Australian Trade Commission*) é uma agência do governo australiano responsável pela promoção da Educação, Investimento e Comércio Internacional; assim como pelo fortalecimento de políticas e programas do setor turístico australiano. A Austrade identifica oportunidades de negócios internacionais para instituições e empresas australianas e fornece suporte e serviços para essas empresas, utilizando o conhecimento comercial, as redes internacionais e as conexões com consumidores internacionais, investidores e tomadores de decisão. Atua em onze países e o seu alcance é ampliado por meio da rede *Trade Start*<sup>59</sup>, gerenciado pela parceria com estados, territórios, governos locais e representantes da indústria.

A Divisão de Turismo da Austrade está inserida no Grupo de Programa de Educação, Investimento e Turismo. É responsável pelas políticas de fomento da competitividade do setor turístico australiano e pela implementação da Estratégia Nacional de Turismo de Longo-Prazo – Turismo 2020. Apoia o setor turístico administrando vários programas para o turismo, com o intuito de fortalecer o setor e ajudar a aumentar o *market share* do turismo, com o objetivo de aumentar os gastos pernoite dos turistas de 115 a 140 bilhões de dólares australianos em 2020. Também colabora com os operadores de turismo fornecendo pesquisas e informações de turismo, de forma a apoiá-los em suas decisões de negócios e marketing.

De acordo com o Plano Corporativo da Austrade<sup>60</sup>, a agência se envolve estrategicamente com as agências estaduais e dos territórios, incluindo, a Comissão Permanente de Turismo Australiano (ASCOT).

---

<sup>58</sup> *Australian Trade Commission*. Disponível em: <[Australian Trade Commission Performance 2015-2016.pdf](#)>

<sup>59</sup> *Trade Start*. Disponível em: <<http://www.austrade.gov.au/Australian/How-Austrade-can-help/Trade-services/TradeStart>> Acesso em: 17 mai. 2016.

<sup>60</sup> *Austrade Corporate Plan 2015-2016*. Disponível em: [http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/tacp7579\\_corporateplan\\_13-16\\_web.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/tacp7579_corporateplan_13-16_web.pdf). Acesso em: 17 mai. 2016.

### **a.9) Centro Cooperativo de Pesquisa para o Turismo Sustentável (CRC)<sup>61</sup>**

De acordo com Moraes (2003), o Centro Cooperativo de Pesquisa para o Turismo Sustentável (*Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*) integra uma rede nacional de pesquisadores e representantes das universidades mais renomadas da Austrália, com representantes do trade turístico e do governo. Por meio de Acordos de Cooperação de Longo-Prazo, são realizadas pesquisas para criar novas estratégias em busca de melhores práticas.

### **a.10) Fórum de Transporte e Turismo (TTF)<sup>62</sup>**

De acordo com respectivo *website*, o Fórum de Transporte e Turismo (*Australia Tourism and Transport Forum*), originalmente conhecido como Força-Tarefa de Turismo, foi criado em 1989 como uma instituição sem fins lucrativos, com a finalidade de representar os interesses de corporações e instituições dos setores de turismo, de transporte e de aviação.

## **b) Estadual e Territórios**

### **b.1) Organizações Estaduais de Turismo (STO)<sup>63</sup>**

Cada estado e território da Austrália possui sua própria organização governamental de Turismo. As Organizações Estaduais de Turismo (*State Tourism Organisation*) trabalham em parceria com o trade turístico e têm o papel de apoiar o desenvolvimento do marketing dos destinos turísticos de seus estados e promover suas experiências, com a finalidade de aumentar a atração de turistas e o conhecimento dos estados.

Também trabalha em parceria com o governo federal para promover a Austrália como destino turístico internacional. Em cada estado e território existem outras organizações que abordam as questões referentes ao turismo e

---

<sup>61</sup> *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*. Disponível em: <<http://trove.nla.gov.au/people/1303697?c=people>> . Acesso em: 17 mai. 2016.

<sup>62</sup> *Australia Tourism and Transport Forum*. Disponível em: <<http://ttf.org.au/Content/history.aspx>> Acesso em: 16 jun. 2016.

<sup>63</sup> *State Tourism Organisations (STOs)*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/contact-us/state-tourism-offices.aspx>> Acesso em: 24 abr. 2016.

às necessidades dos turistas. São oito Organizações Estaduais de Turismo na Austrália, conforme apresentado no Quadro 2.1 a seguir:

**Quadro 2.1 - Organizações Estaduais de Turismo**

<b>ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE TURISMO</b>	<b>WEBSITE CORPORATIVO</b>	<b>WEBSITE CONSUMIDOR</b>
Visite Canberra	<a href="http://www.tourism.act.gov.au">www.tourism.act.gov.au</a>	<a href="http://www.visitcanberra.com.au">www.visitcanberra.com.au</a>
Turismo Tasmânia	<a href="http://www.tourismtasmania.com.au">www.tourismtasmania.com.au</a>	<a href="http://www.discovertasmania.com">www.discovertasmania.com</a>
Destino Nova Gales do Sul	<a href="http://www.destinationnsw.com.au">www.destinationnsw.com.au</a>	<a href="http://www.visitnsw.com">www.visitnsw.com</a> <a href="http://www.sydney.com">www.sydney.com</a>
Turismo Victoria	<a href="http://www.tourism.vic.gov.au">www.tourism.vic.gov.au</a>	<a href="http://www.visitvictoria.com">www.visitvictoria.com</a>
Turismo Território do Norte	<a href="http://www.tourismnt.com.au">www.tourismnt.com.au</a>	<a href="http://www.travelnt.com">www.travelnt.com</a>
Turismo Austrália Ocidental	<a href="http://www.tourism.wa.gov.au">www.tourism.wa.gov.au</a>	<a href="http://www.westernaustralia.com">www.westernaustralia.com</a>
Turismo e Eventos Queensland	<a href="http://www.teq.queensland.com">www.teq.queensland.com</a>	<a href="http://www.queensland.com">www.queensland.com</a>
Comissão de Turismo do Sul da Austrália	<a href="http://www.tourism.sa.gov.au">www.tourism.sa.gov.au</a>	<a href="http://www.southaustralia.com">www.southaustralia.com</a>

Fonte: Adaptado de *Tourism Australia*.<sup>64</sup>

### **b.2) Conselho Estadual de Representantes do Trade Turístico<sup>65</sup>**

Além das Organizações Estaduais de Turismo, a maioria dos estados e territórios possui seu próprio Conselho Estadual de Representantes do trade turístico (*Tourism Industry Council*). Os representantes são responsáveis pelo *lobby* do setor com o governo e controlam o orçamento de apoio a serviços, recursos e assistência aos membros com treinamentos, certificações, prêmios, rede de negócios, pesquisa, comunicação e informação. Todas as informações são alinhadas com os membros da Aliança Nacional de Turismo. O Quadro 2.2 a seguir apresenta os Conselhos Estaduais de Representantes do Trade Turístico:

<sup>64</sup> *Visit Canberra, Tourism Tasmania, Destination New South Wales, Tourism Victoria, Tourism Northern Territory, Tourism Western Australia, Tourism and Events Queensland e South Australian Tourism Commission*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/contact-us/state-tourism-offices.aspx>> Acesso em: 24 abr. 2016.

<sup>65</sup> Em inglês, *State Tourism Industry Council Representatives*. Disponível em: <<http://www.wfa.org.au/index.php/resources/wine-tourism-toolkit/developing/working-with-others/tourism-organisation-services/>> Acesso em: 26 mai. 2016

## Quadro 2.2 - Conselho Estadual de Representantes do Trade Turístico

CONSELHO DO TRADE TURÍSTICO	WEBSITE CORPORATIVO
Conselho do Trade Turístico de Nova Gales do Sul	<a href="http://www.nswbusinesschamber.com.au/how-we-help/Tourism-Industry">www.nswbusinesschamber.com.au/how-we-help/Tourism-Industry</a>
Conselho do Trade Turístico de Queensland	<a href="http://www.qtic.com.au/">www.qtic.com.au/</a>
Conselho do Trade Turístico de Victoria	<a href="http://www.vtic.com.au/">www.vtic.com.au/</a>
Conselho do Trade Turístico da Austrália Ocidental	<a href="http://www.tourismcouncilwa.com.au/">www.tourismcouncilwa.com.au/</a>
Conselho do Trade Turístico da Tasmânia	<a href="http://www.tict.com.au/">www.tict.com.au/</a>
Conselho do Trade Turístico do Sul da Austrália	<a href="http://www.satic.com.au/">www.satic.com.au/</a>
Associação de Atrações da Capital Nacional	<a href="http://www.nationalattractions.com.au/">www.nationalattractions.com.au/</a>

Fonte: Adaptado de wfa.org.au.<sup>66</sup>

### b.3) Organizações Regionais de Turismo (RTO)<sup>67</sup>

As Organizações Regionais de Turismo (*Regional Tourism Organisation*) promovem experiências turísticas de qualidade, implementando estratégias para garantir que a região maximize o seu potencial turístico. As Organizações Regionais de Turismo e os Centros de Visitantes (*Visitor Centres*) trabalham com o trade turístico local, com organizações governamentais locais e estaduais, para desenvolver e comercializar o turismo em sua localidade. A Rede Australiana de Turismo Regional (*Australian Regional Tourism Network - ARTN*) é o órgão máximo de representação dos profissionais do turismo regional.

### b.4) Rede Australiana de Turismo Regional (ARTN)<sup>68</sup>

A Rede Australiana de Turismo Regional (*Australian Regional Tourism Network*) é uma organização sem fins lucrativos, empenhada em apoiar o desenvolvimento do turismo regional da Austrália. Para garantir o contínuo

<sup>66</sup> *Tourism Industry Council NSW, Queensland Tourism Industry Council, Victorian Tourism Industry Council, Tourism Council WA, Tourism Industry Council Tasmania, South Australian Tourism Industry Council, National Capital Attractions Association (ACT)*. Disponível em: <<http://www.wfa.org.au/index.php/resources/wine-tourism-toolkit/developing/working-with-others/tourism-organisation-services/>> Acesso em: 26 mai. 2016

<sup>67</sup> *Regional Tourism Organisations (RTOs)*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/contact-us/state-tourism-offices.aspx>> Acesso em: 24 abr. 2016

<sup>68</sup> *Australian Regional Tourism Network (ARTN)*. Disponível em: <<http://www.regionaltourism.com.au/>> Acesso em: 21 abr. 2016.

crescimento e o sucesso do Turismo nas regiões, a ARTN gerencia a sua rede de membros, identifica questões e oportunidades para o turismo regional, apoia o fornecimento de pesquisas recentes e fornece conselhos relevantes para o trade turístico regional. A Rede facilita uma maior coesão do setor turístico e promove sinergias entre o turismo, o setor privado e as organizações governamentais. Auxilia os membros a desenvolver abordagens e implementar soluções efetivas para os desafios encontrados pelo setor turístico.

### **b.5) Centros de Atendimento aos Visitantes (VC)**

Os Centros de Atendimento aos Visitantes (*Visitor Centres*) estão localizados em todos os estados e fornecem informações sobre os destinos turísticos, hospedagem, atrativos, atividades e *tours*. Os Centros são o primeiro contato dos visitantes quando eles chegam ao destino.

### **c) Local**

#### **c.1) Associações Locais de Turismo (LTO)<sup>69</sup>**

As Associações Locais de Turismo (*Local Tourism Associations*) estimulam e fortalecem as empresas de turismo locais, por meio da interação com as autoridades regionais de turismo e com as organizações estaduais. Os operadores são encorajados a se tornarem membros da organização regional de turismo de sua localidade. Grupos de Associações e Organizações do setor podem fornecer recursos e oportunidades para ajudar os operadores de turismo na execução das suas atividades diárias.

#### **c.2) Convention Bureau (CVB)<sup>70</sup>**

A maioria das cidades e dos centros regionais possui um *Convention Bureau* dedicado a apoiar as empresas a realizar eventos, reuniões de negócios, convenções e conferências. Existe uma Associação Australiana de

---

<sup>69</sup> *Local Tourism Associations (LTOs)*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/contact-us/state-tourism-offices.aspx>> Acesso em: 24 abr. 2016.

<sup>70</sup> Definição. *What is a Bureau?* Disponível em: <<http://aacb.org.au/bureaux>> Acesso em: 24 abr. 2016.

*Convention Bureau (AACB)*<sup>71</sup> que é a rede máxima de Negócios e Eventos e reconhece a responsabilidade coletiva em promover a Austrália como um todo. A Associação compreende os *Conventions* das cidades mais influentes, dedicadas ao marketing nacional e internacional de regiões específicas. A seguir são apresentadas informações sobre mais organizações do setor turístico da Austrália:

### Quadro 2.3 - Organizações do Setor Turístico da Austrália<sup>72</sup>

ASSOCIAÇÕES DE TURISMO	WEBSITE CORPORATIVO
Associação de Hospedagem da Austrália	<a href="http://www.hmaa.com.au/">www.hmaa.com.au/</a>
Associação Australiana de <i>Convention Bureau</i>	<a href="http://www.aacb.org.au/">www.aacb.org.au/</a>
Federação Australiana de Agentes de Viagens	<a href="http://www.afta.com.au/">www.afta.com.au/</a>
Associação Australiana de Hotéis	<a href="http://www.aha.org.au/">www.aha.org.au/</a>
Hospedagem Alternativa da Austrália	<a href="http://www.haalimited.com.au/">www.haalimited.com.au/</a>
Associação de <i>Trailer e Camping</i> da Austrália	<a href="http://www.caravanindustry.com.au/">www.caravanindustry.com.au/</a>
Negócios e Eventos da Austrália	<a href="http://www.businessevents.australia.com/businessevents/">www.businessevents.australia.com/businessevents/</a>
Conselho de Negócios e Eventos da Austrália	<a href="http://www.businesseventscouncil.org.au/">www.businesseventscouncil.org.au/</a>
Ecoturismo Austrália	<a href="http://www.ecotourism.org.au/">www.ecotourism.org.au/</a>
Associação de Eventos e Feiras da Australasia	<a href="http://www.eeaa.com.au/">www.eeaa.com.au/</a>
Gay e Lésbica – Turismo Austrália	<a href="http://www.galta.com.au/">www.galta.com.au/</a>
Organização de Guias da Austrália	<a href="http://www.goa.org.au/">www.goa.org.au/</a>
Restaurantes e <i>Catering</i> da Austrália	<a href="http://www.rca.asn.au/rca/">www.rca.asn.au/rca/</a>
Hotéis de Luxo da Austrália	<a href="http://www.starratings.com.au/">www.starratings.com.au/</a>
Centro de Pesquisa Cooperativa de Turismo Sustentável	<a href="http://www.crctourism.com.au/">www.crctourism.com.au/</a>
Fórum de Transporte e Turismo	<a href="http://www.ttf.org.au/">www.ttf.org.au/</a>
Vinho da Austrália	<a href="http://www.wineaustralia.com/">www.wineaustralia.com/</a>

Fonte: Adaptado de *Tourism Australia*.

<sup>71</sup> *Association of Australian Convention Bureaux*. Disponível em: <<http://aacb.org.au/>> Acesso em: 24 abr. 2016.

<sup>72</sup> *Hosted Accommodation Australia, Business Events Australia, Business Events Council of Australia, EcoTourism Australia, Exhibition and Event Association of Australasia, Gay and Lesbian Tourism Australia, Guiding Organisations Australia, Restaurant and Catering Australia, Star Ratings Australia, Sustainable Tourism Cooperative Research Centre, Tourism Research Australia, Tourism and Transport Forum e Wine Australia. Tourism Australia Corporate Website. Who is who?* Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/contact-us/state-tourism-offices.aspx>> Acesso em: 24 abr. 2016.

## 2.5 Agência Nacional de Turismo da Austrália - *Tourism Australia*

De acordo com Lennon (2006), o Turismo é uma atividade multidisciplinar que é afetada diretamente por diferentes setores da economia nacional, por esse motivo, é primordial que o governo se envolva com o setor turístico, para garantir a cooperação intragovernamental entre representantes do governo de diferentes esferas.

Para o autor, as Organizações Nacionais de Turismo (ONTs) estão ganhando autonomia e assumindo responsabilidades pela promoção e marketing, em parceria com autoridades locais e com o setor privado. Elas fortalecem o papel central do governo em unificar e coordenar os esforços dos diferentes *players* da fragmentada indústria turística. Nos países com alto nível de descentralização, muitas atividades estão se tornando responsabilidade das autoridades locais, como no caso da Austrália, onde a promoção internacional a nível local é responsabilidade do governo local.

De acordo com o Regimento Interno da *Tourism Australia*,<sup>73</sup> a agência nacional de turismo da Austrália – *Tourism Australia* foi criada pelo Ato de Turismo da Austrália em 2004<sup>74</sup>, como sendo uma entidade corporativa governamental, sujeita ao Ato de Responsabilidade, Desempenho e Governança Pública 2013<sup>75</sup>. O documento estabelece as responsabilidades da *Tourism Australia* e os procedimentos para garantir a efetividade das atividades executadas. Entre as funções definidas estão garantir o desempenho eficiente de suas atividades e determinar a política da *Tourism Australia* em relação a qualquer assunto. Possui a responsabilidade de estabelecer a direção estratégica da *Tourism Australia*, incluindo a aprovação de metas e estratégias estabelecidas pela política nacional. A agência deverá encorajar a cooperação com outros para alcançar objetivo comum.

---

<sup>73</sup> *Board Charter*. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Board\\_Charter.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Board_Charter.pdf)> Acesso em: 24 abr. 2016.

<sup>74</sup> *Australian Tourism Act 2004*. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Details/C2004A01307>> Acesso em: 24 abr. 2016

<sup>75</sup> *Public Governance, Performance and Accountability Act 2013*. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Series/C2013A00123>> Acesso em: 24 abr. 2016

De acordo com o *website* da *Tourism Australia*<sup>76</sup> é responsável pela atração de turistas internacionais para a Austrália, por motivo de Lazer e Negócios e Eventos. Tem a missão de transformar a Austrália no destino mais desejado do mundo. A agência está presente em 17 mercados internacionais, promovendo atributos únicos da Austrália para atrair pessoas para visitar o país. Busca alcançar turistas que viajam mais e que gastam mais, de acordo com o indicado em pesquisas de perfil de consumo. Entre as atividades realizadas pela *Tourism Australia* estão: propaganda, relações públicas, *media hosting*, *trade shows*, programas para o trade, promoções para os consumidores, comunicação *online* e pesquisa de consumo.

Possui cerca de 220 funcionários, sendo que metade deles está lotada na sede em Sydney e metade está distribuída em escritórios regionais em onze países: Nova Zelândia (Auckland), Alemanha (Frankfurt), Reino Unido (Londres), Hong Kong (Hong Kong), Malásia (Kuala Lumpur), Estados Unidos (Los Angeles), Índia (Mumbai), Coréia do Sul (Seul), China (Xangai), Cingapura (Cingapura) e Japão (Tóquio).

A agência recebeu do governo australiano 130 milhões de dólares australianos em 2013 e 2014, para continuar a promover a Austrália como destino turístico para o público internacional. Além desse valor, o Fundo de Marketing do governo australiano disponibilizou 12.5 milhões de dólares australianos para impulsionar a atração de turistas asiáticos (OECD. 2014).

Abaixo estão descritos os valores da *Tourism Australia* e a essência da identidade da agência, que direcionam os princípios que guiam o comportamento e o relacionamento com o público-final e com os principais parceiros:

- Autenticidade: verdadeiros e autênticos em tudo o que fazem e verdadeiramente acreditam;
- Inovação: aspiram ser os melhores em tudo o que fazem;
- União: equipe global que valoriza os relacionamentos;
- Positividade: otimistas e sempre enxergam o lado bom das coisas;
- Comercial: pensam estrategicamente e entregam resultados.

---

<sup>76</sup> *Tourism Australia Corporate Website*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/about-us/17027.aspx>> Acesso em: 24 abr. 2016.

A agência também comparte com o setor turístico australiano e governos federais, estaduais e territórios o objetivo de maximizar a contribuição do turismo para a economia da Austrália. Acredita que tem maior impacto em três áreas estratégicas: gastos dos visitantes, efetividade do marketing e engajamento dos *stakeholders*. Os indicadores de desempenho através dessas áreas seguem dois objetivos: aumentar a demanda e desenvolver a indústria.

O conhecimento da indústria e a compreensão dos consumidores-alvo são compartilhados com agências governamentais australianas e parceiros do setor, para informar sobre o marketing de parceria e ajudar a atrair oportunidades e investimentos para a nova infraestrutura turística da Austrália. Similarmente, a *Tourism Australia* tem um papel estratégico na aviação, compartilhando conhecimento de mercados e de consumidores, para facilitar o desenvolvimento da aviação no país.

A *Tourism Australia* também destaca oportunidades para melhorar a competitividade do processo de visto australiano da perspectiva do turista. Trabalha com o Departamento de Imigração e Proteção de Fronteiras (*Department of Immigration and Border Protection*) e em contínuo engajamento com a Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade). O foco do governo é expedir vistos eletrônicos e simplificar os requerimentos de visto.

A *Tourism Australia* se preocupa em garantir que o consumidor-alvo tenha uma informação correta e possa acessar e comprar produtos de qualidade. Para isso ser alcançado, acredita que os *stakeholders* devem possuir um amplo conhecimento sobre a Austrália. Um dos programas que facilita esse conhecimento é o programa “O Melhor da Austrália” (*Best of Australia*) que oferece os melhores produtos e as melhores experiências que podem ser experimentadas na Austrália. Além disso, a *Tourism Australia* realiza um trabalho contínuo em conjunto com as Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios, a Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade) e o trade turístico australiano. Essa iniciativa de trabalho em conjunto, facilita o processo de planejamento da viagem, da reserva e da compra de produtos e serviços pelos turistas.

De acordo com o Ato de Turismo da Austrália (*Tourism Australian Act 2004*)<sup>77</sup>, os principais objetivos da *Tourism Australia* são: influenciar estrangeiros e australianos a viajarem para a Austrália e por toda a Austrália, incluindo viagens de Lazer e Negócios e Eventos, ajudar a estimular a sustentabilidade das ações do trade turístico e aumentar os benefícios econômicos do turismo para a Austrália. Dentre as funções da agência é possível verificar que existe uma preocupação do governo em atuar em conjunto com o trade, como por exemplo:

- Se comunicar efetivamente com o trade turístico australiano em assuntos comuns;
- Aumentar o conhecimento dos australianos sobre a contribuição do turismo para a economia, a sociedade e o meio-ambiente;
- Atender as necessidades do trade turístico e do governo;
- Aprimorar a atuação da agência em cooperação com o trade turístico e com agências e órgãos governamentais.

Embora o Ato de Turismo da Austrália (*Australia Tourism Act 2004*) tenha incluído nesse escopo a responsabilidade da agência pelo marketing do turismo doméstico, esse fato mudou após a declaração do Ministro de Comércio e Investimento. A partir de julho de 2014, a *Tourism Australia* passou a focar as ações no marketing internacional, ficando o marketing doméstico, sob responsabilidade dos estados e territórios<sup>78</sup>. Assim, atua como uma organização de marketing de parceria, que colabora ativamente com o governo e a indústria, para criar demanda para os turistas estrangeiros desejarem viajar para a Austrália. Dessa forma, trabalha fomentando a realização de parcerias, com o intuito de alcançar os consumidores-alvo e com isso, ganhar uma posição de destaque em um ambiente global competitivo de turismo.

---

<sup>77</sup> Ato de Turismo da Austrália 2004. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Details/C2004A01307>> Acesso em: 07 mai. 2016.

<sup>78</sup> Sobre a Austrália, em *website da Tourism Australia*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/markets/market-regions-australia.aspx>> Acesso em: 07 mai 2016.

### **2.5.1 Estrutura organizacional**

Por meio da estrutura organizacional da *Tourism Australia* será possível identificar como a agência insere a participação de outros órgãos governamentais e do trade turístico nacional e internacional no escopo de suas atividades. A *Tourism Australia* é comandada por um diretor geral e possui cinco divisões de negócios, são elas: 1) Internacional, 2) Marketing, 3) Relações Corporativas, Governo e Indústria, 4) Pesquisa e Estratégia, e 5) Serviços Corporativos. O diretor geral é responsável por direcionar as estratégias da *Tourism Australia* com o objetivo de aumentar a demanda de turistas estrangeiros e apoiar o crescimento do setor. Como parte da Estratégia da *Tourism 2020*, espera-se alcançar até o final da década, o ingresso de 115 a 140 bilhões de dólares australianos em divisas.

A Divisão Internacional é responsável pelas operações de marketing, pelas parcerias globais e pelo Turismo de Negócios e Eventos, tendo esse último, o enfoque das atividades em nove mercados internacionais. Trabalha em parceria com o trade turístico australiano, com o intuito de fomentar o mercado receptivo. Também realiza marketing de consumo para o desenvolvimento do setor turístico em 17 mercados internacionais.

A Divisão de Marketing Global é responsável por criar e desenvolver a marca da *Tourism Australia* para campanhas globais. Também administra a implantação da estratégia de marketing da *Tourism Australia*, garantindo que os esforços de marketing continuem a atingir o competitivo mercado internacional.

A equipe de Relações Corporativas, Governo e Indústria conecta a *Tourism Australia* com o governo, com os meios de comunicação australianos e com o trade turístico. Já a divisão de Estratégia e Pesquisa é responsável em alinhar o planejamento estratégico da *Tourism Australia* com a estratégia da *Tourism 2020*, assim realiza pesquisas que informam qual a direção a organização deve seguir, emite relatórios sobre o setor turístico e sobre o desempenho da agência.

A Divisão de Serviços Corporativos é responsável pela melhoria da governança corporativa, por meio da tecnologia da informação, finanças, administração, recursos humanos, consultoria jurídica e atividades de secretaria.

Existe também um Conselho de Diretores que tem a função de garantir a correta e eficiente atuação das atividades da *Tourism Australia*, além de determinar a política da *Tourism Australia* em relação a qualquer assunto. Os membros do Conselho são: o presidente, o presidente-substituto, o diretor executivo e mais seis membros. O Ministro é responsável pela indicação dos membros e os profissionais indicados deverão apresentar alto grau de *expertise* em uma ou mais áreas a seguir: turismo internacional, turismo doméstico, promoção e marketing, estratégias financeiras, infraestrutura turística e eventos, entre outros. A permanência no cargo será de até três anos. Os membros podem ser exonerados por vários motivos, entre eles: três faltas consecutivas nas reuniões de Conselho ou por apresentar desempenho insatisfatório. Nessas reuniões de Conselho, as resoluções são registradas em documento e assinadas por todos os presentes. O Conselho de diretores criou um Conselho Consultivo para apoiar a atuação das atividades da *Tourism Australia*, em relação ao turismo internacional, turismo doméstico, eventos e pesquisas.

### **2.5.2 Planejamento e Gestão Estratégica**

Com o intuito de executar as diretrizes determinadas na Estratégia Nacional de Turismo, a *Tourism Australia* realiza o planejamento de suas atividades por meio da elaboração do Plano Corporativo, do Plano Operacional e do Relatório Anual. Esses documentos definem as estratégias que serão adotadas pela agência para alcançar os objetivos estabelecidos, o custo de execução das mesmas e os indicadores de desempenho que serão utilizados para mensurar os resultados. Nesta seção são apresentadas informações detalhadas sobre o Plano Corporativo, o Plano Operacional e o Relatório

Anual, sendo possível verificar a sinergia entre esses documentos e a Estratégia Nacional:

### **a) Plano Corporativo**

O Conselho de Diretores elabora o Plano Corporativo (*Corporate Plan*) da *Tourism Australia* referente ao triênio, até 1º de maio do ano fiscal. A elaboração do Plano Corporativo é feita em consulta com autoridades de turismo dos estados e territórios ou qualquer profissional do turismo que o Conselho de Diretores ou Ministros julgarem apropriados. A declaração de objetivos que a *Tourism Australia* pretende alcançar é incluída no Plano Corporativo, assim como as estratégias e políticas que o Conselho de Diretores pretende adotar para alcançar os objetivos; a avaliação das perspectivas do setor turístico e os indicadores de desempenho para a avaliação da atuação da *Tourism Australia*. Após isso, o Ministro verifica se existem inconsistências entre o Plano Corporativo e outras políticas de governo e em caso de dúvidas, registra em documento as solicitações para explicação de assuntos relativos ao Plano. A seguir, segue o detalhamento do Plano Corporativo de 2015 a 2019:

#### **a.1) Plano Corporativo de 2015-16 a 2018-19<sup>79</sup>**

O Plano Corporativo da *Tourism Australia* fornece uma visão geral da direção estratégica da agência para os anos de 2015 a 2019. Foi elaborado de acordo com Ato de Responsabilidade, Desempenho e Governança Pública de 2013 (*Public Governance, Performance and Accountability Act 2013*)<sup>80</sup> e tem como principal objetivo alcançar a cifra de 115 bilhões em divisas oriundas de gastos dos turistas internacionais em 2020.

A *Tourism Australia* compartilha esse objetivo com o trade turístico australiano e com os governos federais, estaduais e dos territórios, em um esforço para maximizar a contribuição do turismo para toda a população australiana. Dessa forma, o aumento da demanda e o fomento da

---

<sup>79</sup> *Tourism Australia Corporate Plan 2015-2016 to 2018-2019*. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Corporate\\_Plan\\_2015-16\\_To\\_2018-19%281%29.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Corporate_Plan_2015-16_To_2018-19%281%29.pdf)> Acesso em: 07 mai. 2016.

<sup>80</sup> Ato de Responsabilidade, Desempenho e Governança Pública 2013. *Tradução nossa*. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Series/C2013A00123>> Acesso em: 07 mai. 2016.

competitividade do trade turístico, se dá por meio de parceria de marketing para alcançar consumidores-alvo nos mercados prioritários.

Segundo o Plano, os programas de governo são os principais canais das agências governamentais para alcançar os resultados pretendidos. No período de 2015 a 2016, esses programas potencializaram o crescimento da demanda e o desenvolvimento da indústria. Como resultado do bom desempenho, a Austrália está classificada na 5ª posição no ranking das marcas-país de futuro (*Future Brands 2014-15 Country Brand Index*), como um dos destinos mais desejados no mundo.

O Plano também estabelece as estratégias e as prioridades para garantir o sucesso no desempenho do setor turístico. De acordo com a publicação, o bom desempenho da Austrália deve ser convertido em vantagem competitiva, por meio do aumento no número de visitantes, período de estadia e gastos dos turistas no país. Por isso, é essencial que as Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios e os parceiros governamentais continuem realizando parcerias para garantir a integração e o alinhamento das atividades.

O Plano ressalta os objetivos que a *Tourism Australia* pretende alcançar, de acordo com o estabelecido no *Tourism 2020* e informa que a agência pretende aumentar os benefícios econômicos para todos os australianos, por meio do trabalho em parceria com os *stakeholders*.

Também acrescenta que a *Tourism Australia* se empenha em dar uma importante contribuição para a economia australiana de 2015 a 2019, por meio da realização de atividades de marketing em parceria, para consumidores-alvo nos mercados prioritários. Trabalhando com parceiros comerciais para aumentar o desejo pela Austrália e para aumentar o número de turistas de Lazer e Negócios e Eventos. O Plano Corporativo abrange os resultados da fase de implementação do Turismo 2020:

- Reiterar o foco competitivo para alcançar os objetivos do *Turismo 2020*;
- Garantir o aumento das parcerias para alcançar os consumidores-alvo e criar um ótimo retorno de investimento;
- Controlar o que fazem e como fazem, identificando eficiências e economia no orçamento, para que o máximo de recursos possa ser alocado no marketing.

Os objetivos e metas definidos no Plano Corporativo possuem foco no consumidor, foco na parceria e foco no governo. Com relação ao foco no consumidor, todas as ações realizadas estão centradas no consumidor-alvo e na melhor prospecção de consumidores em mercados prioritários. Nesse caso, as atividades de marketing digital também são determinantes para que as comunicações de marketing elaboradas sejam efetivas, para alcançar o consumidor correto, com a mensagem correta, no tempo correto, usando os canais mais eficientes.

Nesse sentido, a campanha “*Não há nada igual à Austrália*” (*There’s nothing like Australia*) começou em 2010 e continua sendo utilizada como comunicação de marketing pela *Tourism Australia*. A mensagem enfatiza o crescimento da demanda pela gastronomia, as belezas das praias, as costas, a natureza aquática e a cultura indígena. A meta é aumentar o desejo de visitar a Austrália e construir uma forte imagem do que a Austrália tem de melhor a oferecer para os turistas internacionais.

De acordo com o Plano, a agência continua realizando atividades tradicionais de marketing, como propaganda da marca, propaganda cooperada com parceiros, viagens de familiarização e relações públicas, mas dedica recursos e esforços para aumentar as iniciativas e o conteúdo do marketing digital. Isso como forma de se adaptar ao comportamento do consumidor que utiliza a cada dia mais as mídias digitais.

A *Tourism Australia* elabora um conteúdo personalizado para os canais de mídias sociais e digitais, como forma de obter vantagem competitiva para o turismo australiano, uma vez que os consumidores utilizam esses canais para pesquisar, planejar, reservar e compartilhar as experiências de suas viagens.

No tocante ao foco na parceria, há um empenho conjunto para aumentar os gastos dos turistas internacionais na Austrália e fomentar o desenvolvimento do setor. A seguir são apresentados os principais objetivos referentes ao foco na parceria:

- Realizar parcerias com distribuidores tradicionais e não tradicionais, melhorando o acesso a experiências de turismo de qualidade e aumentando o ingresso de divisas oriundas do turismo;

- Realizar parcerias com governos estaduais e federais para promover oportunidades de investimento em Turismo;
- Ampliar o fortalecimento da malha aérea, trabalhando próximo com companhias aéreas, aeroportos e Organizações de Turismo Estaduais dos Territórios, mantendo a capacidade aérea existente e construindo novas rotas;
- Realizar parcerias com órgãos do governo federal para destacar as oportunidades e melhorar o processo de vistos, facilitando o acesso dos visitantes ao país.

Com relação ao foco no governo, há o comprometimento e a aproximação geral do governo com o setor turístico. A seguir são apresentados os principais objetivos referentes ao foco no governo:

- Colaborar com as Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios e parceiros governamentais para garantir a integração e o alinhamento das atividades para alcançar eficiência e maximizar a efetividade das ações;
- Apoiar a diplomacia econômica do governo australiano e as agendas de política pública;
- Apoiar o trade turístico a alcançar os objetivos determinados no *Tourism 2020*, por meio da realização de parceria com os governos federais, estaduais e dos territórios;
- Adotar uma abordagem ampla de governo, por meio da realização de parcerias com a Austrade, com o Departamento de Relações Exteriores e Comércio, com o Departamento de Imigração e Proteção de Fronteiras e com Departamento de Infraestrutura e Transporte.

## **b) Plano Operacional Anual**

O Plano Operacional Anual (*Annual Operational Plan*) é preparado pelo Conselho de Diretores e contém os programas propostos para serem realizados pela *Tourism Australia* e os recursos que devem ser alocados para cada programa, referente ao ano fiscal. O Plano é encaminhado para aprovação do Ministro e o mesmo analisa se existem inconsistências entre os

Planos Corporativos e o Plano Operacional Anual com as políticas de governo. O Conselho deve garantir que a atuação da *Tourism Australia* seja consistente para dar prosseguimento aos planos. Após aprovação, o Plano Corporativo e o Plano Operacional Anual são publicados no Diário Oficial<sup>81</sup> do governo australiano.

### **c) Relatório Anual<sup>82</sup>**

O Relatório Anual (*Annual Report*) é um do documento que contém a estimativa dos indicadores de desempenho estabelecidos no Plano Corporativo, para que as atividades realizadas pela *Tourism Australia* no período tenham os seus objetivos alcançados. Perpetua os objetivos do *Turismo 2020* de alcançar mais de 115 bilhões de dólares australianos em gastos pernoite de turistas até 2020. Esse objetivo é compartilhado com os governos dos estados, territórios, federal e trade turístico em um esforço de maximizar a contribuição econômica do turismo para os australianos.

### **2.5.3 Website Corporativo da Tourism Australia**

O *website* corporativo da *Tourism Australia* será usado como critério de referência para identificar as atividades realizadas pela *Tourism Australia* em parceria com o governo regional, local e com o trade turístico. A escolha dessa estratégia se justifica porque o *website* é utilizado pela agência como um canal de comunicação direta com os profissionais de turismo.

Por meio do *website*, a *Tourism Australia* divulga informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão do trade, com relação ao turismo receptivo internacional, além de divulgar formas de aumentar a integração do trade com o governo, possibilitando o alinhamento das atividades

---

<sup>81</sup> *Australian Government Gazette*. Disponível em: <http://www.australia.gov.au/about-government/publications/australian-government-gazettes>> Acesso em: 16 mai. 2016.

<sup>82</sup> *Annual Report 2014-2015*. Disponível em: <http://www.tourism.australia.com/about-us/our-performance-and-reporting.aspx>> Acesso em: 16 mai. 2016.

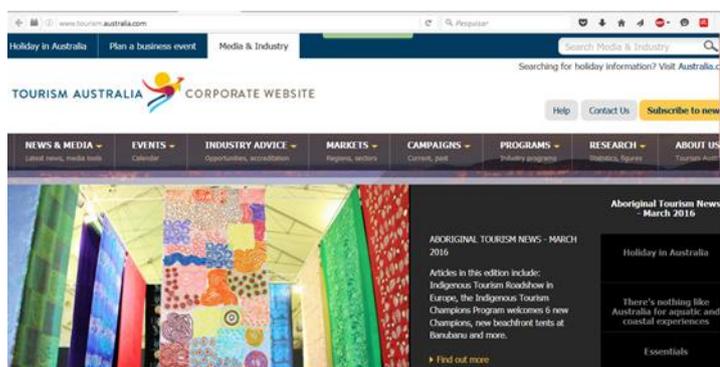
para alcançar a eficiência e maximizar a efetividade das ações, diminuindo a sobreposição de esforços.

Em 2003, o site oficial de turismo da Austrália ganhou o prêmio “*The Best Tourist Board Site*”, promovido pelo “*Travel and Tourism Award*” no Reino Unido. O prêmio reconhece a excelência do uso comercial de viagens na internet, com critérios de sucesso, clareza de propósito e facilidade de uso. (PIKE. 2004. p. 190).

Em 2015, o *website* ganhou a medalha de bronze no prêmio “*World’s Best Advertising e Marketing Effectiveness Awards (AME)*” nos Estados Unidos referente à campanha “*Australia Someday*” realizada com a *Virgin Australia*.

O *website* possui uma versão direcionada para o público-final ([www.australia.com](http://www.australia.com)), uma versão corporativa ([www.tourism.australia.com](http://www.tourism.australia.com)) e outra versão específica para Negócios e Eventos ([www.businessevents.australia.com](http://www.businessevents.australia.com)). A versão direcionada para o público-final está disponível em 10 idiomas: inglês, espanhol, português, chinês, japonês, coreano, italiano, alemão, francês e bahasa indonésia. De acordo com o Relatório Anual da *Tourism Australia* 2014-2015, em 2015, 27.7 milhões de usuários visitaram o *website* da agência.

A identificação das parcerias realizadas pela *Tourism Australia* com o trade turístico e com governos federais, estaduais e locais, por meio do *website*, serão apresentadas por subseções, de acordo com a posição em que esses assuntos estão disponibilizados no *website*: 1) Notícias e Mídia, 2) Eventos, 3) Orientações para a indústria, 4) Mercados, 5) Campanhas, 6) Programas e 7) Pesquisas, conforme apresentado na Figura 2.3 a seguir:



**Figura 2.3 - Website Corporativo da Tourism Australia**

Fonte: [www.tourism.australia.com](http://www.tourism.australia.com)

## 1) Notícias e Mídia

A *Tourism Australia* produz um conjunto de informações sobre assuntos diversos de interesse do setor turístico, que podem ser acessados diretamente no *website* a agência, ou mediante a realização de cadastro para recebimento das informações por email. As informações são disponibilizadas por meio de *newsletters* (boletins de notícias) e *releases*. Existem quatro tipos de *newsletters* específicos por assuntos, conforme apresentado a seguir:

- **Turismo Aborígene:** fornece notícias sobre programas e produtos específicos para o turismo aborígene (trimestral);
- **Histórias Australianas:** mantém os meios de comunicação internacionais atualizados sobre novidades e tendências na Austrália, turismo de experiência, hospedagem e novos restaurantes (semanal);
- **Negócios e Eventos:** fornece informações para a indústria de Negócios e Eventos e para os meios internacionais (mensal);
- **Essenciais:** fornece informações atualizadas sobre campanhas, notícias e eventos do setor turístico, assim como oportunidades para o setor (semanal).

A equipe global de relações públicas da *Tourism Australia* mantém os canais de comunicação mundiais atualizados, com as últimas tendências e histórias de turismo na Austrália, via *newsletters*, *media releases*, *fact sheets*, relatórios e guias dos destinos. O conteúdo é distribuído para várias plataformas de mídia internacional e é lido semanalmente por mais de 4.000 meios de comunicação e *stakeholders* em todo o mundo.

A agência disponibiliza para consulta no *website*, os contatos de funcionários da *Tourism Australia* lotados em Sydney e nos escritórios no exterior, para responder questões dos seguintes assuntos: Mídia, Corporativo e Negócios e Eventos. Além disso, é possível tirar dúvidas sobre temas diversos enviando email ao centro de apoio (*help centre*) ou enviando diretamente uma pergunta (*submit a request*).

O *website* também disponibiliza gratuitamente uma coleção das melhores fotografias e vídeos da Austrália. A coleção destaca imagens das

experiências que podem ser vividas no país: estilo de vida dos australianos, natureza, cultura aborígine, *outback* (deserto), aventura, praias, cidades e gastronomia. Para ter acesso a galeria de 13.000 fotografias e 4.200 vídeos é necessário fazer o registro em: [www.images.australia.com](http://www.images.australia.com) ou em [www.video.australia.com](http://www.video.australia.com).

## 2) Eventos

A agência trabalha estrategicamente com organizadores de evento, governos e parceiros do trade, para maximizar o marketing e o impacto nos meios de comunicação sobre os eventos da Austrália. Além de atuar em eventos do setor turístico, por meio do Programa de Parceira em Eventos (*Event Partnership Program*)<sup>83</sup>, a equipe de Relações Públicas da *Tourism Australia* fornece apoio em festivais e eventos de público-final, onde exista a oportunidade de promover o país como destino turístico e seja possível gerar mídia espontânea.

Na seção de eventos do *website*, também é possível ter acesso a informações sobre os eventos realizados pelas Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios, assim como pelas Organizações de Turismo Regional, Agência de Promoção de Comércio e Investimento e outros organismos do setor. Todas essas informações estão disponíveis no Calendário de Eventos<sup>84</sup>. O calendário é atualizado periodicamente, de maneira a apoiar o planejamento do trade turístico em diferentes mercados.

## 3) Orientações para a indústria

A *Tourism Australia* auxilia o trade turístico com um conjunto de informações sobre análises e pesquisas de turismo na Austrália, incluindo tendências de consumo e percepções do que está acontecendo nos mercados mais importantes. A agência também facilita o acesso a essas informações

---

<sup>83</sup> Programa de Parceria em Eventos. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/events/event-partnerships.aspx>> Acesso em: 04 mai 2016.

<sup>84</sup> *Events Calendar*. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/events/9864.aspx>> Acesso em: 04 mai. 2016.

disponibilizando publicações para *download*: *Construindo seu Turismo de Negócios (Building your Tourism Business)*,<sup>85</sup> de maneira que o trade possa potencializar o crescimento dos negócios.

Dentre as publicações disponíveis estão: o *Guia trabalhando com a Tourism Australia (Working with Tourism Australia Booklet)*,<sup>86</sup> o *Calendário das atividades de marketing internacional (Marketing Activity Calendar)*,<sup>87</sup> o *Guia de Negócios e Eventos (Working with Business Events Australia)*<sup>88</sup> e o *Calendário de Eventos (Business Events Australia)*<sup>89</sup>.

De acordo com a *Tourism Australia*, para que o trade possa se preparar para desenvolver produtos para o mercado internacional, é necessário criar estratégias de marketing bem planejadas, além de incorporar atividades que envolvam tanto o turista internacional, como o próprio trade turístico. Para isso, a agência ressalta que é necessário o conhecimento das atribuições de todos os parceiros da cadeia de distribuição do turismo, desde operadores de turismo receptivo e operadores internacionais até agentes de viagens e outros parceiros do setor turístico. Também informa que é preciso identificar parceiros-chave e estabelecer e manter relações por um longo período.

Para auxiliar o trade a se preparar para trabalhar com o turista internacional, o Conselho de Turismo da Austrália, com a colaboração da *Tourism Australia* e a participação de todas as Organizações Estaduais de Turismo e dos Territórios elaborou o *kit* de ferramentas do Turismo Receptivo (*The Tourism Export Toolkit*)<sup>90</sup>.

Com relação ao público-alvo, a agência acredita que as experiências são o agente principal da motivação desse público. Por isso, promove as

<sup>85</sup> Construindo seu turismo de negócios. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/industry-advice/Building-Your-Tourism-Business.aspx>> Acesso em: 04 mai. 2016.

<sup>86</sup> Guia trabalhando com a *Tourism Australia*. Tradução nossa. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/TAID9373\\_Working\\_with\\_TA\\_booklet\\_-\\_May\\_2015-WEB.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/TAID9373_Working_with_TA_booklet_-_May_2015-WEB.pdf)> Acesso em: 04 mai. 2016.

<sup>87</sup> Calendário das atividades de marketing internacional. Tradução nossa. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/TAINT9438\\_mar.keting\\_Activity\\_Calendar\\_2015-16\\_FINAL.PDF](http://www.tourism.australia.com/documents/TAINT9438_mar.keting_Activity_Calendar_2015-16_FINAL.PDF)> Acesso em: 04 mai. 2016.

<sup>88</sup> Guia de Negócios e Eventos. Tradução nossa. Disponível em: <<http://businesssevents.australia.com/docs/business-events/working-with-biz-events/Working-with-Business-Events-Australia.pdf>> Acesso em: 04 mai. 2016.

<sup>89</sup> Calendário de Negócios e Eventos. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/events/9864.aspx>> Acesso em: 04 mai. 2016.

<sup>90</sup> *kit* de ferramentas do Turismo Receptivo. Tradução nossa. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Industry/Tourism\\_Export\\_Toolkit\\_Vol\\_1\\_apr16\\_final.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Industry/Tourism_Export_Toolkit_Vol_1_apr16_final.pdf)> Acesso em: 08 mai. 2016.

experiências que diferenciam a Austrália de outros destinos. São sete experiências únicas<sup>91</sup>, conforme apresentadas a seguir:

- **Austrália aborígene:** a cultura existente mais antiga compartilha com o mundo a narrativa de suas histórias, a expressão de sua arte, dança e música;
- **Estilo de vida costeiro:** é um estilo que vai além da praia e do surfe. Remete a um local onde a família e os amigos se encontram, jogam críquete, vôlei e fazem piquenique;
- **Viagens australianas:** expressa as descobertas e as experiências vividas ao longo de uma viagem, as pessoas que se encontram no caminho e os lugares visitados;
- **Principais cidades:** o turista pode disfrutar do estilo de vida jovem vivenciado na arquitetura, na moda, nas galerias multiculturais, lojas, teatros e bares das cidades;
- **Comida e vinho:** sofreram influência de uma sociedade multicultural. Os frutos do mar e os vinhos premiados podem ser degustados em cafés casuais ao ar livre, em piqueniques ou churrascos. Também é possível visitar as regiões vinícolas para saber mais sobre a produção do vinho;
- **Natureza:** natureza única, com animais selvagens que não podem ser encontrados em outro lugar no mundo. As paisagens e as belezas naturais são expressas por cores, vasto deserto de areia vermelha, florestas verdes, praias brancas intocadas e oceanos azuis;
- **Outback:** um lugar único no interior da Austrália, caracterizado por vastos espaços a céu aberto e formado por cores e paisagens espetaculares. Além de ser um local onde é possível conhecer as comunidades locais e o seu estilo de vida.

Com referência à visibilidade do trade no *website* da *Tourism Australia*, as empresas do setor precisam se inscrever no Banco de Dados de Turismo da Austrália (*Australian Tourism Data Warehouse – ATDW*)<sup>92</sup>. A ATDW é uma

---

<sup>91</sup> Experiências únicas australianas. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/industry-advice/unique-australian-experiences.aspx>> Acesso em: 08 mai. 2016.

<sup>92</sup> Banco de dados de Turismo da Austrália. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/industry-advice/getting-your-product-on-australia-com.aspx>> Acesso em: 04 mai. 2016. Para mais informações sobre a ATDW consulte: [www.atdw.com.au](http://www.atdw.com.au).

plataforma digital nacional que disponibiliza informações sobre os destinos e os produtos turísticos de todos os estados e territórios da Austrália. A plataforma foi criada por uma iniciativa da *Tourism Australia*, em conjunto com as organizações governamentais de turismo e possui um banco de dados com mais de 35.000 empresas de turismo australianas.

O conteúdo dos dados é padronizado e formatado por categorias de acomodações, atrações, eventos, passeios, aluguel e transporte e é distribuído para uma rede de parceiros, como organizações regionais e estaduais de turismo que utilizam as informações nos sites e sistemas de reservas de operadores, atacadistas, varejistas e distribuidores. A participação na plataforma gera benefícios como: exposição internacional da empresa, oportunidades de campanhas de baixo custo, padrão de qualidade garantido e divulgação para todos os canais distribuidores.

Em relação às mídias sociais, o programa de mídia social da *Tourism Australia* estimula as pessoas a contribuir com a divulgação da Austrália, postando fotos e dicas no *Facebook* ([www.facebook.com/seeaustralia](http://www.facebook.com/seeaustralia)), no *Twitter* ([twitter.com/australia](http://twitter.com/australia)), no Google+ para o público-final e o público corporativo ([www.google.com/+australia](http://www.google.com/+australia)), no *Pinterest* ([www.pinterest.com/seeaustralia](http://www.pinterest.com/seeaustralia)) ou usando as *hashtags*: #SeeAustralia (instagram), #RestaurantAustralia e @Australia (*twitter*).

De acordo com o Relatório Anual 2014-15 da *Tourism Australia*, o número de seguidores ou fãs das mídias nesse período foi de: *Facebook* (6.2 milhões de fãs), *Twitter* (235.000 mil seguidores), Google+ (2.1 milhões de seguidores) e *Instagram* (1 milhão de seguidores).

As outras organizações de turismo utilizam o *Periscope*, uma ferramenta que permite que as organizações divulguem os produtos turísticos de suas regiões e eventos ao vivo, por meio de vídeos. Os *Podcasts* também são usados por profissionais de marketing de destinos para disponibilizar entrevistas sobre o que está acontecendo no marketing das mídias sociais, em campanhas e no turismo.

A *Tourism Australia* também se engaja em atividades que envolvam profissionais de outras áreas para fomentar a promoção da Austrália como destino turístico internacional. Um exemplo disso é o Programa de Visitantes para Formadores de Opinião (*Visiting Opinion Leaders Program*). O programa é uma iniciativa criada em 2009 e tem como objetivo selecionar formadores de opinião de diferentes áreas de interesses, como moda, música, esporte, gastronomia, vinho e natureza. Os formadores de opinião são selecionados devido ao seu grande poder de influência digital, alcance de público, níveis de engajamento *online* e perfil de mídia social.

A *Tourism Australia* também criou o *Guia Trabalhando com a Mídia (Working with the media guide)*<sup>93</sup> para ajudar os representantes do trade turístico a aumentar a compreensão sobre o funcionamento dos meios de comunicação e sobre como promover o seu produto utilizando os programas de publicidade e mídias digitais da agência.

De acordo com o *website*, a Austrália é o 8º maior mercado de Turismo do mundo e está se tornando o principal destino de investimentos em negócios. A *Tourism Australia* e a Agência de Promoção e Comércio e Investimento-Austrade<sup>94</sup> formaram uma parceria para a promoção do investimento, em resposta à Estratégia Nacional de Turismo - *Tourism 2020*, por meio dos governos estaduais e dos territórios. O governo australiano demonstra que o processo de investimento, a remoção de barreiras, a produção de informação e o fornecimento de *insights* das oportunidades de turismo são disponíveis para os investidores interessados.

Como resultado, a *Tourism Australia* e a Austrade criaram o aplicativo *Turismo Australiano Aberto para o Investimento (Australian Tourism Open for Investment)*<sup>95</sup>. O aplicativo para *iPad* contém uma variedade de informações úteis para o trade, assim como para os investidores. Existem informações sobre o potencial de atratividade para investimento na Austrália, estatísticas

---

<sup>93</sup> Em inglês, *Making a Splash – Generating Publicity for Australia - a practical guide for working with the media*. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Industry/Brochure\\_WorkingwiththeMediaGuide\\_2011.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Industry/Brochure_WorkingwiththeMediaGuide_2011.pdf)> Acesso em: 08 mai. 2016

<sup>94</sup> Em inglês. *Australian Trade Commission*. Disponível em: <<http://www.austrade.gov.au/>> Acesso em: 08 mai. 2016.

<sup>95</sup> Turismo Australiano Aberto para o Investimento. Tradução nossa. Disponível em: <<https://itunes.apple.com/br/app/australian-tourism-open-for/id923361732?mt=8>> Acesso em: 12 mai. 2016.

recentes da *performance* dos hotéis, chegadas de turistas, mercados prioritários receptivos (*inbound*) e notícias sobre as oportunidades de investimentos nos estados e territórios.

#### 4) Mercados

A *Tourism Australia* realiza ações de marketing em 17 mercados prioritários, por meio da sede em Sydney e de sete centros internacionais. A escolha desses mercados baseou-se na estratégia de atuação contida no *Tourism 2020* e na escolha dos países que apresentam o maior potencial de crescimento para o turismo até o ano de 2020. Os países foram caracterizados de acordo com o potencial do gasto dos turistas nas viagens realizadas à Austrália, resultado obtido na Pesquisa do Turista Internacional.<sup>96</sup>

Para analisar e divulgar o desempenho das atividades realizadas nesses principais mercados, a *Tourism Australia* produz trimestralmente um relatório com informações detalhadas sobre as ações e campanhas internacionais realizadas. A agência também fornece uma série de recursos, serviços, programas e oportunidades de parceria, para apoiar as empresas do trade turístico australiano, com atividades específicas para o consumidor e para o trade.

No *website* é possível conhecer quais são os 17 mercados prioritários e obter informações estratégicas sobre cada um deles. Os mercados são: Estados Unidos, Canadá e Brasil – Américas (gerenciado pelo escritório da *Tourism Australia* em Los Angeles); França, Alemanha, Itália e Reino Unido - Europa (gerenciado pelos escritórios em Londres e Frankfurt); China e Hong Kong (gerenciado pelos escritórios em Xangai, Beijing, Guangzhou, Chengdu e Hong Kong); Japão e Coreia do Sul (gerenciado pelos escritórios em Tóquio e Seul); Cingapura, Malásia, Índia e Indonésia - Sul e Sudeste Asiático (gerenciado pelos escritórios na Cingapura, Malásia, Índia e Indonésia) e Nova

---

<sup>96</sup> Pesquisa do Turista Internacional. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/statistics/international-visitor-survey.aspx>> Acesso em: 12 mai. 2016.

Zelândia (o foco da promoção é somente para o Turismo de Negócios e Eventos).

No *website* também é possível encontrar publicações e infográficos sobre os voos existentes dos países prioritários para a Austrália, estatísticas das chegadas internacionais, perfil do mercado e tendências, além da publicação “*Conhecendo o Consumidor*”<sup>97</sup>.

#### 4.1) Negócios e Eventos

Para promover a Austrália como um destino de Negócios e Eventos, a agência possui uma divisão denominada Negócios e Eventos Austrália (*Business Events Australia*). A divisão é responsável por promover o país como destino para reuniões corporativas, conferências, incentivos e feiras. A promoção é realizada em mercados específicos, como China, Nova Zelândia, América do Norte e Reino Unido. De acordo com a *Tourism Australia*, o setor de Negócios e Eventos contribui anualmente para a economia do país com 13 bilhões de dólares australianos. O gasto médio diário do visitante que viaja por motivo de Negócios e Eventos é de 238 dólares australianos, valor superior se comparado com o gasto do visitante de lazer, que é de 161 dólares australianos.

Para compreender o desempenho do setor, a *Tourism Australia* disponibiliza no *website* corporativo o “*Relatório Quinzenal do Progresso do Setor de Negócios e Eventos – 2020*” (*The 2020 Business Events Sector Quarterly Progress Report*).<sup>98</sup> Além dessas publicações quinzenais, encontra-se disponível no *website* a publicação “*Projeto Demanda do Consumidor*” (*Consumer Demand Project*)<sup>99</sup>. Na publicação é possível compreender qual a percepção que os tomadores de decisão do Turismo de Negócios e Eventos

---

<sup>97</sup> *Understanding the Brazilian consumer*. Disponível em: <http://www.tourism.australia.com/documents/Statistics/Consumer-demand-project-Brazil.pdf> Acesso em: 13 mai. 2016.

<sup>98</sup> Relatório Quinzenal do Progresso do Setor de Negócios e Eventos. Tradução nossa. Disponível em: <http://www.tourism.australia.com/statistics/business-events.aspx> Acesso em: 13 mai. 2016.

<sup>99</sup> Projeto Demanda do Consumidor. Tradução nossa. Disponível em: [http://businesssevents.australia.com/docs/business-events/BE\\_CDP\\_research\\_summary.pdf](http://businesssevents.australia.com/docs/business-events/BE_CDP_research_summary.pdf) Acesso em: 13 mai. 2016.

possuem da Austrália e quais os fatores que os motivaram a escolher a Austrália para a realização de seus eventos corporativos.

Além disso, a Divisão de Negócios e Eventos da *Tourism Australia* realiza uma série de programas nos mercados prioritários, para o trade e para a realização de marketing de parceria, visando atrair eventos, reuniões corporativas, de incentivo e exposições para a Austrália. Dessa maneira, inúmeras oportunidades são oferecidas para que os parceiros possam ter contato com os compradores internacionais do setor de Negócios e Eventos. Adicionalmente, a *Tourism Australia* trabalha em estreita colaboração dos *Conventions Bureaus* dos estados e territórios, dos Centros de Convenções da Austrália, assim como de outros parceiros do setor.

Entre os programas oferecidos ao trade encontram-se: visitas na Austrália para o trade turístico e os meios de comunicação; *Showcase China* (evento realizado na China com a participação da imprensa chinesa especializada, dos maiores compradores chineses do setor e de representantes do trade australiano); feiras internacionais, incluindo IMEX Frankfurt, IMEX EUA e IBTM mundial.

Além disso, a Divisão de Negócios e Eventos da *Tourism Australia* organiza o evento *Dreamtime*<sup>100</sup> que é realizado na Austrália duas vezes por ano. Durante o evento, centenas de compradores (*hosted buyers*) e imprensa internacional interagem com os representantes do setor na Austrália, por meio de reuniões agendadas e de outras atividades.

Para conhecer as atividades realizadas pela Divisão de Negócios e Eventos da *Tourism Australia*, o *website* disponibiliza para *download* diversas publicações do setor, como: “*Calendário de Negócios e Eventos da Austrália*” (*Business Events Australia Trade Activity Calendar*), “*Guia das Atividades de Marketing do Setor de Negócios e Eventos*” (*Working with Business Events Australia Guide*)<sup>101</sup>, “*Guia de Assistência do Governo Australiano ao Setor de Negócios e Eventos*” referente ao processo de licitação, divulgação e

---

<sup>100</sup> *Dreamtime*. Disponível em: <<http://www.tradeevents.australia.com/teo3/eventModule/home.do?eventModuleId=29087>> Acesso em: 13 mai. 2016.

<sup>101</sup> Guia para trabalhar com o setor de Negócios e Eventos. Tradução nossa. Disponível em: <<http://businesssevents.australia.com/docs/business-events/working-with-biz-events/Working-with-Business-Events-Australia.pdf>> Acesso em: 13 mai. 2015

realização do evento (*Attracting Business Events to Australia Guide*)<sup>102</sup> e publicações mensais das atividades realizadas pela Divisão de Negócios e Eventos da *Tourism Australia* (*Business Events Australia Newsletter*).

Para solicitar outras informações ou para contactar diretamente um representante da Divisão de Negócios e Eventos<sup>103</sup> da *Tourism Australia*, a agência disponibiliza no *website links* com os contatos e com a versão do *website* para Negócios e Eventos da Austrália ([www.businessevents.australia.com](http://www.businessevents.australia.com)).

## 5) Campanhas

A campanha “*Não há nada como a Austrália*” (*There’s nothing like Australia*), começou a ser divulgada em 2010 e por ser considerada uma campanha de longa-duração, pois continua sendo utilizada como base para a comunicação de marketing. A *Tourism Australia* utiliza as pesquisas sobre o turista internacional e o seu perfil de consumo, para identificar as experiências que deverão ser acrescentadas ao enfoque da campanha. O enfoque atual da campanha é a gastronomia, as belezas das praias, das costas, a natureza aquática e a cultura indígena.

No *website* é possível encontrar informações sobre as recentes atividades desenvolvidas pela campanha, o orçamento destinado à mesma, as oportunidades para o trade turístico se envolver com a campanha, a estratégia utilizada pela *Tourism Australia*, além de existir um *link* disponível para obter maiores informações. O trade turístico também pode solicitar acesso a várias ferramentas para ajudar a promover a Austrália como destino turístico internacional. A seguir são apresentadas as principais ferramentas que a *Tourism Australia* disponibiliza para auxiliar o trabalho do trade turístico:

---

<sup>102</sup> Guia de Captação de Negócios e Eventos na Austrália. Tradução Nossa. Disponível em: <<http://businessevents.australia.com/docs/business-events/attracting-business-events-guide.pdf>> Acesso em: 13 mai. 2016.

<sup>103</sup> Contatos de representantes de Negócios e Eventos. Disponível em: <<http://businessevents.australia.com/businessevents/how-we-can-help/find-your-local-contact.aspx>> Acesso em: 13 mai. 2015.

- **Plataforma 360 graus:** seleção de diferentes vídeos interativos que simulam cenas em 360 graus da realidade virtual dos destinos australianos, conforme apresentado na Figura 2.4.



**Figura 2.4 - Plataforma 360 graus**

Fonte: *Tourism Australia*

- **Anúncio impresso:** anúncios que são publicados em jornais e revistas internacionais para promover a Austrália como destino turístico, conforme apresentado na Figura 2.5.



**Figura 2.5 - Anúncio impresso**

Fonte: *Tourism Australia*

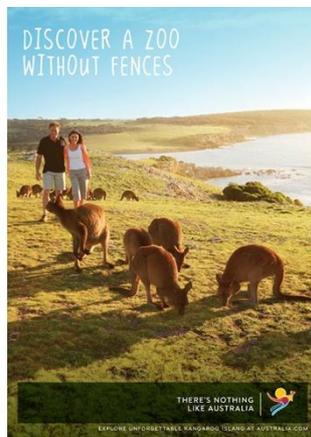
- **Papel de parede:** onze imagens digitais para uso em *laptops* e PCs, conforme apresentado na Figura 2.6.



**Figura 2.6 - Papel de Parede**

Fonte: *Tourism Australia*

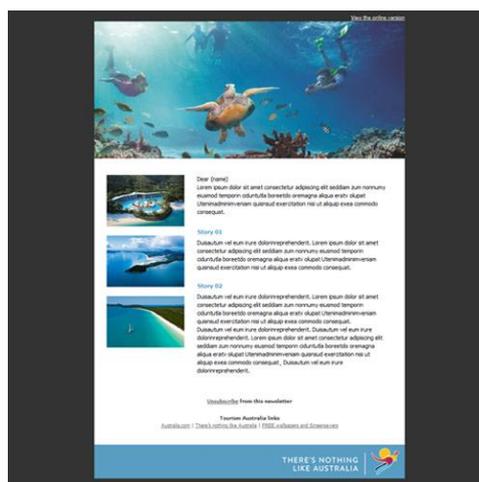
- **Pôster promocional:** material que pode ser usado pelo trade para apoiá-lo em suas próprias campanhas e publicações, conforme apresentado na Figura 2.7.



**Figura 2.7 - Pôster**

Fonte: *Tourism Australia*.

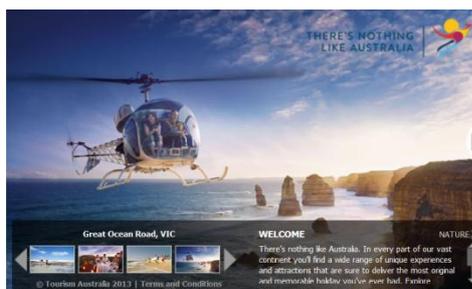
- **Newsletter digital:** oito modelos de *newsletters* para uso do trade turístico. Os modelos podem ser customizados com conteúdos próprios e personalizados em cartões postais, de acordo com as características dos clientes ou *stakeholders*, conforme apresentado na Figura 2.8.



**Figura 2.8 - Newsletter digital**

Fonte: *Tourism Australia*.

- **Widget:** *banner* digital com conteúdo interativo disponível em seis idiomas, conforme apresentado na Figura 2.9.



**Figura 2.9 - Banner digital interativo (Widget)**

Fonte: *Tourism Australia*.

- **Cartão postal digital:** é possível inserir o conteúdo de uma mensagem customizada, logomarca ou ofertas, conforme apresentado na Figura 2.10.



**Figura 2.10 - Cartão postal digital**

Fonte: *Tourism Australia*.

- **Logo da campanha:** a *Tourism Australia* autoriza o trade turístico a realizar o *download* de sua logomarca para uso em materiais promocionais, caso sejam aceitas as condições das diretrizes de uso determinadas pela agência, conforme apresentado na Figura 2.9.



**Figura 2.11 - Logo da campanha**

Fonte: *Tourism Australia*.

Além das ferramentas disponibilizadas pela *Tourism Australia* para auxiliar o trade turístico a realizar a promoção internacional da Austrália, conforme exemplificado anteriormente, a agência oferece várias oportunidades para a realização de marketing de parceria. Somente no período de 2014 a 2015, a agência trabalhou com mais de 200 parceiros em um conjunto de atividades para promover a Austrália como destino turístico internacional para Lazer e Negócios e Eventos

Essas parcerias são realizadas com o intuito de aumentar o investimento em promoção, por meio das contribuições do trade turístico; atingir o público-alvo, por meio digital e pelos canais de parcerias e assegurar que o desejo da viagem se converta em viagem, garantindo, dessa forma, o retorno do investimento do turismo para a economia australiana.

Além da existência de parcerias com o trade turístico, a *Tourism Australia* também realiza parceria com organizações de turismo estaduais e dos territórios, companhias aéreas, aeroportos, entre outros setores, conforme apresentado a seguir:

#### **a) Companhias aéreas**

De acordo com o respectivo *website*, no último ano fiscal, a *Tourism Australia* trabalhou com 17 companhias aéreas parceiras em 17 mercados internacionais e investiu em conjunto cerca de 30 milhões de dólares australianos. A *Tourism Australia* realizou acordos de marketing de longo-prazo com sete companhias aéreas (*Virgin Australia, Air New Zealand, Singapore Airlines, Qatar Airways, China Southern, China Eastern e Air China*). Em 2015-2016, a *Tourism Australia* planeja trabalhar com 22 companhias aéreas em campanhas de marketing nos principais mercados internacionais.

#### **b) Estados e Territórios**

A *Tourism Australia* trabalha com todas as Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios para atrair turistas dos 17 mercados prioritários para visitar a Austrália. As parcerias com essas organizações se estendem a viagens de familiarização, programa para receber profissionais do meio de

comunicação e eventos do trade turístico, como “*Australian Tourism Exchange, Corroboree e Dreamtime*”.

### **c) Trade Turístico**

A *Tourism Australia* trabalha com um conjunto de parceiros do trade turístico nos principais mercados, incluindo operadores de turismo, fornecedores de meios de hospedagem, receptivos e agências de viagens *online*. Na China, a *Tourism Australia* lançou o programa de Parceiros de Distribuição (*Key Distribution Partner Program*), no qual trabalha com 31 agências de viagens para alcançar o turista chinês que tenha alto poder aquisitivo para viajar para a Austrália.

### **d) Aeroportos e governos**

A *Tourism Australia* realiza parceria com aeroportos internacionais e Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios para construir a demanda para voos existentes e novas rotas mediante marketing corporativo. A agência trabalha colaborativamente com outras agências governamentais para reduzir restrições bilaterais, além de participar de eventos de aviação como “*World Routes*” para o desenvolvimento de novas rotas. No *website* é possível encontrar as notícias mais recentes sobre as campanhas de parceria da *Tourism Australia*.

### **e) Outros Setores**

A *Tourism Australia* também trabalha com parceiros que atuam fora do setor turístico, em campanhas específicas em determinados mercados, como por exemplo: *Speedo, Sony, Samsung, Quikilver* e *Visa*.

## **6) Programas**

A *Tourism Australia* divide os programas que realiza em três categorias: Programas para o Trade Turístico, Programas de Distribuição e Programas de Apoio. A seguir são apresentados os programas, de acordo com as categorias em que estão inseridos:

## a) Programas para o trade Turístico

### a.1) Programa o Melhor da Austrália (*Best of Australia Program*)<sup>104</sup>

O Programa visa aumentar a vantagem competitiva da Austrália com foco em aumentar o ingresso de turistas internacionais no país e atrair turistas que tenham interesse em vivenciar experiências únicas, e que possuam alto poder aquisitivo. A *Tourism Australia* trabalha com alguns representantes do setor para apresentar um produto de alta qualidade, com o intuito de gerar uma proposta de marketing diferenciada em um mercado global competitivo. Oferece conselho estratégico, apoio nas atividades de marketing do trade e integração com as atividades realizadas pela agência.

Os principais parceiros do Programa são: Grandes Campos de Golfe da Austrália (*Great Golf Courses of Australia*); Grandes Caminhadas da Austrália (*Great Walks of Australia*); As Melhores Experiências em Adegas de Vinho da Austrália (*Ultimate Winery Experiences of Australia*) e Hospedagem de Luxo da Austrália (*Luxury Lodges of Australia*).

As diretrizes para participação no Programa seguem alguns critérios como: possuir apoio das Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios, possuir produto pronto para ser comercializado no exterior, além disso, todos os participantes devem contribuir financeiramente com o programa.

---

<sup>104</sup> Programa o Melhor da Austrália. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/programs/best-of-program.aspx>> Acesso em: 15 mai. 2016.

## a.2) Programa Campeões do Turismo Indígena (*Indigenous Tourism Champions Program*)<sup>105</sup>

É um programa colaborativo que foi criado pela *Tourism Australia* e pelos Negócios Indígenas da Austrália (*Indigenous Business Australia*)<sup>106</sup>, com o envolvimento e o apoio significativo das Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios. O Programa seleciona empresas que estejam prontas para oferecer uma experiência de qualidade dos aborígenes para o turista estrangeiro. Atualmente existem 50 Campeões do Turismo Aborígenes distribuídos pela Austrália. A participação no Programa é feita por um critério rígido de adesão.

Os membros do Programa são exclusivamente elegíveis para participar das seguintes iniciativas de promoção do turismo Aborígene da *Tourism Australia*: eventos do trade, *roadshows*, capacitações, marketing *online*, marketing impresso, entre outras iniciativas. O Programa almeja demonstrar que as pequenas empresas, assim como os operadores que oferecem o turismo Indígena, são parceiros confiáveis que possuem relevante conhecimento; e podem oferecer uma valiosa contribuição para os programas de turismo receptivo.

Por meio do programa é possível ter oportunidades de fazer uma imersão em uma cultura única como, por exemplo: conhecer de perto o deserto, sentir o poder da natureza, conhecer as galerias de arte feitas nas rochas, participar de *workshops* de arte aborígene, realizar expedições para pegar caranguejo, compartilhar histórias em volta de uma fogueira e acampar em uma praia sob a luz das estrelas. Para aprofundar nessas experiências, os diretores *Brendan Fletcher* e *Warwick Thornton*, a pedido da *Tourism Australia* e da Austrade, criaram 10 filmes inspiracionais<sup>107</sup> de três minutos, que permitem uma profunda imersão na experiência com a cultura aborígene na Austrália.

---

<sup>105</sup> Programa Campeões do Turismo Indígena. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/programs/indigenous-tourism-champion-program.aspx>> Acesso em: 15 mai. 2016.

<sup>106</sup> Negócios Indígenas da Austrália. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.iba.gov.au/>> Acesso em: 15 mai. 2016

<sup>107</sup> Filme - *Aboriginal Australia: Our Country is waiting for you*. Disponível em: <<http://bcove.me/x2x6mlj>> Acesso em: 15 mai. 2016.

### a.3) Programa Nacional de Paisagens (*National Landscapes Program*)<sup>108</sup>

O Programa Nacional de Paisagens é uma iniciativa conjunta entre a *Tourism Australia* e os Parques da Austrália. O programa foi lançado em 2006 com a participação do “*Red Centre*” como o primeiro Parque Nacional. Em 2008, sete parques foram indicados a participar pela Bolsa de Turismo da Austrália (*Australian Tourism Exchange*) e até o momento, 16 Parques Nacionais integram o Programa.

De acordo com a publicação Paisagens Nacionais da Austrália (*Australia’s National Landscapes – A partnership between conservation and tourism*),<sup>109</sup> o programa não é um programa de apoio, ou simplesmente uma campanha publicitária, mas sim um programa que foca nas vantagens naturais e trabalha em colaboração com os *stakeholders*. Sendo assim, é essencial para o sucesso do programa a participação integrada entre as organizações de turismo, operadores, conselhos locais, grupos de conservação, agências governamentais e comunidades indígenas.

O Programa almeja promover a Austrália como um destino de experiências de alta qualidade; aumentar a contribuição do turismo para a economia regional, intensificar a proteção às áreas de conservação e apoiar a proteção dos recursos naturais e culturais.

Para mais informações sobre o Programa é possível fazer o *download* da publicação “*Paisagens Nacionais da Austrália*” (*Australia’s National Landscape Brochure*)<sup>110</sup> e assistir ao vídeo<sup>111</sup> que informa mais detalhes sobre o programa.

<sup>108</sup> Programa Nacional de Paisagens. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/programs/national-landscapes.aspx>> Acesso em: 15 mai. 2016.

<sup>109</sup> Publicação Paisagens Nacionais da Austrália. Tradução nossa. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/NL\\_Program\\_Summary\\_2011.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/NL_Program_Summary_2011.pdf)> Acesso em: 15 mai. 2016.

<sup>110</sup> Livro de Paisagens Nacionais da Austrália. Tradução nossa. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/NL\\_Program\\_Summary\\_2011.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/NL_Program_Summary_2011.pdf)> Acesso em 15 mai. 2016.

<sup>111</sup> Em inglês, *Australian National Landscape Video*. Disponível em: <<http://bcove.me/rd7a0bmd>> Acesso em: 15 mai. 2016.

## **b) Programa de Distribuição**

### **b.1) Programa Agente Especialista (*Aussie Specialist Program - ASP*)<sup>112</sup>**

O Programa é uma plataforma digital de treinamento *online*, disponível em 11 idiomas. O Programa é compartilhado com parceiros de oito estados e territórios e foi desenvolvido para formar grupos de agentes de viagens internacionais com alta capacitação, conhecimentos e habilidades para vender o melhor da Austrália.

A *Tourism Australia* reformulou recentemente o programa e o relançou com uma nova plataforma digital nos seguintes países e regiões: Reino Unido, América do Norte, Índia, Malásia e Cingapura (2015) e em Hong Kong, Coreia do Sul, Alemanha e Indonésia (2016). A agência mantém contato frequente com os agentes por meio do *website* agente especialista (*Aussie Specialist website: www.aussiespecialist.com*), e por meio de *e-newsletters*, eventos do trade e viagens de familiarização para a Austrália.

O trade turístico australiano encontra várias oportunidades de marketing para se envolver diretamente com os agentes especialistas e potencializarem a comercialização dos destinos que oferecem. A seguir são apresentados alguns exemplos dessas ações de oportunidade:

- **Clube de Viagem (*Travel Club*)**

Após a conclusão do treinamento *online*, todos os participantes passam a integrar um Clube de Viagem. Como membro do Clube, o agente especialista tem acesso a taxas especiais e descontos para hospedagens, atrações e passeios. Todos esses descontos são oferecidos pelo trade turístico australiano que aproveita a oportunidade para mostrar o seu produto e estimular o agente especialista a visitar a sua região.

---

<sup>112</sup> Programa Agente Especialista. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/programs/aussie-specialists-program.aspx>> Acesso em: 15 mai. 2016.

- **Vídeos de atualização do Produto (*Product Update Videos*)**

Outra maneira que o trade turístico possui para capacitar o agente especialista é criando vídeos curtos de dois minutos (profissionalmente ou pelo *iphone*), com uma breve apresentação sobre si mesmo, sobre o seu produto, sua localização, pontos de vendas e descrevendo como o agente especialista pode vender melhor o seu produto para os clientes.

- **Eventos de Capacitação (*Training Events*)**

Os eventos de capacitação podem ser realizados no exterior ou na Austrália e oferecem a oportunidade de um contato direto do trade turístico australiano com os agentes especialistas internacionais. A *Tourism Australia* disponibiliza o calendário de eventos no *website* de Negócios e Eventos ([www.tradeevents.australia.com](http://www.tradeevents.australia.com)) e no boletim semanal ([www.tourism.australia.com/newsletters/essentials.aspx](http://www.tourism.australia.com/newsletters/essentials.aspx)). Também há um vídeo sobre o Programa Agente Especialista que está disponível no *website*.<sup>113</sup>

### **c) Programas de Apoio**

#### **c.1) Amigos da Austrália (*Friends of Australia*)**

O Programa Amigos da Austrália foi lançado em 2010 e reúne mais de cento e oitenta formadores de opinião espalhados pelo mundo, entre eles: empresários influentes, celebridades do esporte, da moda, chefs, ambientalistas e artistas australianos, que compartilham suas opiniões e histórias sobre a Austrália com o intuito de promover a Austrália como destino turístico internacional.

---

<sup>113</sup> Vídeo. Disponível em: <http://www.bcove.me/hknydcgo>> Acesso em: 03 mai. 2016.

### **c.2) Programa para receber profissionais dos meios de comunicação (*Media Hosting Program*)<sup>114</sup>**

O programa recebe por ano cerca de oitocentos a mil fotojornalistas e jornalistas *freelance* de mais de 25 países. Os canais escolhidos atingem preferencialmente o público-alvo da *Tourism Australia*, incluindo mídia impressa, publicações, mídia *online*, *blogs*, meios *online*, canais de tv aberta, tv a cabo e rádios.

A *Tourism Australia* trabalha em parceria com as Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios e com centenas de operadores de turismo para que eles possam receber os jornalistas e garantir o sucesso da visita. Os roteiros são elaborados com foco em proporcionar experiências na praia, cidades, deserto, natureza e vida selvagem, gastronomia e cultura indígena.

## **7) Pesquisas**

A *Tourism Australia* disponibiliza no *website* estatísticas e relatórios sobre os mercados e sobre os consumidores, realizadas pela *Tourism Australia* e pela *Tourism Research Australia*, além de disponibilizar *links* para acesso a dados estatísticos específicos de cada região da Austrália, elaborados pelas Organizações de Turismo Estaduais e dos Territórios.

Com relação às estatísticas, é possível acessar informações atualizadas sobre as chegadas de turistas internacionais, pesquisa do turista internacional e do turista nacional, estatísticas sobre Negócios e Eventos, além das mais diversas informações sobre a aviação.

Também estão disponíveis no *website* da *Tourism Australia*, *links* onde é possível encontrar informações estatísticas dos Estados, conforme apresentado no Quadro 2.4 a seguir:

### **Quadro 2.4 - Informações Estatísticas dos Estados Australianos**

---

<sup>114</sup> Programa para receber profissionais dos meios de comunicação. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/media/media-hosting-programs.aspx>> Acesso em: 03 mai. 2016

<b>INFORMAÇÕES ESTATÍSTICAS</b>	<b>WEBSITE</b>
Turismo Victoria	<a href="http://www.tourism.vic.gov.au/research.html">www.tourism.vic.gov.au/research.html</a>
Destinação Nova Gales do Sul	<a href="http://www.destinationnsw.com.au/tourism/facts-and-figures">www.destinationnsw.com.au/tourism/facts-and-figures</a>
Turismo e Eventos Queensland	<a href="http://www.teq.queensland.com/en-AU/Research-and-Insights/Source-Market-Research">www.teq.queensland.com/en-AU/Research-and-Insights/Source-Market-Research</a>
Turismo Oeste da Austrália	
Comissão de Turismo do Sul da Austrália	<a href="http://www.tourism.sa.gov.au/research-reports.aspx">www.tourism.sa.gov.au/research-reports.aspx</a>
Turismo Tasmania	
Visite Canberra	<a href="http://www.tourism.act.gov.au/research/latest-research">www.tourism.act.gov.au/research/latest-research</a>

Fonte: Adaptado de *Tourism Australia*. Disponível em:  
 <<http://www.tourism.australia.com/statistics/visitor-statistics.aspx>> Acesso em: 04 jun. 2016.

Neste capítulo, foi possível compreender uma série de medidas adotadas pelo governo australiano para implementar a Estratégia Nacional de Turismo, com o intuito de fomentar o desenvolvimento do setor turístico, por meio da integração entre diferentes esferas do governo e o trade turístico. Também foi possível perceber como a agência nacional de turismo da Austrália - *Tourism Australia* atua em colaboração com o trade, para fomentar a promoção turística internacional. Para isso, a agência realiza parcerias estratégicas entre diferentes esferas de governo e o trade turístico. Por outro lado, oferece suporte institucional por meio de fornecimento de procedimentos e informações estratégicas dos mercados, de maneira a permitir uma correta atuação das empresas na atração do turista internacional.

## CAPÍTULO 3

### BRASIL - PARCERIAS ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS

Neste capítulo foi adotada a mesma estrutura e utilizados os mesmos temas que foram apresentados no Capítulo 2. O objetivo foi facilitar a compreensão de como o Brasil se posiciona em relação à integração entre agentes públicos e privados no tocante ao Turismo. Inicialmente são descritas as características gerais do país, seguida de informações do desempenho do setor turístico brasileiro, da estratégia nacional de turismo adotada pelo Brasil e da organização da estrutura turística brasileira. Finaliza apresentando como o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, fomenta a promoção turística internacional, por meio da colaboração e da parceria com agentes públicos e privados.

#### 3.1 Características Gerais

O Brasil está localizado no continente americano, no Hemisfério Sul e é banhado pelo oceano Atlântico. O país faz fronteira com 10 países dos 12 países da América do Sul (Uruguai, Paraguai, Argentina, Bolívia, Peru, Colômbia, Venezuela, Guiana, Suriname e Guiana Francesa)<sup>115</sup> e é considerado o quinto maior país do mundo em extensão territorial (7,4 milhões de Km<sup>2</sup>) e o maior país da América do Sul. A sua população de 205 milhões de habitantes está distribuída em cinco regiões (Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul) e em 26 Estados e uma capital federal. A capital do país, Brasília (população: 2.9 milhões), está localizada em um território próprio, denominado Distrito Federal. A cidade mais populosa é São Paulo (11.2 milhões), seguida de Rio de Janeiro (6.4 milhões), Salvador (2.9 milhões) e Fortaleza (2.5 milhões). A moeda oficial é o real e o português é a língua oficial, sendo o Brasil o único país lusófono da América do Sul. A forma de governo é a

---

<sup>115</sup> Brasil Fronteiras Terrestres: Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/ipri/images/informacao-e-analise/fronteiras-terrestres-brasil.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2016

República Federativa Presidencialista e as três esferas de governo são: federal, estadual e municipal.

O país apresenta algumas características semelhantes à Austrália, como por exemplo: 1º maior país em recursos naturais (Austrália: 2º), 2º país em maior número de Patrimônios Naturais, além de possuir onze Patrimônios Culturais reconhecidos pela UNESCO. É um dos países com maior diversificação étnica e cultural do mundo, devido à mescla das culturas indígena, portuguesa e africana, adicionado à influência da cultura dos imigrantes italianos, alemães, japoneses, entre outros. A capital do Brasil, Brasília (inaugurada em 1960), assim como a capital da Austrália, Camberra (inaugurada em 1927), também foi planejada e construída.

### 3.2 Desempenho do Setor Turístico Brasileiro

De acordo com o Relatório de Competitividade do Setor de Viagem e Turismo 2015 (*Travel and Tourism Competitiveness Report 2015*),<sup>116</sup> o Brasil encontra-se na 28ª posição no ranking geral do índice de competitividade turística. Comparado ao Relatório de 2013, no qual o país estava na 51ª posição, o Brasil subiu 23 posições no ranking geral. Tal fato pode ser resultado da melhoria da infraestrutura turística, decorrente da realização da Copa do Mundo FIFA 2014 no país. Ao comparar os Relatórios de 2013 e 2015, percebe-se que houve um melhor posicionamento do país no quesito infraestrutura turística (60ª posição em 2013 para a 51ª posição em 2015) e da infraestrutura dos aeroportos (48ª posição em 2013 para a 41ª em 2015), entre outros.

Segundo a OECD (2016)<sup>117</sup>, o Brasil alcançará um novo nível para o turismo internacional na próxima década, em decorrência do impacto da realização no país dos maiores eventos esportivos do mundo: a Copa do Mundo Fifa 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Em 2014, o

---

<sup>116</sup> Em inglês, *Travel and Tourism Competitiveness Report 2015*. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism-competitiveness-index-ranking-2015/>> Acesso em: 21 mai. 2016.

<sup>117</sup> Em inglês, *OECD Tourism Trends and Policies 2016*. p.308 Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8515041e.pdf?expires=1463828879&id=id&accname=guest&checksum=B2EA5029A60D428678C10AD33AFAD267>> Acesso em: 21 mai. 2016.

país recebeu 6.4 milhões de turistas estrangeiros, aumento de 9.5% se comparado ao ano anterior (5.8 milhões). O total de gastos de turistas no país contabilizou 6.8 bilhões de dólares, um aumento de 2% se comparado ao ano de 2013<sup>118</sup>. Em 2015, o país recebeu 6.3 milhões de turistas estrangeiros, um decréscimo de 1,9% se considerado ao ano de 2014, em que o país recebeu 6.4 milhões de visitantes.

Outro avanço que pode ser observado é com relação ao Turismo de Negócios e Eventos. No período de 2003 a 2013, houve um crescimento de cerca de 400% no número de eventos internacionais realizados no país. Em 2003, o Brasil sediou 62 eventos internacionais e após 10 anos esse número subiu para 315 eventos internacionais, ou seja, o país subiu da 19ª para a 9ª posição no ranking internacional (MTUR, 2015).<sup>119</sup> De acordo com a classificação da *Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA)*,<sup>120</sup> o Brasil recebeu 292 eventos internacionais em 2015, se posicionando na 11ª posição no ranking internacional, com a realização de 292 eventos internacionais no país.

Apesar desses avanços, constata-se que o país apresenta um desempenho discreto, com relação à atração de turistas internacionais, a despeito do país ser uma das maiores potências em diversidade natural e cultural do planeta. Na Tabela 3.1 a seguir é apresentada a evolução do número de estrangeiros que visitaram o Brasil no período de 2006 a 2015:

---

<sup>118</sup> Estrangeiros gastam mais no Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2016/01/estrangeiros-gastaram-mais-no-brasil-em-dezembro-de-2015>> Acesso em: 20 mai. 2016.

<sup>119</sup> Brasil, avanços no Turismo de Negócios e Eventos. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1420-brasil-avancos-no-turismo-de-negocios-e-eventos.html>> Acesso em: 11 jun. 2016.

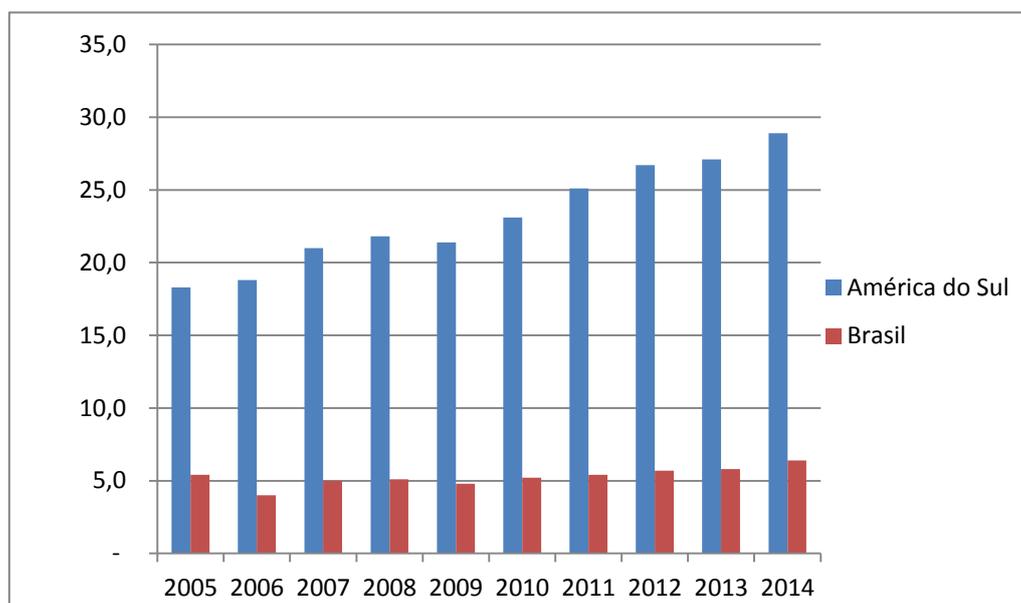
<sup>120</sup> Em inglês, *International Congress and Convention Association*. Disponível em: <<http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=5756>> Acesso em: 18 jun. 2016.

**Tabela 3.1 - Chegada de Turistas Internacionais no Brasil — 2006 a 2015**

Fonte: Anuário Estatístico 2006-2015 MTur.

O resultado da variação observada entre os anos, demonstra que há uma oscilação entre crescimento e decréscimo no volume de turistas no país, conforme verificado nas porcentagens apresentadas a seguir: 2006-2007 (+0,1%), 2007-2008 (+0,4%), 2008-2009 (-4,9%), 2009-2010 (+7,4%), 2010-2011 (+5,2%), 2011-2012 (+4,4%), 2012-2013 (+2,4%), 2013-2014 (+10,6%), 2014-2015 (-1,93%). Comparando o número de turistas que ingressaram no Brasil em 2005 e em 2016, percebe-se que houve um aumento de 25,6% após um período de 10 anos. Ao verificar o posicionamento do Brasil no contexto da América do Sul, o número de turistas estrangeiros que visitaram a região contabilizou 27.0 milhões em 2013 e 28.5 milhões em 2014 (OMT. 2015). Desses turistas, o percentual de turistas estrangeiros que visitou o Brasil correspondeu a 21,4% e 22,5%, respectivamente. Na Tabela 02 a seguir é possível visualizar a representação gráfica desses valores:

**Tabela 3.2 - Chegada de Turistas Internacionais na América do Sul e no Brasil — 2005 a 2014**



\ Fonte: Adaptado de Estatísticas Básicas de Turismo 2014 – MTur.<sup>121</sup>

De acordo com o *Panorama da OMT do Turismo Internacional (2015)*, as chegadas de turistas estrangeiros na América do Sul apresentaram aumento em 2014, devido ao acelerado crescimento dos países: Argentina (13%), Equador (14%), Colômbia (12%), Paraguai (6%), Chile (3%) e Peru (2%). Os dados do Brasil estavam pendentes e não foram contabilizados na publicação. Apesar disso, o Brasil foi mencionado com a previsão de um crescimento moderado.

### 3.3 Estratégia Nacional de Turismo

De acordo com Beni (1998. p. 109), o setor turístico em sua complexidade demanda um tipo de planejamento integrado, de maneira que todos os seus componentes estejam devidamente sincronizados e ajustados, a fim de atingir as metas e diretrizes da área de atuação de cada um. Para o

<sup>121</sup> Estatísticas Básicas de Turismo: Chegadas de turistas internacionais no mundo, América do Sul e Brasil. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/estatisticas\\_basicas\\_turismo/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/)> Acesso em 10 jun. 2016.

autor, o planejamento do ponto de vista governamental, consiste em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para serem atingidos, além de ser preciso a definição dos recursos que serão necessários para a sua consecução.

Diante da importância do planejamento integrado, para o alcance dos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento do setor turístico, será apresentada na próxima seção, uma breve descrição da Política Nacional de Turismo e do Plano Nacional de Turismo, considerando estritamente os aspectos inerentes à promoção turística internacional e sua implicação quanto à integração dos diferentes agentes do setor turístico.

### **a) Política Nacional de Turismo**

Entende-se por Política de Turismo o conjunto de fatores condicionantes e de diretrizes básicas que expressam os caminhos para atingir os objetivos globais para o Turismo no país (BENI, 2004, p.101). Segundo o autor, a Política de Turismo é a direção ampla que orienta o desenvolvimento do setor. De acordo com o *Decreto nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010*, a Política Nacional de Turismo é o conjunto de leis e normas voltadas para o planejamento e ordenamento do setor, bem como das diretrizes, metas e programas definidos no Plano Nacional de Turismo.

No Brasil, a Política Nacional de Turismo (*Lei 11.171, de 17 de setembro de 2008*) define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. Além de disciplinar a prestação de serviços turísticos, o cadastro, a classificação e a fiscalização dos prestadores de serviços turísticos.

A Política Nacional de Turismo é estabelecida pelo Ministério do Turismo e é regida por um conjunto de leis e normas, voltadas ao planejamento e ordenamento do setor, e por diretrizes, metas e programas definidos no Plano Nacional do Turismo (PNT) estabelecido pelo Governo Federal. Entre os objetivos da Política Nacional do Turismo estão:

- Ampliar os fluxos turísticos, a permanência e o gasto médio dos turistas nacionais e estrangeiros no país, mediante a promoção e o apoio ao desenvolvimento do produto turístico brasileiro;
- Propiciar o suporte a programas estratégicos de captação e apoio à realização de feiras e exposições de negócios, viagens de incentivo, congressos e eventos nacionais e internacionais;
- Desenvolver, ordenar e promover os diversos segmentos turísticos;
- Promover a integração do setor privado como agente complementar de financiamento em infraestrutura e serviços públicos necessários ao desenvolvimento turístico;
- Propiciar a competitividade do setor, por meio da melhoria da qualidade, eficiência e segurança na prestação dos serviços, da busca da originalidade e do aumento da produtividade dos agentes públicos e empreendedores turísticos privados;
- Implementar a produção, a sistematização e o intercâmbio de dados estatísticos e informações relativas às atividades e aos empreendimentos turísticos instalados no país, integrando as universidades, institutos de pesquisa públicos e privados na análise desses dados, na busca da melhoria da qualidade e credibilidade dos relatórios estatísticos sobre o setor turístico brasileiro.

Dentre as diretrizes determinadas na Política Nacional de Turismo, está a determinação que o Ministério do Turismo elabore o Plano Nacional de Turismo (PNT), ouvidos o Conselho Nacional de Turismo e o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo. O PNT é aprovado pelo Presidente da República e tem o intuito de promover, entre outros:

- A boa imagem do produto turístico brasileiro no mercado nacional e internacional;
- A vinda de turistas estrangeiros e a movimentação de turistas no mercado interno;
- Orientação às ações do setor privado, fornecendo aos agentes econômicos subsídios para planejar e executar suas atividades.

Ainda de acordo com a Política Nacional de Turismo, o Ministério do Turismo, em parceria com outros órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, publicará, anualmente, relatórios, estatísticas e balanços, consolidando e divulgando dados e informações sobre o movimento turístico receptivo e emissivo. O Plano Nacional de Turismo terá suas metas e programas revisados a cada quatro anos, em consonância com o Plano plurianual, ou quando necessário.

A Política Nacional de Turismo também determina a criação do Sistema Nacional de Turismo que tem como objetivo promover o desenvolvimento das atividades turísticas, de forma sustentável, pela coordenação e integração das iniciativas oficiais com as iniciativas do setor produtivo.

A Política Nacional de Turismo também cria o Comitê Interministerial de Facilitação Turística que tem a finalidade de compatibilizar a execução da Política Nacional de Turismo e a consecução das metas do PNT com as demais políticas públicas.

No âmbito da cooperação interinstitucional, a Política Nacional de Turismo determina que o Ministério do Turismo, diretamente ou por intermédio do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, poderá utilizar, mediante delegação ou convênio, os serviços das representações diplomáticas, econômicas e culturais do Brasil no exterior, para a execução de suas tarefas de captação de turistas, eventos e investidores internacionais para o País e de apoio à promoção e à divulgação de informações turísticas nacionais, com vistas na formação de uma rede de promoção internacional do produto turístico brasileiro, intercâmbio tecnológico com instituições estrangeiras e à prestação de assistência turística aos que dela necessitarem.<sup>122</sup>

Além da existência da Política Nacional de Turismo para orientar o direcionamento e o ordenamento do setor, o Plano Nacional de Turismo complementa a Política Nacional, no tocante à definição de diretrizes, metas e programas a serem implementados. Nesse sentido, segundo Beni (2004) o PNT seria a estratégia que constitui o meio para empregar os recursos

---

<sup>122</sup> Lei 11.771 – Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm)> Acesso em: 13 jul. 2015.

disponíveis até a conquista dos objetivos. A seguir segue uma breve apresentação do PNT:

## **b) Plano Nacional de Turismo (PNT)**

De acordo com o *Decreto nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010*, o Plano Nacional de Turismo é o conjunto de diretrizes, metas e programas que orientam a atuação do Ministério do Turismo, em parceria com outros setores da gestão pública, nas três esferas de governo, e com as representações da sociedade civil, iniciativa privada e terceiro setor.

O PNT é elaborado pelo Ministério do Turismo, ouvidos o Conselho Nacional de Turismo e o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo. Segundo o PNT, o planejamento do turismo no Brasil vem se pautando em um modelo de gestão pública descentralizada e participativa, que promove a integração entre as diversas instâncias de governo – de modo intersectorizado – e as representações da sociedade civil atuantes no turismo, incluindo os diferentes setores da cadeia produtiva da atividade.

Assim sendo, de acordo com o PNT, o modelo da gestão descentralizada deve comportar os princípios da publicidade, da transparência e do controle social, como direcionadores estratégicos imprescindíveis para o amadurecimento do setor turístico brasileiro. O PNT atende à orientação do governo federal no que se refere aos direitos da cidadania e à incorporação das representações sociais. Nesse sentido, o modelo de gestão para o turismo legitima e subsidia a ação ministerial, em conjunto com diversos atores, consolidando o Sistema Nacional de Turismo.

Segundo o PNT, o Ministério do Turismo e os demais órgãos componentes do Sistema Nacional de Turismo seguem essas diretrizes e reconhecem a importância de trabalhar e divulgar as informações de forma clara e objetiva, tanto para auxílio das decisões governamentais como para aproximar a interlocução quanto a planos, projetos, ações e dados relativos ao setor turístico.

A visão de futuro apresentada no PNT é posicionar o Brasil como uma das três maiores economias turísticas do mundo até o ano de 2022. O Plano

estabelece como meta estratégica que o Brasil possa ocupar a 3ª posição no *raking* do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (*World Travel and Tourism Council - WTTC*). Em 2011, o Brasil estava na 6ª posição (78 bilhões de dólares) em ingresso de divisas advindas do turismo. Em 2022, a projeção para o Brasil é que o país suba para a 5ª posição (125 bilhões de dólares). Para alcançar a 3ª posição, o Brasil teria que receber (171 bilhões de dólares). A seguir são apresentados os objetivos estratégicos definidos no Plano Nacional de Turismo - PNT:

- Preparar o turismo brasileiro para os megaeventos;
- Incrementar a geração de divisas e a chegada de turistas estrangeiros;
- Incentivar o brasileiro a viajar pelo Brasil;
- Melhorar a qualidade e aumentar a competitividade do turismo brasileiro.

O Plano Nacional de Turismo - PNT definiu cinco metas diretamente ligadas aos objetivos estratégicos para serem atingidas em 2016. A seguir são apresentadas as cinco metas:

- Aumentar para 7.9 milhões a chegada de turistas estrangeiros no país;
- Aumentar para 10.8 bilhões a receita com o turismo internacional até 2016;
- Aumentar para 250 milhões o número de viagens domésticas realizadas até 2016;
- Elevar para 70 pontos o índice médio de competitividade turística nacional até 2016;
- Aumentar para 3.6 milhões os empregos formais no setor de turismo até 2016.

Para atingir as metas estabelecidas, o Plano Nacional de Turismo estabeleceu um conjunto de ações estratégicas, que deverão ser apoiadas ou implementadas pelo Ministério do Turismo, em conjunto com os diversos atores do setor de turismo, de modo a superar os desafios e atingir as metas

estabelecidas. As ações estão agrupadas por objetivo, mantendo relação direta com os resultados a serem alcançados e os indicadores a eles associados. A seguir são apresentadas seis ações e suas respectivas finalidades:

**b.1) Conhecer o turista, o mercado e o território: Desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre a atividade turística**

Implementação do Sistema de Informações Turísticas que apresenta um conjunto de informações estatísticas e gerenciais, relacionadas à atividade turística, obtidas por meio de estudos, pesquisas e compilação de dados oficiais secundários.

Finalidade: consonância com os principais órgãos oficiais produtores de estatísticas, visando a consolidação da produção de dados sobre o turismo, elaboração da Conta Satélite do turismo e subsidiar políticas públicas e privadas relacionadas ao planejamento e desenvolvimento do setor turístico.

**b.2) Implantar a plataforma interinstitucional de dados**

Formalização de um grupo de cooperação interministerial entre detentores e produtores de dados turísticos.

Finalidade: colaboração entre diferentes órgãos para a utilização conjunta de dados estatísticos sobre a atividade turística no Brasil.

**b.3) Implementar o sistema de inteligência**

Integração dos diversos sistemas de informação utilizados pelos ministérios, secretarias estaduais e municipais, de forma a permitir a interoperabilidade dos sistemas.

Finalidade: criação de um repositório de conhecimento intraorganizacional.

**b.4) Realizar mostra de produtos e roteiros**

Realização de evento que reúne órgãos estaduais dos 27 estados, trade turístico e público-final.

Finalidade: promoção e comercialização de novos produtos e roteiros.

**b.5) Fortalecer a estratégia de promoção internacional do turismo brasileiro**

Formulação, implementação e execução de ações de promoção comercial dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, apoiadas em uma ferramenta de gestão capaz de determinar a adequada estratégia de marketing tradicional e eletrônica, estudo sobre o comportamento do consumidor, orçamento destinado para cada mercado e análise da atuação dos competidores.

Finalidade: posicionar o Brasil como destino competitivo no mercado internacional, visando ampliar a entrada de divisas, a chegada de turistas estrangeiros, o tempo de permanência e o gasto médio.

**b.6) Fortalecer a gestão descentralizada, as parcerias e a participação social**

Sensibilização dos atores sobre a importância da descentralização, da participação e da integração das políticas públicas do setor, apoio e fortalecimento ao Sistema Nacional de Turismo (SNT) que abrange os órgãos oficiais e as instâncias de governança estaduais, municipais, regionais e macrorregionais, a partir do Conselho Nacional de Turismo, para isso será realizada a 1ª Conferência Nacional de Turismo.

Finalidade: fortalecer a gestão descentralizada do turismo no Brasil, a partir da articulação dos entes que integram o SNT, nas três esferas, a iniciativa privada e o terceiro setor, entendida com uma estratégia necessária para implementar a Política e o Plano Nacional de Turismo.

Além dessas ações estratégicas, o PNT apoia a ampliação da cooperação internacional em turismo para a realização de prospecção e difusão de melhores práticas internacionais, com a finalidade de subsidiar a elaboração de políticas nacionais, no intuito de fortalecer a posição da política internacional e institucional brasileira no cenário turístico mundial.

O PNT também prevê o desenvolvimento de estudos envolvendo parceiros públicos e privados, com o objetivo de identificar os pontos de estrangulamento, no ambiente jurídico institucional, que travam o desenvolvimento de empreendimentos turísticos no Brasil, bem como a elaboração de proposições de melhorias.

Com relação à avaliação, o Ministério do Turismo divulga para os órgãos colegiados do Sistema Nacional de Turismo, o Conselho Nacional de Turismo (CNT), o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur), assim como o Comitê Interministerial de Facilitação Turística (CIFaT), o monitoramento dos principais resultados da Política Nacional de Turismo e do PNT, de acordo com os temas pertinentes e as competências regimentais de cada um dos colegiados.

Para complementar o monitoramento dos resultados, a partir da elaboração do Plano Nacional do Turismo 2013-2016, definiu-se pelo desenvolvimento de uma Agenda Estratégica do Turismo Brasileiro que apresente uma visão de longo-prazo até 2022. A Agenda seria um documento de orientação estratégica e de proposição de ações táticas, para a implementação de um conjunto de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do turismo no país. De acordo com o Plano, a revisão da Agenda seria realizada a cada edição do PNT.

Após a breve explanação das principais legislações que embasam a Política e a Estratégia Nacional de Turismo do país, foi possível verificar que o Plano Nacional de Turismo complementa as diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Turismo, no âmbito de sua execução. Segundo Beni (2004), a Política de Turismo é a direção ampla que orienta o desenvolvimento do setor, enquanto a estratégia constitui meio para empregar os recursos disponíveis até a conquista dos objetivos. Neste caso, o Plano Nacional de Turismo seria a elaboração da estratégia. Chias (2007) concorda com a

afirmação ao considerar que a estratégia não é mais do que uma formulação antecipada de ações para alcançar alguns objetivos.

Com relação à integração entre o governo e o setor privado, percebe-se que o aspecto que caracteriza essa integração é evidenciado, principalmente, pelo enfoque econômico da relação, como forma de financiamento em infraestrutura e serviços públicos e pelo fornecimento de subsídios econômicos. Beni (2004), acrescenta, que a Política de Turismo enfatiza a atuação do poder público, através da concessão de incentivos fiscais e financeiros, a empreendimentos, obras e serviços considerados de interesse turístico. A seguir são apresentados alguns trechos da Política Nacional de Turismo e do PNT que elucidam esse mesmo pensamento:

- Promover a integração do setor privado como agente complementar de financiamento em infraestrutura e serviços públicos necessários ao desenvolvimento turístico (Política Nacional de Turismo: objetivos);
- Orientação às ações do setor privado, fornecendo aos agentes econômicos subsídios para planejar e executar suas atividades. (Plano Nacional de Turismo).

Sob outra perspectiva, a Política Nacional de Turismo determina a criação do Sistema Nacional de Turismo que tem como objetivo promover o desenvolvimento das atividades turísticas, pela coordenação e integração das iniciativas oficiais com as iniciativas do setor produtivo. O Sistema pretende atuar em regime de cooperação com órgãos públicos, entidades de classe e associações representativas. Entre os membros que compõem o Sistema, pode-se verificar que o trade turístico está representado por meio do Conselho Nacional de Turismo, além de outros representantes das esferas governamentais.

Pela perspectiva do Plano Nacional de Turismo, a integração entre as diversas esferas de governo e os representantes da cadeia produtiva do turismo é ressaltada pela existência de um modelo de gestão pública descentralizada e participativa. Além disso, indica-se a importância da divulgação de informações claras e objetivas por parte do MTur, e pelos órgãos

do SNT, quanto ao auxílio no embasamento de decisões governamentais e quanto à aproximação e interlocução com o setor turístico.

O PNT também determina que o MTur deve atuar em conjunto com os diversos atores do setor turístico, para atingir as metas estabelecidas. No entanto, após leitura das duas legislações, apesar da ênfase dada sobre esse tema, depreende-se que a participação do setor turístico está pautada principalmente na implementação e avaliação do Plano Nacional de Turismo; fato que se dá por intermédio da participação no Conselho Nacional de Turismo. Apesar de estar mencionado no *Decreto 6.705, de 19 de dezembro de 2008*, que compete ao Conselho Nacional de Turismo, propor diretrizes, oferecer subsídios e contribuir para a formulação e implementação da Política Nacional de Turismo, não foi possível observar, de maneira clara e objetiva, como se daria a elaboração de uma Estratégia Nacional de Turismo integrada, construída em conjunto com a participação do trade turístico com o governo federal, estadual e municipal. O aspecto mais objetivo que pôde ser observado, foi a menção no Plano Nacional de Turismo sobre a criação de uma Agenda Estratégica para definir a implementação de ações táticas, no entanto, tal fato também não possibilitou a percepção de uma atuação pró-ativa e imediata do governo, em relação à integração com o trade turístico para o desenvolvimento do setor turístico.

### **3.4 Organização da Estrutura Turística**

O objetivo dessa seção é elencar as principais entidades governamentais representativas do Turismo, das três esferas de governo, assim como apresentar algumas associações que representam o trade turístico e suas respectivas funções, com o intuito de correlacioná-los posteriormente, com os seus respectivos similares na Austrália. A correlação entre órgãos com atribuições semelhantes nos dois países, Austrália e Brasil, poderá facilitar a compreensão da atuação de cada um, especificamente no que se refere à colaboração, apoio e parceria com a Agência Nacional de Turismo.

Para facilitar a visualização, os órgãos serão apresentados de acordo com a esfera em que estão inseridos: federal, estadual e municipal. O Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur, órgão responsável pela promoção turística internacional, será abordado posteriormente em uma seção exclusiva, devido a sua importância para o objeto da pesquisa. A seguir são apresentadas informações sucintas das funções de algumas organizações que possuem um papel de relevância para o setor turístico no país:

## **a) Esfera Federal**

### **a.1) Ministério do Turismo (MTur)**

O Ministério do Turismo é o órgão da administração federal direta que foi criado em 2003, pela Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Compete ao Ministério:

A política nacional do turismo, a promoção e a divulgação institucional do turismo nacional, no país e no exterior; o estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas; o planejamento, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos planos e dos programas de incentivo ao turismo; a gestão do Fundo Geral de Turismo – FUNGETUR; e o estímulo à formalização, à certificação e à classificação das atividades, dos empreendimentos e dos equipamentos dos prestadores de serviços turísticos. (MTUR, 2016).

### **a.2) Conselho Nacional de Turismo<sup>123</sup>**

O Conselho Nacional de Turismo é órgão colegiado do Ministério do Turismo, responsável por integrar diferentes atores governamentais com o setor privado, com a finalidade estabelecer a direção estratégica do turismo no Brasil. As atividades do Conselho são coordenadas pelo Ministro do Turismo. Compete ao Conselho as ações apresentadas a seguir:

- Propor diretrizes e contribuir para a formulação, implementação e avaliação da Política Nacional de Turismo;

---

<sup>123</sup> Mais informações no *website* do Ministério do Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/institucional/conselho-nacional-de-turismo.html>> Acesso em 08 jun. 2016.

- Assessorar o Ministro do Turismo na avaliação da Política Nacional de Turismo;
- Propor ações voltadas para o desenvolvimento interno e o incremento do fluxo de turistas estrangeiros no país;
- Constituir Câmaras Temáticas e comissões especiais e técnicas, visando analisar assuntos específicos, propondo normas, regulamentos e soluções para o melhor funcionamento do setor.

O Conselho é integrado por 70 conselheiros de órgãos e instituições vinculadas ao Poder Executivo Federal, da Administração Pública Direta e Indireta, instituições representativas do setor turístico, sendo que três são representantes de notório saber na área do Turismo, além de representantes de entidades da sociedade civil. As reuniões do Conselho acontecem trimestralmente.

### **a.3) Sistema Nacional de Turismo**

De acordo com o *Decreto n.º 7.381, de 2 de dezembro de 2010*, o Sistema Nacional de Turismo é um sistema formado por entidades e órgãos públicos ligados ao setor turístico, que possuem o objetivo de promover o desenvolvimento das atividades turísticas de forma sustentável, integrando as iniciativas oficiais com as iniciativas do setor privado, conforme anunciado no PNT.

O Sistema Nacional de Turismo pretende atingir as metas do PNT e estimular a integração dos diversos segmentos do setor, atuando em regime de cooperação com os órgãos públicos, entidades de classe e associações representativas da atividade turística.

A composição do Sistema Nacional de Turismo conta com a participação do Ministério do Turismo, do Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur, do Conselho Nacional de Turismo e do Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo - Fornatur. Além de poder integrar o sistema: fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo, órgãos estaduais de turismo e instâncias de governança macrorregionais, regionais e municipais.

#### **a.4) Comitê Interministerial de Facilitação Turística (CIfaT)**

De acordo com o *Decreto n.º 7.381, de 2 de dezembro de 2010*, o Comitê Interministerial de Facilitação Turística é o colegiado intersetorial, composto por órgãos públicos do governo federal, cuja área de atuação apresenta interfaces com o turismo. O Comitê foi criado com a finalidade de buscar a convergência e a compatibilização da execução da Política Nacional de Turismo com as demais políticas setoriais federais. Participam do Comitê os órgãos do poder executivo e os representantes de instituições públicas. Também podem ser convidados servidores, especialistas de outros órgãos ou entidades públicas e profissionais de notório saber, bem como pessoas da sociedade civil. Os membros do Comitê se reunirão de acordo com a frequência determinada em seu regimento interno e os resultados das reuniões do Comitê serão apresentados ao Conselho Nacional de Turismo. Compete ao Comitê Interministerial de Facilitação Turística:

- Atuar nos projetos e atividades desenvolvidos pelos órgãos que o integram e que possuam relação direta ou indireta com o turismo;
- Identificar ações afins das respectivas áreas de competência, evitando sobreposições e conflitos;
- Compartilhar informações, estudos, pesquisas e estatísticas relacionadas às atividades turísticas;
- Criar a plataforma interinstitucional para implementação do Sistema de Estatísticas de Turismo, que deverá ser coordenada pela Secretaria Nacional de Políticas do Turismo do Ministério do Turismo;
- Estabelecer subcomissões para tratar de temas e programas específicos determinados pelo PNT.

#### **a.5) Confederação Nacional do Turismo (CNTur)<sup>124</sup>**

De acordo com o respectivo *website*, a Confederação Nacional do Turismo é uma entidade sindical, representante do setor do Turismo no Brasil em nível nacional, junto aos órgãos públicos e organismos privados. Seus membros são compostos por: segmentos nacionais de hotéis, todos os tipos de

---

<sup>124</sup> Confederação Nacional do Turismo. Disponível em: <<http://cntur.com.br/quem-somos-2/>> Acesso em: 09 jun. 2016.

meios de hospedagem, restaurantes comerciais e coletivos, bares e similares, casas noturnas e de lazer, organizadores de eventos, parques temáticos, agências de viagem e operadores de turismo, além de clubes esportivos, sociais e de recreação. Os principais objetivos da CNTur são: a defesa em todos os aspectos do setor econômico do Turismo, a promoção da atividade turística e a evolução sustentável dos aspectos sociais, culturais, econômicos, políticos e administrativos do país.

## **b) Esfera Estadual**

### **b.1) Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur)<sup>125</sup>**

De acordo com o respectivo *website*, o Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo foi criado em 2000, com o apoio do então presidente da Embratur, Caio Carvalho e do Ministro do Esporte e Turismo, Carlos Meles. Atua em conjunto com o Conselho Nacional de Turismo, como órgão de assessoramento do Ministério do Turismo, na elaboração e implementação do Plano Nacional do Turismo e na discussão dos principais programas e projetos do turismo brasileiro, formando o Núcleo Estratégico do Turismo, coordenado pelo MTur. É considerado um bloco de expressão técnica e política da ação do executivo estadual na gestão do turismo.

O Fornatur é composto por Secretários de Estado de Turismo ou Presidentes de órgãos estaduais de Turismo que se reúnem a cada dois meses, em sedes itinerantes, para deliberar sobre temas relevantes para o desenvolvimento do setor.

### **b.2) Fóruns/ Conselhos Estaduais de Turismo<sup>126</sup>**

De acordo com o *website* do MTur, os Fóruns/Conselhos Estaduais de Turismo são entidades que possuem caráter propositivo, consultivo e

---

<sup>125</sup> Mais informações sobre o Fornatur. Disponível em: <<http://www.fornatur.com.br/institucional.php>> Acesso em 08 jun. 2016.

<sup>126</sup> Fóruns/Conselhos Estaduais de Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/institucional/conselho-nacional-de-turismo/forum-conselho-estadual-de-turismo.html>> Acesso em: 09 jun. 2016.

mobilizador e funcionam como canais entre estados, municípios o Núcleo Estratégico de Turismo (composto por Ministério do Turismo, Conselho Nacional de Turismo e Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes de Turismo). Dessa forma, visam a integração de todas as instituições que compõem a cadeia produtiva do turismo, em uma composição composta por governo, iniciativa privada e terceiro setor.

Os Fóruns ou Conselhos possibilitam que os agentes públicos e privados participem da elaboração, da implantação e do monitoramento da Política Nacional de Turismo, por meio dos programas e ações do setor, de acordo com o Programa da Gestão Descentralizada, previsto no Plano Nacional de Turismo.

### **b.3) Secretaria de Estado de Turismo (Setur)<sup>127</sup>**

As Secretarias de Estado de Turismo são responsáveis pela promoção do turismo, como atividade econômica estratégica, para a geração de emprego, renda e desenvolvimento regional. São funções da Setur:

- O planejamento, a coordenação, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das políticas de promoção do incremento ao turismo no Estado;
- Apoio às iniciativas particulares e o estímulo à criação de organizações públicas ou privadas que tenham por finalidade incrementar o turismo;
- A promoção da articulação, estadual e regional, das instituições de turismo, em especial por intermédio do Conselho Estadual de Turismo;
- Difusão, no País e no exterior, das realidades turísticas do Estado;
- A realização de estudos e pesquisas e a proposição de medidas para melhoria do turismo no Estado.

---

<sup>127</sup> Para a definição das funções de uma Secretaria Estadual de Turismo, foi utilizado como exemplo o *Decreto n.º 56.638, de 1º de janeiro de 2011*, que organiza a Secretaria de Turismo de São Paulo, Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/5fb5269ed17b47ab83256cfb00501469/19d5eba0de557a1e8325780e00424aa9?OpenDocument>> Acesso em: 09 jun. 2016.

#### **b.4) Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA)<sup>128</sup>**

De acordo com o respectivo *website*, a Associação Brasileira das Operadoras de Turismo é uma entidade representativa do setor de turismo no Brasil. Reúne mais de 90 empresas de turismo receptivo e emissivo, doméstico e internacional, além de trabalhar com os seguintes segmentos de viagem: luxo, aventura, sol e praia, intercâmbio, turismo cultural ou esportivo, etc.

Além da categoria de operadoras de turismo, existem três tipos de categorias diferentes de participantes: representantes (empresas que atuam como representantes de destinos e empresas de serviços turísticos do exterior), colaboradores (empresas que promovem e/ou comercializam produtos e/ou serviços turísticos) e convidados (empresas de diferentes segmentos que contribuem para a cadeia produtiva do setor, como por exemplo: meios de transporte e de hospedagem receptivos, locadoras de veículos, atrativos, meios de comunicação, instituições financeiras e entre outros).

#### **b.5) Associação Brasileira de Turismo Receptivo Internacional (BITO)<sup>129</sup>**

De acordo com o respectivo *website*, a Associação Brasileira de Turismo Receptivo é uma associação que defende o interesse da atividade do turismo receptivo internacional e a conquista de mercados, levando os serviços do produto Brasil a todos os mercados do mundo. São membros da BITO: operadores de turismo, hotéis, prestadores de serviços e parceiros de negócios que operam, promovem e vendem um conjunto de facilidades e serviços do turismo brasileiro, para o visitante estrangeiro em visita ao país.

---

<sup>128</sup> Associação Brasileira das Operadoras de Turismo: Disponível em: <<http://braztoa.com.br/sobre-a-associacao/>> Acesso em: 09 jun. 2016.

<sup>129</sup> Associação Brasileira de Turismo Receptivo internacional. Disponível em: <<http://bito.com.br/>> Acesso em: 09 jun. 2016.

## **c) Esfera Municipal**

### **c.1) Associação Nacional de Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo das Capitais e nos 65 Destinos Indutores (Anseditur)**

A Associação Nacional dos Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo das Capitais é um colegiado de representação dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional para articular, integrar e fortalecer as políticas e ações internacionais, nacionais, estaduais e municipais. A missão da entidade é contribuir com desenvolvimento do turismo sustentável nas capitais e demais destinos indutores e de referência.

### **c.2) Conselho Municipal de Turismo<sup>130</sup>**

Os Conselhos Municipais de Turismo são compostos por representantes dos setores público e privado, além da sociedade civil. Os Conselhos discutem assuntos relativos ao desenvolvimento do Turismo nas cidades e acompanham a execução do Plano Municipal de Turismo, instrumento que define os programas e ações necessárias para o fomento da atividade turística no município.

### **c.3) *Convention & Visitors Bureaux (CVBx)*<sup>131</sup>**

De acordo com o *website* da Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux*, os *Convention & Visitors Bureaux* são estruturas não governamentais, com a missão de promover o desenvolvimento econômico e social do destino que representa, por meio do incentivo e fomento ao setor turístico. São considerados um instrumento de planejamento, promoção, apoio, captação e geração de eventos e incentivo ao turismo de entretenimento e lazer.

---

<sup>130</sup> Para a definição das funções de uma Secretaria Municipal de Turismo, foi utilizado como exemplo o *website* do Conselho Municipal de Turismo de São Paulo. Disponível em: <<http://www.spturis.com/comtur/>> Acesso em: 09 jun. 2016.

<sup>131</sup> Confederação Brasileira de *Convention Bureau*. Disponível em: <<http://cbcvb.org.br/sobre/>> Acesso em: 09 jun. 2016.

No Brasil, a Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux* representa todas as entidades que atuam como *Convention*. Possui a finalidade de promover e representar os seus associados em assuntos de interesse do segmento de atividade que eles integram, conforme apresentado a seguir:

- Empenhar-se junto aos poderes públicos, apresentando alternativas e auxiliando na tomada de decisões que visem ao fomento do Turismo Brasileiro, particularmente o Turismo de Eventos;
- Contribuir para o aperfeiçoamento das entidades associadas, visando a qualificação no desempenho de suas atividades.

No Quadro 3.1 a seguir são apresentadas informações sobre algumas entidades que representam o setor turístico no Brasil:

**Quadro 3.1 - Entidades do Setor Turístico no Brasil**

<b>ASSOCIAÇÕES DE TURISMO</b>	<b>WEBSITE CORPORATIVO</b>
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)	<a href="http://www.abih.com.br/">www.abih.com.br/</a>
Confederação Brasileira de <i>Convention &amp; Visitors Bureaux</i>	<a href="http://www.cbcbv.org.br/">www.cbcbv.org.br/</a>
Associação Brasileira de Agentes de Viagens (ABAV)	<a href="http://www.abav.com.br/">www.abav.com.br/</a>
Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC)	<a href="http://www.abeoc.org.br/">www.abeoc.org.br/</a>
Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA)	<a href="http://www.abeta.tur.br/">www.abeta.tur.br/</a>
União Brasileira de Promotores de Feiras (UBRAFE)	<a href="http://www.ubrafe.org.br/">www.ubrafe.org.br/</a>
Associação Nacional dos Guias de Turismo	<a href="http://www.abgtur.tur.br/">www.abgtur.tur.br/</a>
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL)	<a href="http://www.abrasel.com.br/">www.abrasel.com.br/</a>
<i>Brazilian Luxury Travel Association</i> (BLTA)	<a href="http://www.blta.com.br/">www.blta.com.br/</a>
Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI)	<a href="http://www.abresi.com.br/">www.abresi.com.br/</a>
Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAIN)	<a href="http://www.ibraivin.org.br/">www.ibraivin.org.br/</a>

Fonte: Adaptado da lista de entidades do Conselho Nacional de Turismo.<sup>132</sup>

<sup>132</sup> Lista de entidades do Conselho Nacional de Turismo. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/conselhos/2015/Lista\\_das\\_entidades\\_CNTnovembro.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/conselhos/2015/Lista_das_entidades_CNTnovembro.pdf)> Acesso em: 10 jun. 2016

### 3.5 Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur

A Embratur foi criada em 1966, pelo *Decreto Lei n.º 55, de 18 de novembro*, como uma empresa pública vinculada ao Ministério da Indústria e do Comércio. A Embratur era responsável pelo fomento e geração de emprego do setor turístico e pelo desenvolvimento da atividade em todo o país. No mesmo Decreto, foram criados o Conselho Nacional de Turismo e a Política Nacional para o setor.

Em 1991, a *Lei n.º 8.181, de 28 de março*, revogou o *Decreto Lei n.º 55* e deu uma nova denominação à Embratur, que passou a ser uma autarquia especial vinculada ao Ministério do Esporte e Turismo, com uma nova denominação, Instituto Brasileiro de Turismo, ao invés de Empresa Brasileira de Turismo. A Embratur tinha a finalidade de apoiar a formulação e coordenar a implementação da Política Nacional do Turismo, além da competência para promover e divulgar o turismo nacional, no país e no exterior, de modo a ampliar o ingresso e a circulação de fluxos turísticos no território brasileiro.

Em 2003, a *Medida Provisória n.º 103* que dispõe sobre a organização dos Ministérios, posteriormente convertida na *Lei n.º 10.683, de 28 de maio de 2003* e revogada pela *Medida Provisória n.º 726, de 12 de maio de 2016*, criou o Ministério do Turismo. De acordo com a Medida Provisória, o Ministério do Turismo passou a ser responsável pela Política Nacional de desenvolvimento do turismo, pela promoção e divulgação do turismo nacional, no país e no exterior, pelo estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas; pelo planejamento, coordenação, monitoramento e avaliação dos planos e dos programas de incentivo ao turismo; pela gestão do Fundo Geral de Turismo – FUNGETUR; e pelo estímulo à formalização, à certificação e à classificação das atividades, dos empreendimentos e dos equipamentos dos prestadores de serviços turísticos.

Pode-se observar que após a criação do Ministério do Turismo, não houve alteração da *Medida Provisória n.º 726* que criou o Ministério do Turismo, nem tampouco na *Portaria n.º 86, de 05 de fevereiro de 2016*, que aprovou o Regimento Interno do Ministério do Turismo, no tocante à atuação

da Embratur, entidade vinculada do Ministério, ter passado a concentrar a sua atuação na promoção turística internacional, e o Ministério do Turismo ter concentrado a sua atuação no turismo nacional.

Em 2016, houve uma reformulação na estrutura organizacional da Embratur, em decorrência das medidas do governo federal que tinham o objetivo de reduzir os gastos públicos, por meio da diminuição de cargos comissionados em órgãos da Administração Direta.

De acordo com o Regimento Interno da Embratur, publicado pela *Portaria n.º 117, de 6 de abril de 2016*, o Instituto tem a finalidade de apoiar a formulação e coordenar a implementação da Política Nacional de Turismo, como fator de desenvolvimento social e econômico, cabendo-lhe, ainda, executar as seguintes ações:

- Promover, fazer o marketing e apoiar a comercialização dos destinos, produtos e serviços turísticos do Brasil no mercado internacional;
- Incrementar o fluxo de turistas internacionais em suas várias modalidades;
- Estimular as iniciativas públicas e privadas, tendentes a desenvolver o turismo do exterior para o Brasil;
- Promover e divulgar o turismo nacional no exterior, de modo a ampliar o ingresso e a circulação de fluxos turísticos no território brasileiro;
- Implementar, controlar e supervisionar ações para o incremento da qualidade e competitividade do turismo nacional.

A autarquia também pode propor ao Ministério do Turismo, a elaboração de normas e medidas referentes à promoção do turismo brasileiro no exterior, necessárias à execução da Política Nacional de Turismo.

### **3.5.1 Estrutura Organizacional**

A Embratur é comandada por um presidente e três diretores indicados pelo Ministro de Estado. Os diretores coordenam a diretoria de Gestão Interna, a diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística e a diretoria de

Marketing e Relações Públicas. A seguir é apresentada a estrutura organizacional da Embratur e as diretorias e suas principais funções:

A Presidência é composta por órgãos de assistência direta ao presidente, como Gabinete, Assessoria de Gestão Estratégica (assessora o presidente nos assuntos de planejamento, controle, avaliação e monitoramento da gestão, além de elaborar e divulgar indicadores estatísticos), Assessoria de Projetos Especiais (desenvolve ações para facilitar a articulação de estratégias, construindo parcerias e estreitando relações), Auditoria Interna (verifica a regularidade nos controles internos e externos) e Procuradoria Federal (consultoria e assessoramento jurídico).

A diretoria de Gestão Interna é composta por quatro coordenações: Contratos e Convênios (acompanha e orienta atividades de formalização de convênios, contratos de repasse, entre outros); Administração (coordena as atividades de gestão de pessoas, material, entre outros); Orçamento, Finanças e Contabilidade (executa a programação e execução financeira) e Tecnologia da Informação.

A Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística (coordena e executa ações para incrementar a participação do turismo brasileiro nos mercados internacionais) é composta por quatro coordenações: Administrativa (acompanha a execução de contratos, convênios e similares), Promoção e Eventos (planeja as ações promocionais e os eventos previstos na Agenda de Promoção e organiza a participação do Brasil nas feiras e eventos internacionais), Segmentos Turísticos (estabelece o relacionamento com as associações do trade representativas de cada segmento ou nicho, para a definição de estratégias de promoção conjunta, planejamento e execução em parceria) e Inteligência Competitiva (estabelece diretrizes de relacionamento e parcerias com o trade turístico internacional, gerencia atividades de fomento e apoio à comercialização de produtos e destinos brasileiros no exterior e coordena o mapeamento de mercado e relacionamento com os atores do turismo internacional, com o apoio dos Escritórios Brasileiros de Turismo).

A diretoria de Marketing e Relações Públicas é composta por quatro coordenações: Administrativa (acompanha a execução de contratos, convênios e similares), Relações Públicas e Assessoria de Imprensa (controla as ações

de informações a formadores de opinião no mercado internacional, supervisiona o trabalho das agências de relações públicas e das parceiras internacionais para a distribuição de informações no exterior e produz conteúdo informativo para a imprensa nacional); Publicidade e Propaganda (supervisiona as agências de propaganda contratadas para a criação, produção e mídia, elaboradas para o mercado internacional, aprova as campanhas publicitárias produzidas pelas agências contratadas, produz material promocional e gerencia a aplicação da marca-Brasil); e Marketing Digital (supervisiona as comunicações em canais digitais).

### ***3.5.2 Planejamento e Gestão Estratégica***

A Embratur atua em colaboração com o trade para fomentar a promoção turística internacional. Para isso, o Instituto realiza parcerias estratégicas entre diferentes esferas de governo e o trade turístico nacional e internacional. Por outro lado, oferece suporte institucional por meio de fornecimento de informações estratégicas dos mercados, de maneira a permitir uma correta atuação das empresas na atração do turista internacional.

O Plano Aquarela 2020 é o marco estratégico do Marketing Turístico Internacional do Brasil. Foi lançado em 2005 pela Embratur, sob coordenação do Ministério do Turismo, com a colaboração da consultoria internacional Chias Marketing. O Plano foi o instrumento que deu consistência, estratégia, metas e objetivos para o trabalho de promoção internacional da Embratur. (AQUARELA 2020, p. 64). De acordo com o Plano, é preciso que haja o alinhamento de políticas, ações e planejamentos, com o envolvimento dos diversos atores e parceiros da iniciativa privada, para garantir os resultados esperados para a próxima década.

O Plano Aquarela 2020 também definiu o posicionamento do país como destino turístico, por meio da visão de como o Brasil gostaria de ser conhecido. As principais conclusões resultantes de pesquisas realizadas com diferentes públicos, definiram o Brasil com um país sensacional: extenso, intenso, alegre, moderno, competente, modelo de sustentabilidade e possuidor de uma

identidade própria, devido à grande diversidade natural e cultural existente no país. A seguir são apresentados os objetivos estratégicos e as metas definidas no Plano Aquarela 2020:

**Objetivos:**

- Aprimorar a promoção turística internacional do Brasil e ter resultados em longo-prazo;
- Envolver os setores público e privado do turismo nacional, numa estratégia unificada do país para o exterior;
- Promover o Brasil como destino turístico global, com base em estudos, pesquisas e metas.

**Metas:**

- Aumentar em 113% o turismo internacional de 2010 a 2020;
- Aumentar em 304% a entrada de divisas com os gastos dos estrangeiros no Brasil de 2010 a 2020;
- Aumentar em 500 mil turistas no Brasil na Copa 2014 e em 380 mil nos Jogos Olímpicos de 2016;
- Manter um crescimento sustentado, de no mínimo, um ponto percentual acima do crescimento da América do Sul.

O Plano Aquarela 2020 também determinou os cinco segmentos que agrupam a oferta turística do Brasil para o mercado internacional: Sol e Praia, Ecoturismo e Aventura, Cultura, Esporte e Negócios, Eventos e Incentivos. A atualização do Plano Aquarela deverá ser realizada anualmente, de acordo com a evolução dos cenários externos e internos, bem com em função da concretização das metas anuais. (AQUARELA, p. 21)<sup>133</sup>.

Em 2005, houve a criação da Marca-Brasil por meio de um concurso nacional, como resultado direto do Plano Aquarela 2020. A Marca-Brasil

---

<sup>133</sup> As versões do Plano Aquarela 2003 a 2006, Plano Aquarela 2007 a 2010 e Plano Aquarela 2020 estão disponíveis para consulta no *website* institucional da Embratur. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html)> Acesso em: 10 jun. 2016.

representa a imagem do turismo brasileiro e dos principais atributos de exportação do país no exterior. O desenho da marca foi inspirado em uma aquarela dos jardins de Burle Marx, no palácio Gustavo Capanema (antiga sede do Ministério da Cultura no Rio de Janeiro). As cores da marca estão associadas ao verde das florestas, ao azul dos céus e das águas, ao amarelo do sol e da luminosidade, ao vermelho e laranja das festas populares e o branco das manifestações religiosas e da paz.

O Plano Aquarela 2020 define a atuação da Embratur em 18 mercados prioritários: Uruguai, Argentina, Paraguai, Bolívia, Chile, Peru, Colômbia, México, Estados Unidos, Canadá, Portugal, Espanha, França, Alemanha, Inglaterra, Itália, Holanda, sendo que a Rússia foi adicionada posteriormente.

Para realizar o marketing de relacionamento nesses mercados, em 2013, a Embratur realizou um processo de licitação para a contratação de duas empresas. Assim foram reimplementados os Escritórios Brasileiros de Turismo (EBTs), cuja principal função é mapear o mercado de atuação, fornecendo subsídios para a Embratur desenvolver a estratégia de promoção turística adequada para cada país. Os EBTs realizam o mapeamento junto ao trade turístico internacional, bem como realizam o monitoramento das ações dos concorrentes nos países de atuação.

A Embratur possui cerca de 304 funcionários, além de 13 executivos contratados para representar os Escritórios Brasileiros de Turismo (EBTs) que estão sediados nos seguintes países: Buenos Aires (América do Sul I – Argentina, Uruguai e Chile), Lima (América do Sul II – Peru, Bolívia, Paraguai, Equador, Colômbia e Venezuela), Nova Iorque (América do Norte I – costa leste dos Estados Unidos), Los Angeles (América do Norte II – costa oeste dos Estados Unidos), Chicago (América do Norte III – região central e México), Tóquio (Japão), Amsterdã (Holanda), Frankfurt (Alemanha), Madri (Espanha), Lisboa (Portugal) e Londres (Reino Unido).

### 3.5.3 Website Institucional e Promocional

No Capítulo 2, na seção 2.5, foi apresentado como a *Tourism Australia* se comunica com o trade turístico nacional, por meio do *website*. O objetivo é divulgar informações para subsidiar a tomada de decisão do trade, em relação ao turismo receptivo internacional, além de formas de aumentar a integração do trade com o governo, possibilitando o alinhamento das atividades para alcançar a eficiência e maximizar a efetividade das ações, diminuindo a sobreposição de esforços. Da mesma maneira, o *website* corporativo e promocional do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur será analisado, como forma de verificar como o Instituto se comunica com o trade turístico nacional.

A Embratur possui um *website* institucional ([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)), voltado para o público interno e um *website* promocional ([www.visitbrasil.com](http://www.visitbrasil.com)) voltado para o público-final e também para jornalistas e trade turístico nacional e internacional, além disso, existe uma versão específica do *website* para Negócios e Eventos ([www.mice.visitbrasil.com](http://www.mice.visitbrasil.com)).

O *website* institucional está disponibilizado somente em português porque é voltado exclusivamente para o público interno (Brasil). O *website* institucional, segue a identidade do padrão de comunicação digital do governo federal, que foi desenvolvido com o objetivo de padronizar a comunicação digital de todos os órgãos do poder executivo federal, de forma a criar diretrizes para equilibrar os padrões estabelecidos pelo governo federal com as peculiaridades de cada órgão<sup>134</sup>. No *website* estão disponibilizadas em diferentes ícones de acesso, informações sobre a Agenda de Eventos, História, Acesso à informação (Institucional, Ações e Programas, Planos de Marketing, Auditorias, Convênios, Transferências, Receitas e Despesas, Licitações, Contratos, Relatórios, Servidores, Perguntas Frequentes, Lei de Acesso à Informação, Serviço de Informações ao Cidadão e Participação Social), *Download*, Licitações, Notícias, *Clipping*, Artigos e Mídia (fotos, vídeos e

---

<sup>134</sup> Guia de estilo de Identidade e Padrão de Comunicação Digital. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/comunicacao-digital/guia-de-estilo-identidade-padrao-comunicacao-digital-fev2015.pdf>> Acesso em: 11 jun. 2016.

download)<sup>135</sup>. Na Figura 3.1 a seguir é apresentada a página inicial do *website* institucional:

The image shows the homepage of the Embratur website. At the top, there is a green header with the Embratur logo and the text 'MINISTÉRIO DO TURISMO INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO'. To the right of the logo is a search bar with the text 'Buscar no Portal Brasil' and a magnifying glass icon. Below the search bar are social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and YouTube. A navigation menu at the bottom of the header includes 'Perguntas Frequentes', 'Área de Imprensa', 'Pesquisas', and 'Fale Conosco'. Below the header, there is a breadcrumb trail: 'VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL > INSTITUCIONAL EMBRATUR'. On the left side, there is a sidebar with several menu items: 'Busca Avançada', 'Sala de Imprensa', 'HOME', 'AGENDA DE EVENTOS', 'HISTÓRIA', 'ACESSO À INFORMAÇÃO', and 'Ações e Programas'. The main content area features a large photograph of a meeting in a conference room. To the right of the photograph is a news article titled 'Embratur debate com Câmara dos Deputados o turismo pós-Olimpíada'. Below the title is a short summary of the article. At the bottom of the page, there is a 'Notícia' section.

**Figura 3.1 - Website Institucional da Embratur**

Fonte: Website Institucional da Embratur.

Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/>. Acesso em: 11 jun. 2016.

A seguir, serão apresentados os principais ícones de acesso disponíveis no *website*, que demonstram como o Instituto fornece informações para o trade turístico, assim como para outros órgãos governamentais, de maneira a facilitar a tomada de decisão direcionada para o fomento da promoção turística internacional:

**1) Agenda de Eventos:**<sup>136</sup> disponibiliza informações sobre as feiras internacionais que a Embratur participa. O Instituto organiza a participação dos representantes dos destinos turísticos nacionais que queiram se inscrever

<sup>135</sup> Website institucional da Embratur. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>> Acesso em: 11 jun. 2016

<sup>136</sup> Agenda de Eventos. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/agenda\\_eventos/index.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/agenda_eventos/index.html)> Acesso em: 11 jun. 2016.

como coexpositores no estande do Brasil, proporcionando uma rede de contatos e geração de negócios. Os interessados (Associações de Turismo, Bureaux de Comercialização, Centros de Convenções, Companhias Aéreas, *Convention & Visitors Bureaux*, DMC, Empreendimentos Associados ao Turismo, Meios de Hospedagem, Secretarias Estaduais de Turismo e Secretarias Municipais de Turismo) terão acesso a diversas informações sobre os eventos, como descrição do evento, local de realização, público-alvo, objetivo e número de coexpositores permitidos para participar.

**2) Ações e Programas:**<sup>137</sup> disponibiliza informações das principais ações finalísticas desenvolvidas pela Embratur nos exercícios anteriores, separadas por diretoria.

**3) Planos de Marketing:**<sup>138</sup> disponibiliza as versões dos Planos de Marketing da Embratur, na qual será possível ter acesso à avaliação das ações de divulgação do turismo e as medidas que precisam reformuladas para alcançar melhores resultados.

**4) Notícias**<sup>139</sup>, **Clippings**<sup>140</sup> e **Artigos:**<sup>141</sup> divulga as ações realizadas pela Embratur no exterior, as entrevistas do presidente da Embratur, publicações realizadas por veículos estrangeiros sobre o Brasil, além de informações sobre temas relevantes para o turismo do Brasil.

**5) Mídia**<sup>142</sup>: disponibiliza fotos das ações realizadas pela Embratur no exterior, além de vídeos promocionais, entrevistas do presidente da Embratur a veículos estrangeiros e brasileiros; e outros vídeos de temas correlatos ao turismo no Brasil e à promoção turística do Brasil no exterior.

O *website* promocional ([www.visitbrasil.com](http://www.visitbrasil.com)) está disponível em três idiomas: português, inglês e espanhol. Além de informações diversas sobre

<sup>137</sup> Ações e Programas 2014. Disponível em:

<[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/opencms/menu/embratur/Acoeseprogramas.html](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/opencms/menu/embratur/Acoeseprogramas.html)> Acesso em: 11 jun. 2016.

<sup>138</sup> Plano de marketing. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html)> Acesso em: 11 jun. 2016

<sup>139</sup> Notícias. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/noticias/index.html>> Acesso em: 11 jun. 2016.

<sup>140</sup> Clippings. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/clipping/index.html>> Acesso em: 11 jun. 2016.

<sup>141</sup> Artigos. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/index.html>> Acesso em: 11 jun. 2016.

<sup>142</sup> Vídeos. Disponível em <[http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/galeria\\_multimedia/galeria\\_video/index.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/galeria_multimedia/galeria_video/index.html)> Acesso em: 11 jun. 2016

destinos brasileiros, estados, experiências, informações essenciais e *blog*, e a versão específica para Negócios e Eventos, também é possível acessar informações direcionadas para a imprensa e para o trade turístico. A seguir são apresentadas informações sobre Negócios e Eventos, Imprensa e Trade Turístico, conforme demonstrado na Figura 3.2 a seguir:

**1) Negócios e Eventos:** nessa versão é possível encontrar o lugar perfeito para realizar o evento no Brasil, com opção de pesquisa para informar o número de participantes, acomodações e os segmentos de interesse e descobrir a cidade ideal para realizar o evento. Também é possível acessar o calendário de eventos no Brasil e no exterior, ter acesso a informações sobre aeroportos, centro de convenções, segmentos de turismo e outras informações úteis sobre Negócios e Eventos.



**Figura 3.2 - Website Promocional da Embratur**

Fonte: Website Promocional da Embratur. Acesso em: 11 jun. 2016.

**2) Imprensa:** essa área possui informações específicas para a imprensa nacional e internacional. Está dividida em quatro categorias: Divulgação, Materiais de Apoio, Agenda e Contato.

- **Divulgação:** acesso a notícias, artigos, clippings e releases sobre diversos temas de interesse;

- **Materiais de Apoio:** acesso a informações sobre dados oficiais, além de acesso a áudios, imagens e vídeos, sendo possível acessar também algumas publicações e o manual de uso da marca-Brasil. Para receber as fotos em alta definição é necessário enviar a solicitação por *email* para a área responsável da Embratur;
- **Agenda:** acesso a informações sobre a Agenda de Eventos da Embratur no exterior;
- **Contato:** espaço para preencher e enviar comentários, dúvidas ou sugestões para a Embratur.

**3) Trade Turístico:** essa área possui informações específicas para o trade nacional e internacional. Está dividida em cinco categorias: Entidades, Materiais de Apoio, Perfil de Mercado, Agenda e Contato, conforme apresentado na Figura 3.3 a seguir. Para ter acesso às informações e materiais disponíveis é necessário realizar um cadastro prévio.



**Figura 3.3 - Website Promocional – Área exclusiva para o Trade Nacional**

Fonte: Website Promocional da Embratur. Acesso em: 11 jun. 2016.

A seguir, serão apresentadas informações sobre as cinco categorias que estão disponibilizadas na área exclusiva para o trade nacional:

- **Entidades:** é possível ter acesso a uma relação de contato dos representantes do Ministério do Turismo, das 27 Secretarias

Estaduais de Turismo e de outras 46 entidades relacionadas com o setor;

- **Materiais de Apoio:** acesso aos Boletins Panorama dos Mercados Norte-Americano, Sul-Americano, Asiático e Europeu (material produzido com o objetivo de fornecer informações estratégicas a entidades públicas e privadas do setor turístico, de forma a orientar a tomada de decisão no âmbito de suas atividades. O documento apresenta as percepções sobre a conjuntura dos mercados, com a finalidade de promover a comercialização do Brasil no exterior e identificar oportunidades). Também existem 27 imagens e 17 publicações diversas. Para receber as fotos em alta definição é necessário enviar a solicitação por email para a área responsável da Embratur;
- **Perfil de Mercado:** publicação que contém informações específicas sobre cada um dos 18 países prioritários;
- **Agenda:** calendário com informações sobre da Agenda de Eventos da Embratur e *link* para inscrição;
- **Contato:** espaço para preencher e enviar comentários, dúvidas ou sugestões para a Embratur.
- No final do *website* estão disponíveis *links* de acesso às seguintes mídias digitais da Embratur: *Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Flickr e Youtube*.

Nesta seção, foi possível verificar que a Embratur possui dois canais de comunicação com o trade nacional, os *websites* ([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br) e [www.visitbrasil.com](http://www.visitbrasil.com)). Sendo que o primeiro, remete a informações de caráter institucional, como por exemplo: organograma, legislação, licitações, notícias, etc. Também é possível acessar informações sobre a Agenda de Eventos, os Planos de Marketing e as ações realizadas nos anos anteriores. Já no *website* promocional, existem informações direcionadas tanto para o trade turístico nacional e internacional, como para a imprensa, além de haver informações também sobre Negócios e Eventos. Com relação ao trade turístico nacional, a Embratur disponibiliza publicações como os Perfis de Mercado e os Panoramas

de Mercado que subsidiam o trade turístico e outros órgãos governamentais na tomada de decisão referente a mercados específicos.

Neste capítulo, foi possível verificar que o governo federal reconhece a relevância da participação integrada entre diferentes esferas do governo e do trade turístico, com o intuito de fomentar o desenvolvimento do setor turístico. Aspecto considerado também no Plano de Marketing Turístico Internacional (Plano Aquarela 2020) que ressalta a relevância de envolver os setores públicos e privados em uma estratégia unificada. No entanto, percebe-se que há uma necessidade de maior objetividade no quesito definição de metas exequíveis, estratégias, prazos, monitoramento e definição das responsabilidades de cada um dos envolvidos na implementação dos objetivos. Fato reconhecido pelo Ministério do Turismo, que solicitou ajustes no Plano Nacional de Turismo, com a inclusão do seguinte parágrafo:

Para dar consequência objetiva ao Plano, que trás orientações de caráter mais estratégico, serão elaborados, periodicamente, documentos de cunho executivo, para possibilitar ações concretas de apoio ao desenvolvimento do turismo, onde estarão previstos os materiais, financeiros e legais necessários para a sua viabilização. (Agenda Estratégica PNT 2013-2022. p.06).

Com relação ao Instituto Brasileiro de Turismo, após análise do *website* institucional e promocional, foi possível verificar que o Plano Aquarela por ser o orientador das estratégias de atuação do Instituto, necessita de uma atualização anual, de acordo com a evolução dos cenários externos e internos, bem como em função da concretização das metas anuais (AQUARELA. p. 21).<sup>143</sup> Também faz-se necessário definir de maneira clara e objetiva, como se dará o envolvimento dos diversos atores e parceiros da iniciativa privada, quanto ao alinhamento das políticas, ações e planejamentos, para garantir os resultados esperados na estratégia de atuação do Instituto, conforme determinado no próprio Plano Aquarela.

---

<sup>143</sup> As versões do Plano Aquarela 2003 a 2006, Plano Aquarela 2007 a 2010 e Plano Aquarela 2020 estão disponíveis para consulta no website institucional da Embratur. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html)> Acesso em: 10 jun. 2016.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO COMPARADO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS – AUSTRÁLIA X BRASIL**

Este Capítulo apresenta a análise comparativa dos principais aspectos estudados nos Capítulos 2 e 3 referentes à integração entre os agentes públicos e privados na Austrália e no Brasil. Para isso, serão considerados: características gerais, desenvolvimento do setor turístico, estratégia nacional de turismo, organização da estrutura turística e órgão nacional de turismo. Pretende-se, dessa forma, elucidar como os dois países se posicionam com relação a essa integração e quais são as implicações diretas dessa atuação colaborativa, para a melhoria do desempenho do setor turístico.

#### **4.1 Características Gerais: Austrália x Brasil**

Nesta seção, serão apresentadas algumas particularidades entre os dois países, como por exemplo: localização, sistema de governo, população, extensão territorial, capitais e estados, e quantidade de patrimônios reconhecidos pela UNESCO.

Conforme apresentado no Quadro 4.1 a seguir, a Austrália e o Brasil apresentam algumas particularidades, entre elas: estão localizados no Hemisfério Sul, são países que possuem grande extensão territorial, as suas capitais foram planejadas e inauguradas em um intervalo de 33 anos, além de possuírem grande abundância em recursos naturais. Os dois países também são considerados destinos de longa distância, se comparados um ao outro, sendo que o Brasil faz fronteira com dez países da América do Sul e a Austrália não faz fronteira terrestre com nenhum país, já que é um continente ilha. Sabendo que o fluxo de turistas estrangeiros advindos dos países vizinhos contribui significativamente para o aumento de turistas estrangeiros em um país, depreende-se que o Brasil possui uma vantagem competitiva frente à

Austrália, que precisa adotar estratégias ainda mais agressivas para a atração de turistas estrangeiros.

**Quadro 4.1 - Austrália x Brasil  
Características Gerais**

CARACTERÍSTICAS GERAIS	AUSTRÁLIA	BRASIL
Localização	Continente: Oceania Hemisfério Sul	Continente: Americano Hemisfério Sul
Sistema de governo	Monarquia Constitucional	República Federativa Presidencialista
População	23,8 milhões de habitantes	205 milhões de habitantes
Extensão Territorial	7,7 Km <sup>2</sup> 6º maior país do mundo	8,5 Km <sup>2</sup> 5º maior país do mundo
Capital	Camberra (planejada) Inaugurada em 1927	Brasília (planejada) Inaugurada em 1960
Estados e Territórios	6 Estados e 2 Territórios	26 Estados e 1 Distrito Federal
Recursos Naturais	2º país no mundo	1º país no mundo
Patrimônio Natural Unesco <sup>144</sup>	12	07
Patrimônio Cultural Unesco	04	12

Fonte: elaborado pela autora.

Outro aspecto relevante que será acrescentado a essa seção, se refere à análise da qualidade de vida e do bem-estar da população dos países apresentados. De acordo com o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD (*Better Life Index*)<sup>145</sup>, considerado o índice que mede os países mais felizes do mundo, a Austrália está na 2ª posição e o Brasil na 35ª posição do ranking de qualidade de vida. Esses dados são significativos, pois, segundo o Relatório da OECD, é necessário realizar uma avaliação aprofundada das experiências das pessoas, para que seja possível a criação de políticas de turismo que produzam resultados mais eficientes.

<sup>144</sup> Além dos Patrimônios Naturais e Culturais apresentados, a Austrália possui quatro Patrimônios que são considerados Mistos: Natural e Cultural. Disponível em: <<http://whc.unesco.org/en/statesparties/au>> Acesso em 14 jun. 2016.

<sup>145</sup> Em inglês, *Better Life Index*. Disponível em: <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/#/111111111111>> Acesso em: 14 jun. 2016.

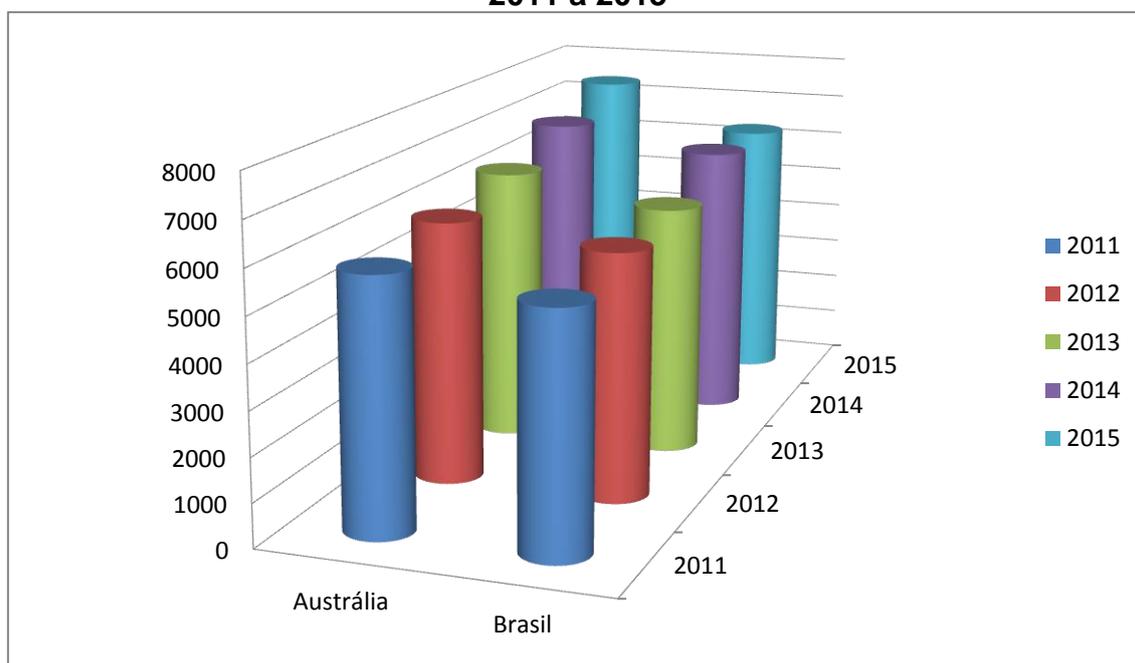
## 4.2 Desenvolvimento do Setor Turístico: Austrália x Brasil

De forma a demonstrar como os principais temas que foram abordados na seção desenvolvimento do setor turístico da Austrália e do Brasil, evoluíram em um período de cinco a dez anos, serão apresentados a seguir quatro gráficos que contém informações sobre a chegada de turistas internacionais na Austrália e no Brasil, assim como o ingresso de divisas por turismo internacional. Dessa forma, será possível uma melhor visualização do desempenho apresentado pela Austrália e pelo Brasil nesses quesitos.

### a) Chegadas de Turistas Internacionais

O Gráfico 4.1 a seguir apresenta a evolução da chegada de turistas internacionais na Austrália e no Brasil no período de 2011 a 2015:

**Gráfico 4.1 - Chegadas de Turistas Internacionais na Austrália e no Brasil 2011 a 2015**



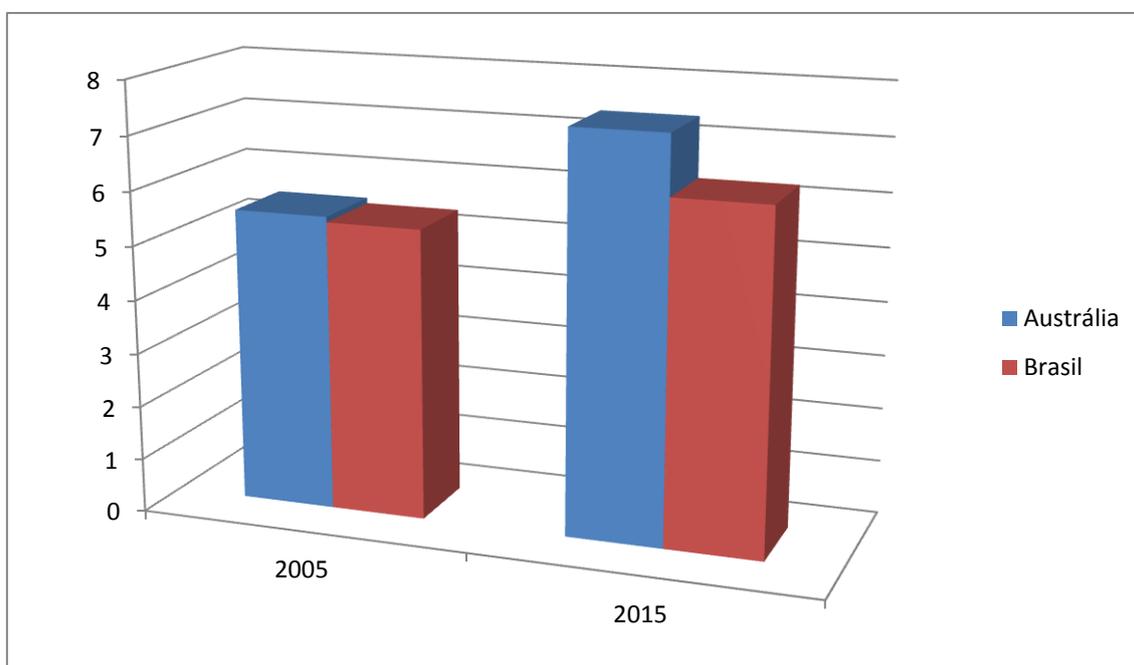
Fonte: Adaptado do Barômetro da OMT do Turismo Mundial (2016).

Em 2011, o número de turistas estrangeiros que visitaram a Austrália era similar ao número de estrangeiros que visitaram o Brasil, superando-o somente em 338 mil turistas. Em um intervalo de cinco anos, em 2015, essa diferença

passou a ser de mais de 1 milhão de turistas. Esses dados demonstram que a Austrália apresentou um desempenho superior ao Brasil, entre os anos de 2011 a 2015, com relação a atração de turistas estrangeiros. De acordo com a OMT (2016), a Austrália está na 42ª posição no ranking de Chegadas de Turistas Internacionais, ficando o Brasil na 44ª posição.

O Gráfico 4.2 a seguir apresenta a chegada de turistas internacionais na Austrália e no Brasil nos anos de 2005 e 2015:

**Gráfico 4.2 - Chegadas de Turistas Internacionais na Austrália e no Brasil 2005 e 2015**



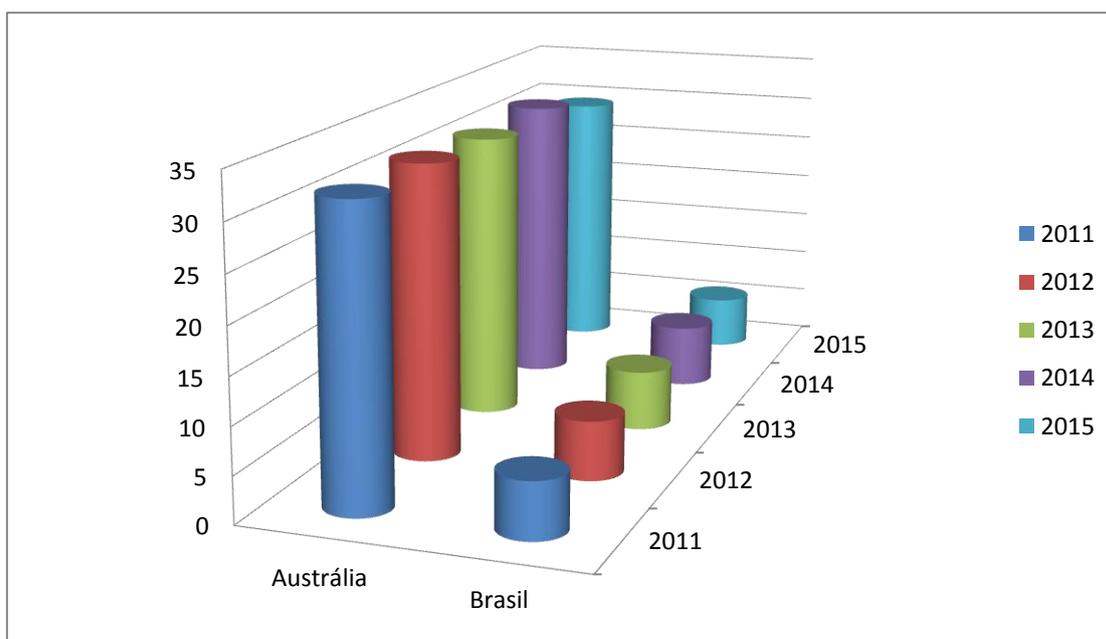
Fonte: Adaptado do Barômetro da OMT do Turismo Mundial (2016).

Ao compararmos os dados de 2005 e de 2015, o que corresponderia ao intervalo de uma década, verifica-se que o número de turistas estrangeiros que visitou a Austrália em 2005 foi de 5,5 milhões, valor aproximado ao número referente ao Brasil, que contabilizou de 5,4 milhões de visitantes estrangeiros. Após dez anos, a diferença entre os dois países aumentou, sendo que a Austrália recebeu 7,4 milhões turistas estrangeiros e o Brasil recebeu 6,5 milhões.

### b) Ingresso de divisas por Turismo Internacional

O Gráfico 4.3 a seguir apresenta a evolução do ingresso de divisas por turismo internacional na Austrália e no Brasil no período de 2011 a 2015:

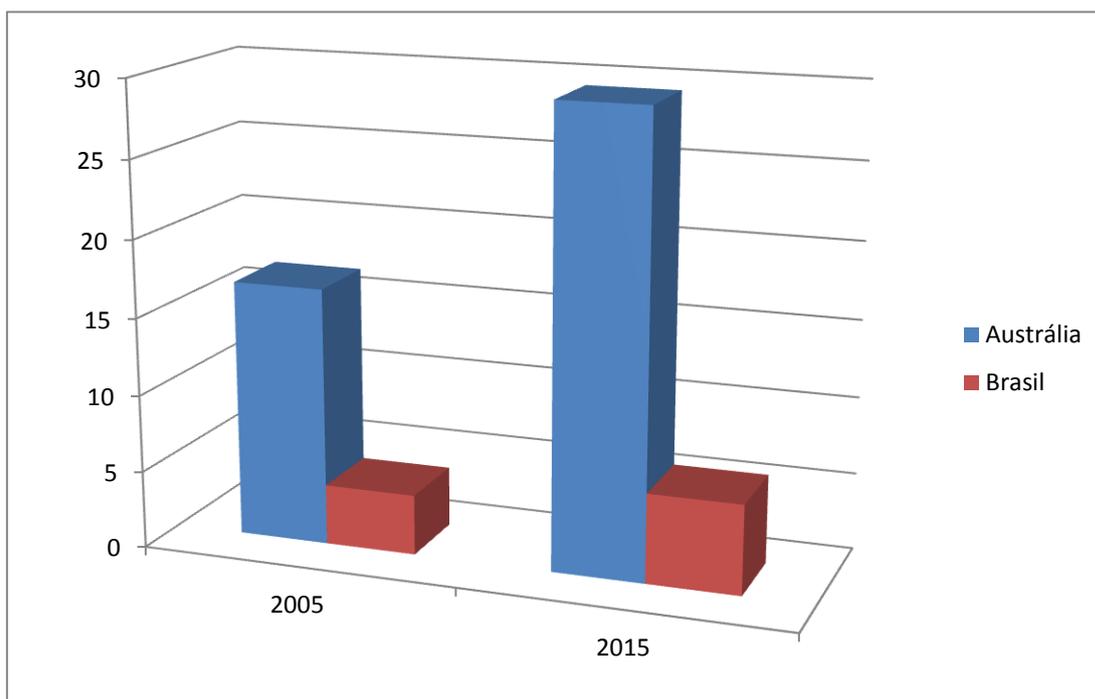
**Gráfico 4.3 - Ingresso por Turismo Internacional (bilhões de dólares) 2011 a 2015**



Fonte: Adaptado do Barômetro da OMT do Turismo Mundial (2016).

Em 2011, o ingresso de divisas oriundas do turismo internacional na Austrália totalizou 31,8 bilhões de dólares, nesse mesmo ano, o valor de entradas de divisas do Brasil correspondeu a 6,1 bilhões de dólares. Em um intervalo de cinco anos, essa diferença continuou discrepante, sendo que em 2015, a Austrália contabilizou 29,4 bilhões de dólares, enquanto o Brasil contabilizou 5,8 bilhões de dólares. De acordo com o Barômetro da OMT do Turismo Mundial (2016), a Austrália está na 11ª posição no ranking de ingresso de divisas por turismo internacional, enquanto o Brasil está na 43ª posição. O Gráfico 4.4 a seguir apresenta o ingresso de divisas por turismo internacional na Austrália e no Brasil nos anos de 2011 e 2015:

**Gráfico 4.4 - Ingresso por Turismo Internacional (bilhões de dólares)  
2005 e 2015**



Fonte: Adaptado de Barômetro da OMT do Turismo Mundial (2016).

Ao compararmos os dados de 2005 e de 2015, o que corresponderia ao intervalo de uma década, verifica-se que o ingresso por turismo internacional na Austrália em 2005 registrou 16,7 bilhões de dólares, valor superior ao valor correspondente do Brasil, de 3,9 bilhões de dólares. Após dez anos, a diferença entre os dois países aumentou, sendo que a Austrália contabilizou 29,4 bilhões de dólares e o Brasil contabilizou 5,8 bilhões de dólares de ingresso por turismo internacional.

O Quadro 4.2 a seguir apresenta informações sobre o desempenho da Austrália e do Brasil em 2015, referente aos seguintes quesitos: ranking geral, priorização do turismo, eficácia do marketing para atrair turistas, infraestrutura do transporte aéreo e dos serviços turísticos (Relatório de Competitividade do Setor de Viagem e Turismo). Também existem informações sobre o ingresso de divisas por turismo internacional (Barômetro da OMT do Turismo Mundial – 2016), ranking dos países que mais sediaram congressos internacionais (Associação Internacional de Congressos e Convenções - ICCA), além de dados socioeconômicos dos dois países no que se refere ao Turismo.

### Quadro 4.2 - *Ranking* de Desempenho no Turismo: Austrália x Brasil

2015	Austrália	Brasil
Relatório de Competitividade do Setor de Viagem e Turismo <sup>146</sup>	7 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>
Priorização do Turismo e da Viagem	52 <sup>a</sup>	101 <sup>a</sup>
Eficácia do marketing para atrair turistas	40 <sup>a</sup>	124 <sup>a</sup>
Infraestrutura do Transporte Aéreo	4 <sup>a</sup>	41 <sup>a</sup>
Infraestrutura Serviços Turísticos	29 <sup>a</sup>	51 <sup>a</sup>
Ingresso de divisas por Turismo Internacional <sup>147</sup>	11 <sup>a</sup>	43 <sup>a</sup>
Ranking Internacional de Congressos e Convenções <sup>148</sup>	15 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos aspectos que foram abordados no Quadro 4.2, o Brasil apresentou um desempenho superior à Austrália, no quesito ranking internacional de Congressos e Eventos, como um dos onze países que mais sediaram congressos e convenções em 2015. O pior desempenho apresentado pelo Brasil foi relativo ao quesito “*eficiência do marketing para atrair turistas*”, do relatório de Competitividade do Setor de Viagem e Turismo, no qual o país ficou na 124<sup>a</sup> posição. Já a Austrália demonstrou um desempenho superior em todos os outros quesitos, com destaque para a 4<sup>a</sup> posição no quesito “*infraestrutura do transporte aéreo*” e no ranking geral, se posicionando na 7<sup>a</sup> posição.

### 4.3 Estratégia Nacional de Turismo: Austrália x Brasil

Esta seção apresenta as principais políticas e estratégias de turismo implementadas pelo governo australiano e pelo governo brasileiro. A síntese das principais diretrizes contidas nas publicações que orientam a estratégia

<sup>146</sup> Em inglês, *Travel and Tourism Competitiveness Report 2015*. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism-competitiveness-index-ranking-2015/>> Acesso em: 21 mai. 2016.

<sup>147</sup> Em EEUU milhões. Barômetro OMT del Turismo Mundial 2016. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2016.14.1.1>> Acesso em: 18 jun. 2016.

<sup>148</sup> Em inglês, *International Congress and Convention Association*. Disponível em: em<<http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=5756>> Acesso em: 18 jun. 2016.

adotada por esses países, permitirá revelar a participação e o nível de integração entre os agentes públicos e privados na formulação e implementação dessas diretrizes. Inicialmente serão apresentados os quadros resumo da Austrália, e posteriormente serão apresentados os quadros resumo do Brasil.

### a) Austrália

O Quadro 4.3 a seguir apresenta um resumo da publicação “Estratégia Nacional de Longo-Prazo” - *White Paper*.

**Quadro 4.3 - Síntese das Diretrizes propostas pelo *White Paper* – 2003**

DIRETRIZES	
Definição	Estratégia Nacional de Longo-Prazo.
Elaboração	Parceria entre o governo e o trade turístico (demorou dois anos para ser elaborada).
Objetivos	Reestruturação organizacional com a finalidade de tornar o setor turístico mais estratégico.
Problemas existentes	Duplicação de esforços nas áreas de marketing, dispersão desigual do turismo doméstico e internacional, necessidade de pesquisas estatísticas, necessidade de melhorar o relacionamento entre os agentes do setor público e privado, falta de definição de metas claras e objetivas de acordo com os recursos disponíveis e falta de desenvolvimento de programas segmentados.
Medidas necessárias	Criação da nova Agência Nacional de Turismo ( <i>Tourism Australia</i> ), criação da Divisão de Negócios e Eventos da <i>Tourism Australia</i> , criação da Agência de Pesquisa de Turismo ( <i>Tourism Research Australia</i> ) da <i>Tourism Australia</i> .
Ações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o turismo internacional, por meio da promoção da marca Austrália em mercados estratégicos;</li> <li>• Alavancar a promoção da Austrália diante dos parceiros estratégicos com as Organizações Estaduais de Turismo (<i>State Tourism Organisations</i> - STOs) e o trade turístico;</li> <li>• Atrair os principais eventos para a Austrália e aumentar o turismo de Negócios e Eventos;</li> <li>• Expandir a diversidade de pesquisa e análise para alcançar as necessidades do governo e do mercado.</li> <li>• Analisar e disseminar a tendência do turismo doméstico e global para ajudar o planejamento estratégico, incluindo o turismo regional.</li> <li>• Desenvolver estratégias para promover o crescimento da indústria turística doméstica e encorajar a dispersão regional dos turistas internacionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora.

No Quadro 4.3 foi possível identificar que a elaboração da estratégia nacional é resultado de uma construção conjunta, fruto de uma parceria entre o governo e o setor turístico, em prol de um objetivo comum, de tornar mais

estratégico. Observou-se também que nas ações estratégicas, foi ressaltada a realização de pesquisas e do planejamento estratégico para alcançar as necessidades do governo e do mercado. O Quadro 4.4 a seguir apresenta um resumo do documento “*Potencial da Indústria Turística 2020*”:

**Quadro 4.4 - Síntese do Documento Potencial da Indústria Turística da Austrália – 2010**

<b>DIRETRIZES</b>	
<b>Definição</b>	Estratégia em prol do desenvolvimento do setor turístico.
<b>Elaboração</b>	Parceria entre o governo e o trade turístico.
<b>Objetivos</b>	Todos os níveis de governo e o trade turístico devem unir esforços para fomentar o desenvolvimento do setor turístico.
<b>Projeção para 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o gasto pernoite dos turistas nacionais e internacionais entre 115 a 140 bilhões de dólares australianos;</li> <li>• Aumentar a contribuição do PIB para 3.0%;</li> <li>• Aumentar a receita do turismo para 14,5 bilhões de dólares australianos;</li> <li>• Aumentar a capacidade aérea internacional entre 40% e 50%;</li> <li>• Aumentar o crescimento de empregos entre 12% e 32%.</li> </ul>
<b>Estágios de Implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011 a 2014: orientações para a implementação do Plano. Aumento do investimento no trade turístico, capacitação, parcerias com as companhias áreas, desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com a demanda;</li> <li>• 2015 a 2017: análise dos resultados e redefinição do que for necessário;</li> <li>• 2018 a 2020: alcance dos objetivos pela devido a união do governo com o trade turístico.</li> </ul>
<b>Medidas necessárias</b>	O Conselho de Ministros do Turismo estabeleceu nove grupos de trabalhos para implementar as mudanças necessárias para aumentar a capacidade produtiva do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 4.4 foi possível verificar a necessidade do trade e do governo em unirem esforços para aumentar o desempenho do setor turístico. O documento também define uma projeção para 2020 e estabelece os estágios

para a implementação do Plano, informando os prazos para a execução de cada etapa.

O Quadro 4.5 a seguir apresenta um resumo do “*Turismo 2020*”, uma evolução do “*Potencial da Indústria Turística*”.

**Quadro 4.5 - Síntese da Estratégia Turismo 2020**

<b>DIRETRIZES</b>	
<b>Definição</b>	Evolução da Estratégia Nacional de Turismo de Longo-Prazo e do <i>Potencial da Indústria Turística</i> .
<b>Elaboração</b>	Cooperação entre governos estaduais e dos territórios e o setor turístico. (Criação: 2011).
<b>Objetivos</b>	Responder aos desafios e oportunidades do setor turístico para lidar com os obstáculos que impedem o crescimento do setor.
<b>Meta</b>	Aumentar o gasto pernoite dos turistas nacionais e internacionais de 115 a 140 bilhões de dólares australianos até 2020.
<b>Medidas necessárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar campanhas de marketing turístico eficazes e de alto impacto;</li> <li>▪ Aumentar a oferta de quartos de 6.000 a 20.000 novos quartos até 2020;</li> <li>▪ Aumentar em 2,8 milhões de assentos de entrada até 2020, o que equivale aproximadamente mais 110 a 380 voos por semana;</li> <li>▪ Aumentar em 2 milhões de chegadas de turistas internacionais e 14 milhões do turismo doméstico.</li> </ul>
<b>Monitoramento do Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2012 a 2014: análise das prioridades estratégicas;</li> <li>▪ 2015 a 2017: verificação dos resultados;</li> <li>▪ 2018 a 2020: alcance dos resultados esperados.</li> </ul>
<b>Parcerias</b>	Governantes de diferentes esferas precisam trabalhar em parceria com os operadores de turismo, <i>stakeholders</i> e representantes do setor turístico, no intuito de implementar a estratégia nacional e monitorar o progresso; considerando também as diretrizes definidas no “ <i>Potencial da Indústria Turística 2020</i> ”.
<b>Ações Estratégicas</b>	Aprovação do Plano de Implementação Turismo 2020. Mais de 160 representantes do trade turístico, juntamente com os representantes dos governos estaduais e dos territórios foram consultados para identificar as principais reformas necessárias para ajudar o setor turístico a atingir a meta do “ <i>Turismo 2020</i> ”. Por meio desse trabalho em parceria, foi possível aumentar a vantagem competitiva do setor turístico e permitir o aumento da produtividade, da qualidade e da inovação do setor. Os operadores de turismo e representantes da indústria também participaram de grupos de trabalhos para elaborar estratégias para capitalizar oportunidades de marketing.

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 4.5 foi possível observar que a “*Estratégia Turismo 2020*” é considerada um marco na política de turismo da Austrália, pois representa um nível de cooperação sem precedentes entre os governos estaduais, dos territórios e setor turístico, para lidar com os obstáculos que impedem o crescimento do setor turístico. Após a definição de uma única meta, foram identificadas as medidas necessárias para alcançá-la, o monitoramento do programa de implementação e a definição dos parceiros envolvidos. Nesse sentido, observou-se que os parceiros participaram não só da implementação e do monitoramento da estratégia, mas principalmente, contribuíram significativamente para sua elaboração.

#### **b) Brasil**

O Quadro 4.6 a seguir apresenta um resumo da Política Nacional de Turismo que é considerada o direcionamento que orienta o desenvolvimento do setor. A Política é estabelecida pelo Ministério do Turismo. No tocante ao envolvimento de outros órgãos governamentais e do setor turístico, observa-se que esses aspectos foram incluídos nos objetivos e nas ações estratégicas, principalmente nos aspectos referentes às parcerias realizadas entre órgãos governamentais para a publicação de dados estatísticos, pela criação do Sistema Nacional de Turismo que integrará as ações governamentais com as ações da iniciativa privada e pela cooperação interinstitucional entre a Embratur e as representações diplomáticas, que poderá utilizar as representações diplomáticas para realizar a promoção turística internacional.

**Quadro 4.6 - Síntese da Política Nacional de Turismo – 2008**

<b>DIRETRIZES</b>	
<b>Definição</b>	Define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. Além de disciplinar a prestação de serviços turísticos, o cadastro, a classificação e a fiscalização dos prestadores de serviços turísticos (Lei 11.171, de 17 de setembro de 2008).
<b>Elaboração</b>	Cabe ao Ministério do Turismo estabelecer a Política Nacional de Turismo, planejar, fomentar, regulamentar, coordenar e fiscalizar a atividade turística.
<b>Revisão</b>	A cada quatro anos, em consonância com o Plano plurianual, ou quando necessário.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar os fluxos turísticos, a permanência e o gasto médio dos turistas nacionais e estrangeiros no país, mediante a promoção e o apoio ao desenvolvimento do produto turístico brasileiro;</li> <li>▪ Propiciar o suporte a programas estratégicos de captação e apoio à realização de feiras e exposições de negócios, viagens de incentivo, congressos e eventos nacionais e internacionais;</li> <li>▪ Desenvolver, ordenar e promover os diversos segmentos turísticos;</li> <li>▪ Promover a integração do setor privado como agente complementar de financiamento em infraestrutura e serviços públicos necessários ao desenvolvimento turístico;</li> <li>▪ Propiciar a competitividade do setor, por meio da melhoria da qualidade, eficiência e segurança na prestação dos serviços, da busca da originalidade e do aumento da produtividade dos agentes públicos e empreendedores turísticos privados;</li> <li>▪ Implementar a produção, a sistematização e o intercâmbio de dados estatísticos e informações relativas às atividades e aos empreendimentos turísticos instalados no país, integrando as universidades, institutos de pesquisa públicos e privados na análise desses dados, na busca da melhoria da qualidade e credibilidade dos relatórios estatísticos sobre o setor turístico brasileiro.</li> </ul>
<b>Ações Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Criação do Plano Nacional de Turismo.</b> Complementa a Política Nacional, no tocante à definição de diretrizes, metas e programas a serem implementados;</li> <li>▪ <b>Criação do Sistema Nacional de Turismo.</b> Objetivo: promover o desenvolvimento das atividades turísticas, de forma sustentável, pela coordenação e integração das iniciativas oficiais com as iniciativas do setor produtivo;</li> <li>▪ <b>Criação do Comitê Interministerial de Facilitação Turística.</b> Objetivo: compatibilizar a execução da Política Nacional de Turismo e a consecução das metas do PNT com as demais políticas públicas;</li> <li>▪ <b>Cooperação Interinstitucional.</b> O Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, poderá utilizar, mediante delegação ou convênio, os serviços das representações diplomáticas no exterior, para a execução de suas tarefas de apoio à promoção turística internacional;</li> <li>▪ <b>Publicação de relatórios, estatísticas e balanços do movimento turístico receptivo e emissivo (anual).</b> Participantes: Ministério do Turismo, em parceria com outros órgãos e entidades integrantes da Administração Pública;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 4.7, apresenta um resumo do Plano Nacional de Turismo – PNT, que pode ser considerado a direção estratégica para se alcançar os objetivos definidos na Política Nacional de Turismo. A definição do PNT orienta que a atuação do Ministério do Turismo será feita em parceria com outros órgãos governamentais e outros representantes do trade turístico e da sociedade civil.

#### Quadro 4.7 - Síntese do Plano Nacional de Turismo - 2010

(continua)

DIRETRIZES	
<b>Definição</b>	Conjunto de diretrizes, metas e programas que orientam a atuação do Ministério do Turismo, em parceria com outros setores da gestão pública, nas três esferas de governo, e com as representações da sociedade civil, iniciativa privada e terceiro setor ( <i>Decreto n.º 7.381, de 2 de dezembro de 2010</i> ).
<b>Elaboração</b>	Ministério do Turismo, ouvidos o Conselho Nacional de Turismo e o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar o turismo brasileiro para os megaeventos;</li> <li>▪ Incrementar a geração de divisas e a chegada de turistas estrangeiros;</li> <li>▪ Incentivar o brasileiro a viajar pelo Brasil;</li> <li>▪ Melhorar a qualidade e aumentar a competitividade do turismo brasileiro.</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar para 7.9 milhões a chegada de turistas estrangeiros no país até 2016;</li> <li>▪ Aumentar para 10.8 bilhões a receita com o turismo internacional até 2016;</li> <li>▪ Aumentar para 250 milhões o número de viagens domésticas realizadas até 2016;</li> <li>▪ Elevar para 70 pontos o índice médio de competitividade turística nacional até 2016;</li> <li>▪ Aumentar para 3.6 milhões os empregos formais no setor de turismo até 2016.</li> </ul>
<b>Ações Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Implementar o sistema de informações turísticas.</b> Finalidade: consolidação da produção de informações estatísticas, obtidas por meio de estudos, pesquisas e compilação de dados oficiais secundários e elaboração da Conta Satélite do Turismo, que subsidiará políticas públicas e privadas relacionadas ao planejamento e desenvolvimento do setor turístico;</li> <li>▪ <b>Formalizar o grupo de cooperação interministerial.</b> Finalidade: colaboração entre diferentes órgãos para a utilização conjunta de dados estatísticos sobre a atividade turística no Brasil;</li> <li>▪ <b>Implementar o sistema de inteligência.</b> Finalidade: criação de um repositório de conhecimento intraorganizacional;</li> <li>▪ <b>Realizar evento que reúne órgãos estaduais dos 27 estados, trade turístico e público-final.</b> Finalidade: promoção e comercialização de novos produtos e roteiros;</li> <li>▪ <b>Fortalecer a estratégia de promoção internacional do turismo brasileiro.</b> Finalidade: posicionar o Brasil como destino competitivo no mercado internacional, visando ampliar a entrada de divisas, a chegada de turistas estrangeiros, o tempo de permanência e o gasto médio;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fortalecer a gestão descentralizada, as parcerias e a participação social e realizar a 1ª Conferência Nacional de Turismo.</b> Finalidade: fortalecer a gestão descentralizada do Turismo no Brasil, a partir da articulação dos entes que integram o Sistema Nacional de Turismo, nas três esferas, a iniciativa privada e o terceiro setor. Entendida com uma estratégia necessária para implementar a Política Nacional de Turismo e o Plano Nacional de Turismo;</li> <li>▪ <b>Implementar a plataforma interinstitucional de dados</b> Finalidade: colaboração entre diferentes órgãos para a utilização conjunta de dados estatísticos sobre a atividade turística no Brasil;</li> <li>▪ <b>Implementar o sistema de inteligência.</b> Finalidade: criação de um repositório de conhecimento intraorganizacional.</li> <li>▪ <b>Realizar mostra de produtos e roteiros.</b> Finalidade: promoção e comercialização de novos produtos e roteiros com a participação dos órgãos estaduais dos 27 estados, trade turístico e público-final;</li> <li>▪ <b>Ampliar a cooperação internacional em Turismo.</b> Finalidade: prospecção e difusão de melhores práticas internacionais, com a finalidade de subsidiar a elaboração de políticas nacionais;</li> <li>▪ <b>Desenvolvimento de estudos envolvendo parceiros públicos e privados</b> Finalidade: identificar os pontos que travam o desenvolvimento de empreendimentos turísticos no Brasil, bem como a elaboração de proposições de melhorias.</li> </ul>
<p><b>Monitoramento do Plano</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O Ministério do Turismo divulga os principais resultados para os órgãos colegiados do Sistema Nacional de Turismo, o Conselho Nacional de Turismo (CNT), o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur) e o Comitê Interministerial de Facilitação Turística (CIFaT).</li> <li>▪ Elaboração do Plano Nacional de Turismo 2013-2016. Desenvolver Agenda Estratégica do Turismo Brasileiro que apresente uma visão de longo-prazo até 2022. Finalidade: orientação estratégica e de proposição de ações táticas. Revisão: em cada edição do PNT.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 4.7, percebe-se que o Plano Nacional de Turismo demonstrou ênfase na integração, no sentido de compartilhamento de informações estatísticas. Outros dois aspectos relevantes observados no Plano, se referem à indicação da realização da 1ª Conferência Nacional de Turismo, que seria uma forma de mobilizar os agentes públicos e privados para discutir o cenário das atividades turísticas no país e o desenvolvimento de estudos envolvendo parceiros públicos e privados para a proposição de melhorias para o desenvolvimento do setor.

Segundo Molina (2005), sem a participação dos grupos que integram um país, os planos e programas não conseguem mobilizar a sociedade e permanecem apenas como documentos com intenções políticas. Por esse

motivo, é imprescindível que todos os aspectos referentes à integração de agentes públicos e privados sejam efetivamente implementados.

#### 4.4 Organização da Estrutura Turística: Austrália x Brasil

Esta seção apresenta as entidades da Austrália que contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento do setor de turismo do país. Além disso, serão apresentadas algumas entidades brasileiras que poderia apresentar alguma correlação com as entidades australianas. Serão apresentadas em três quadros distintos, divididos em esfera federal, estadual e municipal. Cada quadro conterá breve descritivo da entidade de acordo com os respectivos países. Ao analisar os dois países, será possível observar que em alguns momentos as entidades apresentam atribuições semelhantes, sendo que em outros casos, as atribuições são totalmente divergentes.

##### a) Esfera Federal

A esfera federal contempla as organizações e entidades que atuam em nível nacional.

**Quadro 4.8 - Organização da Estrutura Turística – Federal**

(continua)

AUSTRÁLIA	BRASIL
<b>Departamento de Recursos, Energia e Turismo (RET)</b>	<b>Ministério do Turismo (MTUR)</b>
Desenvolve a Estratégia Nacional de Longo-Prazo. Trabalha em parceria com o trade turístico.	Estabelece a Política Nacional de desenvolvimento do Turismo.
<b>Conselho de Ministros do Turismo</b>	<b>Conselho Nacional de Turismo</b>
Fórum de discussão sobre políticas de Turismo. Facilita a coordenação de políticas de Turismo. Trabalho coordenado com a Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade).	Órgão colegiado do Ministério do Turismo. Trabalho coordenado com órgãos do poder executivo federal, administração pública direta e indireta, representantes do setor turístico e da sociedade civil.

(continua)

<p align="center"><b>Agência Nacional de Turismo da Austrália (TOURISM AUSTRALIA)</b></p>	<p align="center"><b>Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR)</b></p>
<p>Agência governamental responsável por atrair turistas de Lazer e Negócios e Eventos para a Austrália.</p>	<p>Autarquia especial do MTur, responsável pela promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional.</p>
<p align="center"><b>Comissão Permanente de Turismo Australiano (ASCOT)</b></p>	<p align="center"><b>Sistema Nacional de Turismo</b></p>
<p>Presidida pela Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade). Elabora recomendações para os Ministros do Turismo.</p>	<p>Integra iniciativas oficiais com as iniciativas do setor privado. Membros: MTur, Embratur, Conselho Nacional de Turismo, Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo, Conselhos Estaduais de Turismo, governos regionais e municipais.</p>
<p align="center"><b>Conselho de Exportação de Turismo Australiano (ATEC)</b></p>	
<p>Representa as principais associações do setor turístico. Realiza a <i>interface</i> do trade turístico com os governos federais e estaduais.</p>	
<p align="center"><b>Aliança Nacional de Turismo (NTA)</b></p>	<p align="center"><b>Confederação Nacional de Turismo</b></p>
<p>Fórum Nacional que defende os interesses dos representantes do trade turístico diante do governo federal. Membros: Associações de Turismo e Conselhos Estaduais de Representantes do Trade Turístico.</p>	<p>Representa o setor do turismo em nível nacional, junto aos órgãos públicos e privados. Membros: meios de hospedagem, restaurantes, casas de lazer, organizadores de eventos, parques temáticos, agências de viagens, operadores de turismo, clubes esportivos, etc.</p>
<p align="center"><b>Agência Nacional de Estatística da Austrália (ABS)</b></p>	
<p>Provê estatísticas oficiais sobre questões de economia, população, sociedade, meio ambiente e assuntos considerados importantes para a Austrália. Publica informações turísticas da Pesquisa de Hospedagem Turística e da Conta Satélite de Turismo.</p>	
<p align="center"><b>Agência de Pesquisa de Turismo da Austrália (TRA)</b></p>	<p align="center"><b>Departamento de Estudos Econômicos e Pesquisas (DEPS/MTUR)</b></p>
<p>Ramo da Divisão de Turismo da Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade). Dissemina informações do setor turístico para o governo, trade e público geral. Realiza a Pesquisa Nacional e Internacional de Visitantes.</p>	<p>Realiza, coordena e supervisiona estudos, pesquisas e análises necessários à formulação, à implementação e à avaliação da Política Nacional de Turismo.</p>

<b>Agência de Promoção de Comércio e Investimento (AUSTRADE)</b>	
Realiza a promoção da Educação, Investimento e Comércio Internacional. Possui uma Divisão de Turismo que é responsável pelas políticas de fomento da competitividade do setor turístico. Apoia o setor turístico fornecendo informações sobre oportunidades de negócios internacionais.	
<b>Centro Cooperativo de Pesquisa para o Turismo Sustentável (CRC)</b>	
Acordo de Cooperação entre universidades, trade turístico e governo. Elaboração de pesquisas para criar novas estratégias em busca de melhores práticas.	
<b>Fórum de Transporte e Turismo (TTF)</b>	
Representa os interesses de instituições do setor de turismo, transporte e aviação.	

Fonte: elaborado pela autora.

Durante a análise comparativa do Quadro 4.8 foi possível identificar que o trade turístico da Austrália é representado de maneira expressiva por meio de suas entidades representativas e de sua atuação direta na formulação, implementação e monitoramento das políticas de turismo. A existência de duas agências de Pesquisa e Estatística, que fornecem informações estatísticas e relatórios sobre o setor turístico, também torna-se primordial para subsidiar os governos, o trade turístico e o público em geral com informações estratégicas referentes ao setor. Também observou-se que o Turismo é parte integrante da pauta de exportação do país e a sua importância para a cadeia produtiva é amplamente reconhecida pela Agência de Promoção de Comércio e Investimento (Austrade).

A Austrade é responsável pela Promoção de Exportação, Investimento e Turismo, participa da discussão de políticas públicas de turismo e o seu envolvimento com o tema é marcante, pois além de ampla atuação em assuntos relacionados ao turismo, também trabalha em colaboração com outras entidades que representam o setor. Adicionalmente, possui uma Divisão exclusiva de Turismo, que além de fornecer informações sobre oportunidades de negócios internacionais, coordena a Agência de Pesquisa de Turismo da

Austrália, que dissemina informações do setor turístico para o governo, trade e público geral.

Com relação ao Brasil, verifica-se que a quantidade de entidades que representam exclusivamente os interesses do setor é menor se comparada à Austrália. Outro aspecto observado se refere à inexistência de uma Agência Nacional de Pesquisas em Turismo. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), vinculado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, é responsável pela produção e análise de informações estatísticas do Brasil, mas não participa ativamente da produção de informações específicas de Turismo.

A APEX-Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, poderia ser correlacionada com a Austrade na Austrália, já que apresenta algumas atribuições similares à Austrade, como por exemplo: promove produtos e serviços brasileiros no exterior e atrai investimentos estrangeiros para setores estratégicos do país. Neste caso, a APEX precisaria reconhecer ainda mais a relevância do Turismo como setor estratégico e aumentar a sua atuação junto ao setor turístico.

#### a) Esfera Estadual

O Quadro 4.9, apresenta algumas entidades representativas do turismo da Austrália e do Brasil na esfera estadual:

**Quadro 4.9 - Organização da Estrutura Turística – Estadual**

(continua)

AUSTRÁLIA	BRASIL
<b>Organizações Estaduais de Turismo</b>	<b>Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (FORNATUR)</b>
Trabalham em parceria com o trade e com o governo federal. Marketing nacional e internacional dos destinos.	Bloco de expressão técnica e política da ação do executivo estadual na gestão do turismo. Atua em conjunto com o Conselho Nacional de Turismo.

(conclusão)

<b>Conselho Estadual de Representantes do Trade Turístico</b>	<b>Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo</b>
Realiza o <i>lobby</i> do setor turístico com o governo. Parceria com a Aliança Nacional de Turismo.	Possibilita que os agentes públicos e privados participem da elaboração, implantação e monitoramento da Política Nacional de Turismo.
<b>Organizações Regionais de Turismo</b>	<b>Secretaria de Estado de Turismo (SETUR)</b>
Maximizar o potencial turístico da região. Trabalham com os Centros de Visitantes, o trade local e organizações governamentais locais e estaduais.	Realizam a promoção do turismo, para a geração de emprego, renda e desenvolvimento regional.
<b>Rede Australiana de Turismo Regional (ARTN)</b>	<b>Associação Brasileira de Operadoras de Turismo (BRAZTOA)</b>
Facilita a coesão do setor turístico com as organizações governamentais.	Entidade representativa do setor de turismo no Brasil.
	<b>Associação Brasileira de Turismo Receptivo Internacional (BITO)</b>
	Defende o interesse da atividade do turismo receptivo internacional e a conquista de mercados.

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 4.9 foi possível observar que na Austrália existem organizações que trabalham em parceria com o trade e o governo federal, interligando as diferentes esferas governamentais. No caso do Brasil, observa-se que a presença de entidades representativas ganhou maior destaque na esfera estadual.

## b) Esfera Municipal

O Quadro 4.10, apresenta algumas entidades representativas do turismo da Austrália e do Brasil na esfera municipal e local:

**Quadro 4.10 - Organização da Estrutura Turística – Local / Municipal**

AUSTRÁLIA	BRASIL
Associações Locais de Turismo (LTO)	Associação Nacional de Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo das Capitais e nos 65 Destinos Indutores (Anseditur)
<i>Convention &amp; Visitors Bureaux (CVB)</i>	<i>Convention &amp; Visitors Bureaux (CVB)</i>
Apoia empresas a realizar eventos, reuniões de negócios, convenções e conferências.	Estruturas não governamentais, com a missão de promover o desenvolvimento econômico e social do destino que representa, por meio do incentivo e fomento ao setor turístico.
	<b>Conselho Municipal de Turismo</b>
	Acompanha a execução do Plano Municipal de Turismo. Membros: representantes dos setores públicos e privados e sociedade civil.

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 4.10 foi possível observar que nos dois países existem entidades representativas locais que são responsáveis por realizar a interlocução com as esferas superiores. Os *Conventions Bureaux* são entidades que estão presentes nos dois países e possuem um papel significativo para o incentivo e fomento do setor.

#### **4.5 Agência Nacional de Turismo da Austrália - *Tourism Australia* e Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur**

Esta seção objetiva ilustrar algumas características gerais da *Tourism Australia* e da Embratur, além de elucidar como as duas entidades realizam ações integradas com o trade turístico dos respectivos países por meio do *website*. Para isso, serão apresentados dois quadros, o primeiro apresentará informações referentes às características gerais (entidade, regime, ano de criação, missão, quantidade de funcionários lotados no país e no exterior, mercados prioritários para a estratégia de promoção, orçamento da entidade e planejamento e estratégia), o segundo quadro apresentará informações gerais dos respectivos *websites*. A seguir é apresentado o Quadro 4.11:

**Quadro 4.11 - *Tourism Australia* x Embratur**  
**Caraterísticas Gerais**

<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>AUSTRÁLIA</b>	<b>BRASIL</b>
<b>Entidade</b>	<i>Tourism Australia.</i>	Embratur.
<b>Regime</b>	Agência Estatutária. (governo federal)	Autarquia Especial. (governo federal)
<b>Criação</b>	2003	1966
<b>Missão</b>	Atrair turistas internacionais para visitar a Austrália, por motivo de lazer e negócios.	Promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional.
<b>Funcionários</b>	110 funcionários lotados em Sydney e 110 lotados nos escritórios no exterior.	304 funcionários lotados em Brasília e 13 executivos lotados no exterior.
<b>Escritórios no exterior</b>	11 países (Nova Zelândia, Alemanha, Reino Unido, Hong Kong, Malásia, Estados Unidos, Índia, Coréia do Sul, China, Cingapura e Japão).  Parceria com os escritórios das Organizações Regionais de Turismo no exterior.	11 países (Argentina, Peru, Estados Unidos, Portugal, Espanha, França, Alemanha, Itália, Holanda, Reino Unido e Tóquio).  Contração de duas empresas terceirizadas para administrar os escritórios.
<b>Mercados prioritários</b>	17	18
<b>Orçamento</b>	144 milhões de dólares australianos. (2015-2016) <sup>149</sup>	112 milhões de reais. (2015)
<b>Planejamento e Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano Corporativo (triênio) Define as estratégias que serão adotadas para alcançar os objetivos definidos.</li> <li>▪ Plano Operacional (anual). Define os Programas que serão realizados e a estimativa de receitas e despesa para o ano fiscal.</li> <li>▪ Relatório Anual. Contém a estimativa dos indicadores de desempenho estabelecidos no Plano Corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano Aquarela 2020. Plano de Marketing Turística Internacional do Brasil que orienta o programa de ação.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>149</sup> Em inglês, *Portfolio Budget Statements*. Disponível em: <<http://dfat.gov.au/about-us/corporate/portfolio-budget-statements/Documents/2016-17-foreign-affairs-and-trade-pbs-tourism-australia.pdf>> Acesso em: 21 jun. 2016.

Após a análise do Quadro 4.11 foi possível observar que a promoção turística internacional da Austrália, assim como a promoção do Brasil, é realizada por entidades governamentais, sendo que uma é agência estatutária e a outra é uma autarquia especial. Outro aspecto observado foi com relação à quantidade de funcionários das duas organizações. A Embratur tem 30% a mais de funcionários do que a *Tourism Australia*, sendo que se analisarmos a quantidade de funcionários lotados no exterior, a porcentagem do Brasil corresponderia a somente 5%. No caso da Austrália, esse valor corresponderia a pelo menos 50%, ou seja, a Austrália mantém metade dos seus funcionários lotados no exterior. Para conseguir manter cerca de 110 funcionários no exterior, a *Tourism Australia* realizou uma parceria com as Organizações Estaduais de Turismo e utiliza as representações dessas organizações no exterior. Outro aspecto observado é que a atuação da *Tourism Australia* se baliza estritamente em seguir as diretrizes definidas no Plano Corporativo e no Plano Operacional, que foram elaboradas de acordo com a estratégia nacional. No caso da Embratur, não foi possível identificar no *website* do Instituto a existência de um Plano Operacional Anual e de um Plano Corporativo (4 anos) para balizar a atuação do Instituto no exterior. Tampouco foi possível ter acesso às atualizações anuais do Plano Aquarela 2020, conforme determinado a seguir: “a atualização do Plano Aquarela deverá ser realizada anualmente, de acordo com a evolução dos cenários externos e internos, bem com em função da concretização das metas anuais. (AQUARELA, p. 21)<sup>150</sup>.

O Quadro 4.12, apresenta resumidamente informações que encontram-se disponíveis no *website* da *Tourism Australia* e da Embratur, e que fortalecem, de alguma maneira, a integração do trade turístico com as ações de promoção turística internacional. Entre as informações apresentadas estão: o endereço do *website*, as versões do *website*, as mídias sociais, os programas, as publicações, a divulgação das atividades realizadas, Negócios e Eventos e os recursos disponíveis para o trade e pesquisas.

---

<sup>150</sup> As versões do Plano Aquarela 2003 a 2006, Plano Aquarela 2007 a 2010 e Plano Aquarela 2020 estão disponíveis para consulta no *website* institucional da Embratur. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/opencms/menu/embratur/planosdemarketing.html)> Acesso em: 10 jun. 2016.

**Quadro 4.12 - Tourism Australia x Embratur**  
**Informações gerais dos websites**

(continua)

<b>WEBSITE</b>	<b>AUSTRÁLIA</b>	<b>BRASIL</b>
<b>Website (público-alvo)</b>	www.tourism.australia.com. (trade turístico e imprensa). www.australia.com. (público-final). www.businessevents.australia.com. (negócios e eventos).	www.embratur.gov.br. (trade turístico e imprensa nacional). www.visitbrasil.com. (público-final, trade turístico e imprensa nacional e internacional). www.mice.visitbrasil.com. (negócios e eventos).
<b>Versões do website</b>	10 idiomas (inglês, espanhol, português, chinês, japonês, coreano, italiano, alemão, francês e bahasa indonésia).	03 idiomas (português, inglês e espanhol).
<b>Mídias sociais</b>	<i>Facebook, Twitter, Instagram, Google+ e Pinterest.</i>	<i>Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Flickr e Youtube.</i>
<b>Programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de Visitantes para formadores de Opinião.</li> <li>▪ Programa Agente Especialista: plataforma digital <i>online</i> em 11 idiomas para treinamento de agentes de viagens de 35 países.</li> <li>▪ Amigos da Austrália: 180 formadores de opinião espalhados pelo mundo compartilham opiniões e histórias da Austrália.</li> <li>▪ Programa para receber jornalistas: recebe por ano cerca de 800 a 1.000 jornalistas de mais de 25 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa não informado no <i>website</i> da Embratur.</li> <li>▪ Programa Agente Especialista: Não informado no <i>website</i> da Embratur. Programa já foi implementado mas encontra-se desativado.</li> <li>▪ Programa não informado no <i>website</i> da Embratur.</li> <li>▪ Programa existente (<i>PressTrip</i>). Não informado no <i>website</i> da Embratur.</li> </ul>
<b>Publicações de apoio ao trade turístico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construindo o Turismo de Negócios.</li> <li>▪ Guia trabalhando com a <i>Tourism Australia</i>.</li> <li>▪ Guia de Negócios e Eventos.</li> <li>▪ <i>Kit</i> de Ferramentas para o Turismo Receptivo.</li> <li>▪ Guia trabalhando com a mídia.</li> <li>▪ Calendário de Negócios e Eventos da Austrália.</li> <li>▪ Guia das atividades de marketing do setor de Negócios e Eventos</li> <li>▪ Guia de Assistência do governo australiano ao setor de Negócios e Eventos.</li> <li>▪ <i>Newsletter</i> mensal.</li> <li>▪ Calendário de Eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil de Mercado.</li> <li>▪ Boletim Panorama dos Mercados.</li> <li>▪ Boletim de Inteligência Competitiva.</li> <li>▪ Publicações: mapas, guia da cidade, manual da Marca Brasil, etc.</li> <li>▪ Calendário de Eventos.</li> </ul>
<b>Divulgação das atividades realizadas</b>	Relatório trimestral com as informações detalhadas sobre as ações e campanhas internacionais realizadas.	Publicação Ações e Programas: Disponibiliza informações das principais ações finalísticas desenvolvidas pela Embratur nos exercícios anteriores, separadas por diretoria.

Fonte: elaborado pela autora.

(conclusão)

<b>WEBSITE</b>	<b>AUSTRÁLIA</b>	<b>BRASIL</b>
<b>Negócios e Eventos</b>	<p>Estratégia de atuação em mercados específicos: China, Nova Zelândia, América do Norte e Reino Unido.</p> <p>Relatório quinzenal do Progresso do Setor de Negócios e Eventos 2020.</p> <p>Projeto Demanda do Consumidor (informa a percepção que os tomadores de decisão do setor de Negócios e Eventos possuem sobre a Austrália).</p>	Não informado no <i>website</i> de Negócios e Eventos da Embratur.
<b>Recursos disponibilizados ao trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma 360 graus: vídeos interativos que simulam cenas em 360 graus dos destinos australianos.</li> <li>• Anúncios impressos.</li> <li>• Papel de parede: imagens digitais para uso em <i>laptop</i> e PC.</li> <li>• Pôster promocional: modelo para o trade usar em suas próprias publicações.</li> <li>• <i>Newsletter</i> digital: modelos para serem customizados com conteúdos próprios do trade.</li> <li>• <i>Widget</i>: banner digital interativo em seis idiomas.</li> <li>• Cartão postal digital: mensagem customizada.</li> <li>• Logomarca da campanha: o trade pode usar a logomarca em suas campanhas.</li> <li>• <i>Periscope</i>: vídeos gravados pelo trade para divulgar suas regiões.</li> <li>• <i>Podcasts</i>: áudio de entrevistas sobre as mídias sociais, campanhas e novidades no turismo.</li> <li>• Imagens: 13.000 e vídeos: 4.200.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma 360 graus: viagem interativa às 12 cidades que foram sede do Mundial da FIFA 2014 no Brasil. Não informado no <i>website</i> sobre a disponibilização do recurso para uso em ações do trade turístico.</li> <li>• Logomarca Brasil: o trade pode usar a logomarca em suas campanhas.</li> <li>• Imagens e Vídeos (a quantidade total não é informada no <i>website</i>).</li> </ul>
<b>Pesquisas</b>	Disponibiliza no <i>website</i> informações, relatórios e informações estatísticas sobre os mercados de atuação da <i>Tourism Australia</i> , da Agência de Pesquisa em Turismo da Austrália e <i>links</i> de acesso de dados estatísticos específicos de cada região do país.	Não informado no <i>website</i> da Embratur.

Fonte: elaborado pela autora.

Após análise do Quadro 4.12 foi possível observar que a *Tourism Australia* possui três *websites* específicos para cada tipo de público (público-final, trade turístico e imprensa; e Negócios e Eventos) sendo que a Embratur, possui dois *websites* diferentes que atendem ao mesmo público. O *website*

([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)) atende ao trade turístico nacional e a imprensa nacional e o *website* ([www.visitbrasil.com](http://www.visitbrasil.com)) apesar de ser promocional, possui áreas exclusivas para esses mesmos públicos. Tal fato, pode ocasionar duplicação de esforços na inserção de informações ou ainda gerar dúvidas por parte do trade turístico ou da imprensa nacional, de qual *website* utilizar como fonte de pesquisa.

Foi possível perceber que a *Tourism Australia* utiliza o *website*, como uma plataforma de comunicação direta com os profissionais do setor turístico, de modo a dar publicidade de todas as atividades que realiza, por meio da divulgação dos programas em execução, das ações e campanhas realizadas no país e no exterior, além de disponibilizar diversas publicações, pesquisas e ferramentas para subsidiar o trade turístico com informações estratégicas sobre os mercados e orientá-los na adoção de melhores práticas para atuarem de maneira eficaz no mercado internacional.

Com relação à Embratur, percebe-se que existe a disponibilização de publicações para orientar o trade turístico em sua atuação, no entanto, constata-se que é necessário aumentar a quantidade de publicações e recursos para subsidiar o trabalho do trade. Assim como a necessidade de disponibilizar informações detalhadas sobre o funcionamento dos programas implementados pelo Instituto, divulgação da estratégia de atuação. Também sendo necessária a disponibilização de relatórios e publicações sobre o segmento de Negócios e Eventos e estatísticas sobre o turismo internacional.

## CAPÍTULO 5

# ANÁLISE DIAGNÓSTICA DA INTEGRAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS E RECOMENDAÇÕES

Com base nas inferências obtidas após a realização desse estudo, serão apresentados nesse Capítulo a análise diagnóstica da integração entre agentes públicos e privados, seguida de um conjunto de recomendações que se espera poder contribuir para a integração entre agentes públicos e privados, para o fomento da promoção turística internacional do Brasil. Na análise diagnóstica serão apresentados os principais aspectos observados na pesquisa.

### **5.1 Análise Diagnóstica da Integração**

#### **5.1.1 Reconhecer o Turismo como setor estratégico**

O reconhecimento da importância do Turismo como setor estratégico se dá por meio de um posicionamento objetivo do governo federal, no tocante à construção de uma estratégia nacional integrada, envolvendo diferentes atores do sistema turístico em prol de um objetivo comum: o desenvolvimento do setor turístico. Esse posicionamento está refletido diretamente na formulação de políticas públicas integradas e na criação de programas de turismo que incentivem a colaboração e a cooperação entre as esferas governamentais e o trade turístico. Tal posicionamento também está inserido nas políticas e estratégias de turismo elaboradas por órgãos das esferas estaduais e municipais, sob o risco de que o desalinhamento quanto a uma visão nacional integrada, implique no insucesso na implementação de qualquer política e estratégia de turismo.

O reconhecimento da importância do Turismo por meio da formulação de políticas e estratégias de Turismo integradas também influencia a atuação dos órgãos e entidades que trabalham direta ou indiretamente com o Turismo, pois a partir dessa visão unificada, há a propagação do estímulo ao trabalho em

colaboração com outros órgãos e com o trade turístico e o consequente aumento do engajamento de todos os envolvidos com o tema. Por esse motivo, é primordial que haja uma reformulação da Política Nacional de Turismo, com o intuito de incluir representantes das esferas federais, estaduais, municipais e representantes do trade turístico não somente na implementação e monitoramento, mas principalmente na construção da estratégia nacional de Turismo.

### **5.1.2 Reconhecer a importância do Planejamento Estratégico**

As diretrizes de atuação da agência nacional de turismo da Austrália – *Tourism Australia* foram definidas por meio da criação de Planos Operacionais Anuais e Planos Corporativos que estavam alinhados à estratégia nacional de turismo do país. Assim como o Plano de Marketing dos Estados e Territórios da Austrália estão alinhados à estratégia nacional do país. Durante o estudo ficou clara a incorporação do planejamento estratégico como parte integrante dos objetivos da própria estratégia nacional. Sendo que a estratégia foi construída em parceria com o trade turístico e houve a definição de objetivos claros, mensuráveis, assim como a definição de diretrizes para realizar o monitoramento dos resultados. Outro aspecto observado, foi a preocupação do governo australiano na ampla divulgação e publicidade de todas as políticas e estratégias elaboradas, de modo que todos os envolvidos na execução dos objetivos e metas pudessem ter conhecimento de tudo o que está sendo feito, aumentando dessa forma, o comprometimento de todos para o alcance dos resultados.

No caso do Brasil, o planejamento estratégico pareceu algo dissociado da formulação da política, da estratégia de Turismo e dos planos de marketing, uma vez que muitas das determinações constantes nessas publicações apenas descreviam as metas que se pretendiam alcançar, sem haver um registro claro e objetivo de “como” esses resultados seriam atingidos. Assim como não foi possível acompanhar os desdobramentos decorrentes das diretrizes determinadas nessas publicações, tornando difícil a compreensão de quais ações haviam sido implementadas, em quais estágios de implementação estariam e quais ainda permaneciam no âmbito da teoria, ou seja, sem “sair do

papel”. Tal fato, pode ocasionar uma impressão suscetível de que não houve a adoção de uma estratégia baseada em resultados, mas sim, em decisões isoladas, arbitrárias e que seguiram padrões repetitivos, de forma a manter a atuação da mesma maneira que estava sendo realizada nos anos anteriores.

A divulgação das políticas, estratégias e ações de promoção turística internacional para os atores do sistema turístico, também aparentou representar somente um registro “*pro forma*”, ou seja, divulgado principalmente pela necessidade de publicidade no seu aspecto formal, já que muitas informações se referem a ações realizadas nos anos anteriores e algumas não são de fácil acesso. Não foi observado, necessariamente, um intuito de disseminar as medidas adotadas, as estratégias, o monitoramento dos resultados e principalmente, as ações que ainda serão realizadas, para que os atores do sistema turístico tenham conhecimento de como foi planejado, de quando será executado e qual o resultado gerado, permitindo, dessa forma, que eles se tornem parte integrante do processo, facilitando assim, o envolvimento e engajamento de todos, em prol de um objetivo em comum: o desenvolvimento do setor turístico. Também ficou clara a necessidade da elaboração de estratégias para alcançar o desenvolvimento do setor turístico, sendo essencial a definição de metas claras, objetivas e principalmente mensuráveis.

### **5.1.3 Melhorar a capacidade estatística de pesquisa**

Esse estudo constatou que a melhoria da capacidade estatística de pesquisa, utilizada para apoiar o processo decisório do governo e do setor privado, contribuiu significativamente para a melhoria do desempenho da Austrália como destino turístico internacional. Por esse motivo, torna-se imprescindível a existência de Agências de Pesquisa em Turismo no país que forneçam informações estatísticas seguras e eficazes, para subsidiar as esferas governamentais e o trade turístico na tomada de decisão e na elaboração da estratégia de turismo. Sendo necessária também a realização de parcerias com universidades e Centros de Pesquisa, para a realização de pesquisas científicas em busca de melhores práticas sobre temas relativos ao Turismo.

No Brasil, observa-se que não existe uma Agência exclusiva de Pesquisa em Turismo. Por esse motivo, torna-se impreterível, fazer um mapeamento de todas as organizações, entidades e centros de pesquisa que já produzem informações sobre turismo, de maneira a criar uma Rede de Pesquisa Nacional. É importante também que os órgãos governamentais e do trade turístico reconheçam a relevância das informações produzidas pelos Observatórios de Turismo que elaboram informações estatísticas, indicadores, estudos e pesquisas sobre o turismo dos estados e dos municípios.

Outro aspecto observado se refere na agilidade em que as informações estatísticas são publicadas. Por exemplo, o Anuário Estatístico e a Demanda Turística Internacional são publicados em média no segundo trimestre de cada ano. A disseminação dessas informações tardiamente, prejudica a atuação dos órgãos que dependem dessas informações para realizar o planejamento estratégico. Tal fato também repercute de maneira negativa internacionalmente, uma vez que a própria Organização Mundial de Turismo registra regularmente no Panorama da OMT do Turismo Internacional<sup>151</sup> a pendência dessas informações por parte do Brasil.

#### **5.1.4 Reconhecer a necessidade da adoção de melhores práticas: Benchmarking**

De acordo com o e-book “*Benchmarking*” da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ (2016), *benchmarking* é:

Um método para comparar o desempenho de um processo ou produto com o seu similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, dentro ou fora da organização, visando entender as razões do desempenho superior, adaptar à realizada da empresa e implementar melhorias significativas (FNQ, 2016, p.04).

---

<sup>151</sup> Em espanhol. *Los datos de llegadas a Brasil, mayor destino de la subregión, siguen pendientes (p.07). Em Panorama de OMT del Turismo Internacional – Edición 2015.* Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

De acordo com a FNQ (2016), as vantagens da realização do *benchmarking* são: entender os melhores desempenhos, as práticas do mercado e a comparação entre eles e os processos e resultados da organização; estimular a implantação de novas práticas e padrões a partir das melhores práticas; estabelecer metas a partir dos melhores desempenhos e quebrar os paradigmas existentes, facilitando o processo de mudança.

Para a realização desse estudo, a escolha da *Tourism Australia* como agência de referência se baseou na observação de quais seriam as características específicas desejáveis do país analisado e quais agências atenderiam a esses atributos.

De acordo com a publicação da FNQ (2016), apesar de duas organizações terem atividades similares, não existem organizações idênticas, dessa forma, os métodos de uma organização não são diretamente transferíveis para a outra. Sendo assim, a adaptação das práticas pode não ser possível ou viável. Para isso, pode ser necessário realizar mudanças na organização e na estrutura organizacional, para se alcançar o resultado desejado.

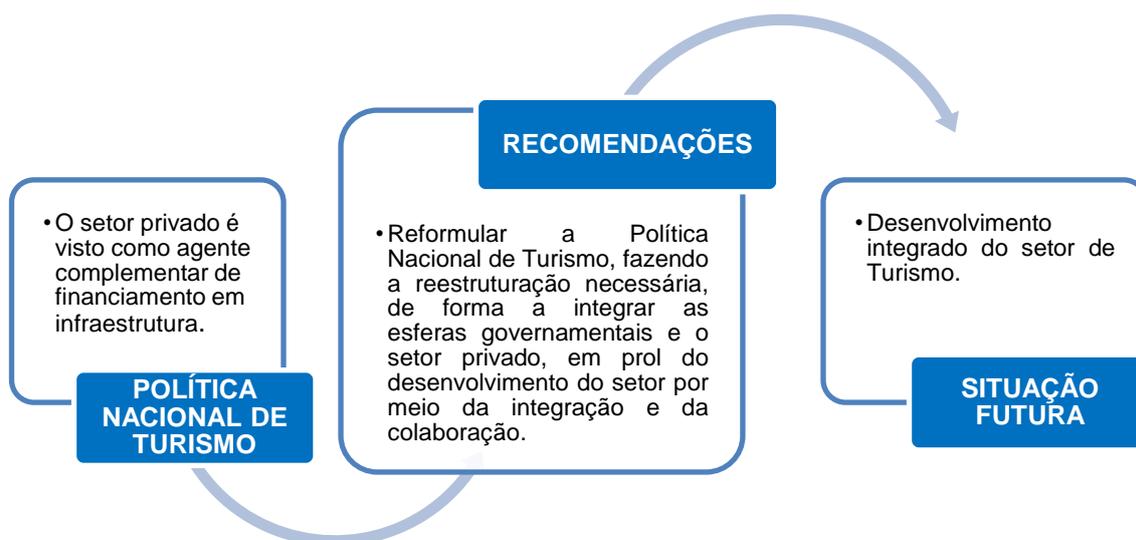
A partir da identificação de problemas na competitividade da organização, quando o seu desempenho é inferior ao dos referenciais comparativos utilizados, podem ser planejados e executados estudos de *benchmarking*, visando identificar as práticas que levam as organizações de referência a desempenhos superiores. (FNQ, 2016, p.21).

O Plano Nacional de Turismo apoia a ampliação da cooperação internacional em turismo para a realização de prospecção e difusão de melhores práticas internacionais, com a finalidade de subsidiar a elaboração de políticas nacionais, no intuito de fortalecer a posição da política internacional e institucional brasileira no cenário turístico mundial.

## 5.2 Recomendações

### 5.2.1 Reconhecer o turismo como setor estratégico

A Figura 5.1 representa graficamente uma recomendação, sendo que as recomendações seguintes serão apresentadas após a Figura, por meio de tópicos:



**Figura 5.1 – Reformular a Política Nacional de Turismo**

Fonte: elaborado pela autora.

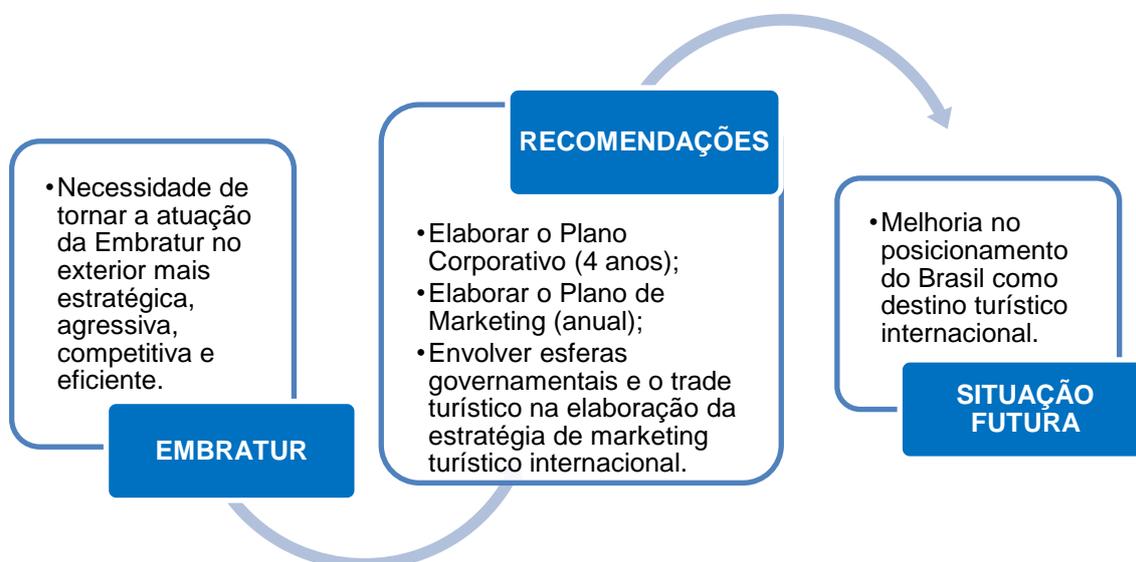
- Definir de forma clara e objetiva como se dará a participação de representantes das esferas governamentais e do trade turístico, nos processos que envolvam não somente a implementação, mas principalmente a elaboração e a construção da estratégia nacional de Turismo;
- Reformular as Políticas Estaduais e Municipais de Turismo, de maneira que essas políticas sejam uma extensão da Estratégia Nacional de Turismo;
- Potencializar a atuação estratégica do Turismo por parte da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX-Brasil,

de maneira que a Agência: a) fomente a realização de missões comerciais específicas para o trade turístico, b) utilize a Marca-Brasil em todas as suas publicações e dissemine o uso da Marca-Brasil entre os seus parceiros e c) alinhe a atuação com o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, como o intuito de apoiar as empresas brasileiras representantes do setor turístico, na definição de estratégias para o acesso aos mercados estrangeiros;

- Criar grupos de trabalhos ou comitês formados por diferentes grupos representativos do setor turístico, com o intuito de apoiar a formulação de estratégias para o desenvolvimento do setor, incluindo a promoção turística internacional;

### 5.2.2 Reconhecer a importância do planejamento estratégico

A Figura 5.2 representa graficamente uma recomendação, sendo que as recomendações seguintes serão apresentadas após a Figura, por meio de tópicos:



**Figura 5.2 – Reconhecer a importância do Planejamento Estratégico**

Fonte: elaborado pela autora

- Reformular e modernizar a estrutura organizacional do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, aos moldes da Agência Governamental de

Promoção de Turismo da Austrália – *Tourism Australia*, de maneira que os processos internos tenham foco em resultados e em parcerias. Beni (2004, p.114) confirma que a estrutura vigente está envelhecida, ineficaz e inoperante diante de um mercado altamente competitivo. Segundo o autor, a resposta para modernizar está na administração compartilhada e na participação conjunta de governo e iniciativa privada.

- Adesão da Embratur ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, de maneira que o Instituto siga os parâmetros necessários para a implementação de padrões de Excelência na Gestão Pública.
- De acordo com o Relatório Brasil (2015. p. 41), um dos principais gargalos para o incremento do índice de competitividade no quesito “Marketing e Promoção do Destino” está em que somente uma parte dos destinos possui um plano de marketing formal em vigor. Sabendo que o plano de marketing é um documento que avalia a situação atual e potencial do destino e que se determinam objetivos a serem alcançados de modo a direcionar e orientar as ações dos atores envolvidos no desenvolvimento do turismo. Faz-se urgente que a existência de um Plano de Marketing seja obrigatória para todas as Secretarias de Estado de Turismo e dos Municípios. Outro fator que poderia contribuir para a promoção turística e a existência de *website* promocional em idioma estrangeiro, já que somente metade dos destinos possui essa facilidade;
- Aumentar a interlocução entre o Ministério do Turismo – MTur e o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, no tocante às atividades de Marketing, Eventos, Pesquisas e Produtos e Destinos;
- Aumentar a interlocução entre o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur e as Secretarias Estaduais e Municipais de Turismo para alinhamento da estratégia de atuação dos Estados no exterior.

### **5.2.3 Aumentar a integração da Embratur com agentes públicos e privados**

- Retomar o Programa Agente Especialista – treinamento *online* para capacitar operadores de turismo de diversos países para vender o destino Brasil;
- Realizar parcerias com as Secretarias de Turismo Estaduais e Municipais e o trade turístico brasileiro para criar o Clube de Viagens, com o intuito de fomentar a vinda de agentes especialistas ao Brasil;
- Retomar o Programa Caravana Brasil – programa de viagens de familiarização para agentes de viagens e operadores de turismo conhecerem os destinos brasileiros;
- Realizar o programa de viagens de jornalistas (*Press Trip*) e viagens de familiarização - operadores de turismo e/ou agentes de viagens (*Famtours*) em parceria com as Secretarias de Turismo Estaduais e Municipais, os *Conventions Bureaus* e o trade turístico, aumentando a quantidade de profissionais estrangeiros visitando o Brasil. A *Tourism Australia*, recebe por ano, cerca de 800 a 1.000 jornalistas de mais de 25 países por meio dessas parcerias,<sup>152</sup> enquanto a Embratur, em 2014, recebeu somente 42 jornalistas (Ações e Programas 2014. p.43),<sup>153</sup> sem a realização de parcerias;
- Disponibilizar uma maior quantidade de ferramentas e publicações para orientar o trade turístico e outras esferas governamentais com informações sobre os mercados internacionais;

---

<sup>152</sup> Programa para receber profissionais dos meios de comunicação. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/media/media-hosting-programs.aspx>> Acesso em: 03 mai. 2016.

<sup>153</sup> Ações e Programas 2014. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/opencms/menu/embratur/Acoeseprogramas.html](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/opencms/menu/embratur/Acoeseprogramas.html)> Acesso em: 11 jun. 2016.

- Criação de uma plataforma digital nacional (Banco de Dados) com informações sobre empresas e serviços de turismo no país;
- Incluir no Calendário de Eventos da Embratur, as ações realizadas no exterior pelas Secretarias de Estado de Turismo e dos Municípios, *Conventions Bureaus*, Associações de Turismo, assim como outras entidades, de modo que as outras esferas governamentais e o trade turístico, possam alinhar a sua estratégia de atuação com o governo federal, evitando assim a duplicação de esforços e potencializando as ações realizadas;
- Realizar concurso de fotografias e vídeos para montar um Banco de Imagens e Vídeos do Brasil para ser disponibilizado para uso do trade turístico nacional e internacional;
- Aumentar a presença da Embratur no exterior - Atualmente, verifica-se que a presença de representantes da Embratur no exterior é ínfima, se comparada à Austrália, que mantém cerca de metade do seu quadro técnico (110 funcionários) lotados nos escritórios de representação da *Tourism Australia* no exterior. No caso da Embratur, os 13 gerentes de mercado contratados para representar os Escritórios Brasileiros de Turismo – EBTs, não pertencem ao corpo técnico do Instituto, fato que acarreta alguns inconvenientes, como por exemplo: alto custo de manutenção dos escritórios no exterior, alto índice de *turnover* (rotatividade) e descontinuidade da manutenção do conhecimento adquirido no exterior dentro do Instituto. Dessa forma, a presença de um servidor que trabalhe exclusivamente com o Turismo nas representações diplomáticas, ou por meio de delegação da Embratur ao MRE, ou por meio da criação do cargo de Adido Turístico (nos moldes dos Adidos Agrícolas), seria um fator decisivo para confirmar o reconhecimento da importância do Turismo como um setor estratégico para o país.

A ampliação estratégica das parcerias existentes entre o Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur e o Ministério das Relações Exteriores -

MRE poderia ser considerada uma ferramenta estratégica para o fomento das ações de promoção turística internacional do Brasil, e conseqüentemente, para o alcance do aumento da representatividade do país como destino turístico internacional.

A própria Política Nacional de Turismo corrobora com esse posicionamento, conforme determinado pela Lei 11.771, de 11 de setembro de 2008 que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo a seguir. (Vide Apêndice A – Ampliação da Parceria – Embratur x MRE):

O Ministério do Turismo, diretamente ou por intermédio do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, **poderá utilizar, mediante delegação ou convênio, os serviços das representações diplomáticas, econômicas e culturais do Brasil no exterior para a execução de suas tarefas de captação de turistas**, eventos e investidores internacionais para o País e de apoio à promoção e à divulgação de informações turísticas nacionais, com vistas na formação de uma rede de promoção internacional do produto turístico brasileiro, intercâmbio tecnológico com instituições estrangeiras e à prestação de assistência turística aos que dela necessitarem.<sup>154</sup> (grifo nosso).

A utilização da estrutura das embaixadas brasileiras no exterior, por meio de uma articulação com o MRE, como alternativa para os escritórios brasileiros no exterior, já foi recomendada pela própria Controladoria Geral da União - GCU, conforme registrado pelo Ministério da Transparência Fiscalização e Controle: *“como alternativas para a Embratur, o sub-controlador aponta, em primeiro lugar, a utilização da estrutura das embaixadas brasileiras no exterior, por meio de uma articulação com o Ministério das Relações”* (CGU.2005).<sup>155</sup>

#### 5.2.4 Melhorar a capacidade estatística de pesquisa

- Criar uma Agência Nacional de Pesquisa em Turismo, de maneira a evitar o gasto com a compra de pesquisas realizadas por outras entidades;

<sup>154</sup> Lei 11.771 – Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm)> Acesso em: 13 jul. 2015.

<sup>155</sup> CGU vê alternativas para os escritórios brasileiros no exterior. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2005/11/cgu-ve-alternativas-para-os-escritorios-da-embratur-no-exterior>> Acesso em: 07 jul. 2016.

- Criar uma Rede de Pesquisa Nacional formada por todas as organizações, entidades e centros de pesquisa que já produzem informações sobre o turismo no Brasil. De maneira que a coletânea das informações estatísticas possa ser disponibilizada em um único local, facilitando, dessa forma, o acesso a essas informações;
- Reconhecer a relevância das informações produzidas pelos Observatórios de Turismo sobre o turismo nos estados e municípios (informações estatísticas, indicadores, estudos e pesquisas), por parte dos órgãos governamentais e do trade turístico;
- Priorizar a implementação do Sistema de Informações Turísticas e da Conta Satélite do turismo;
- Realizar Acordos de Cooperação e parcerias entre Universidades e Centros de Pesquisa com órgãos governamentais, para a realização de pesquisas científicas que proponham estratégias de melhores práticas em Turismo, com o intuito de fomentar a promoção turística internacional.

#### **5.2.5 Reconhecer a necessidade da adoção de melhores práticas: *Benchmarking***

- Realizar *benchmarking* com o governo australiano para aprender como o país tornou-se um *case* de sucesso, devido à eficiência do governo em incentivar o desenvolvimento do setor, por meio do apoio à integração e colaboração entre os governos federais, regionais, locais e o trade turístico;
- Realizar *benchmarking* com a agência nacional de turismo da Austrália – *Tourism Australia*, para que o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, possa adaptar as melhores práticas das parcerias entre agentes públicos e privados, para o fomento da promoção turística internacional do Brasil.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adentrar em um estudo sistematizado para desvendar um problema percebido e reconhecido como relevante é algo complexo e desafiador, principalmente porque a pesquisa leva a caminhos surpreendentes e inimagináveis. A complexidade do fenômeno “Turismo” termina por direcionar qualquer problema a uma necessidade de maior compreensão do comportamento do homem e de suas relações com o meio em que se está inserido.

No caso da Promoção Turística Internacional, revelar como funciona a integração entre agentes públicos e privados com o órgão nacional de turismo, desencadeou a necessidade de compreender como as organizações e entidades se relacionam dentro do sistema turístico como um todo, impossibilitando assim, que o escopo da pesquisa se restringisse ao âmbito da promoção turística internacional.

A procura por um modelo ideal de órgão nacional de turismo, que pudesse servir de alguma forma, como referência para a melhoria da atuação do Brasil, demonstrou algo peculiar: que os problemas são inerentes a todos os países, sendo que a diferença está na forma em que a solução desses problemas é conduzida.

A Austrália foi um exemplo de país que além de apresentar algumas semelhanças com o Brasil, conseguiu identificar os problemas existentes, criar estratégias para os superar e fazer as modificações necessárias na organização da estrutura turística para alcançar os objetivos pretendidos, obtendo êxito na sua atuação. No entanto, isso só foi possível porque o governo reconheceu o Turismo como um setor estratégico e criou uma estratégia nacional de turismo integrada, com a participação e o envolvimento do governo federal, governos estaduais, municipais e o trade turístico, em todos os processos de elaboração, implementação e monitoramento da estratégia nacional de turismo. Também reconheceu a importância da utilização de pesquisas científicas e do uso de informações estatísticas confiáveis para subsidiar a tomada de decisão, além da formação de parcerias estratégicas e colaborativas.

Outro aspecto observado foi que para a existência de um modelo ideal de órgão nacional de turismo, não foi necessário transformar o público em privado e o privado em atuação pública, uma vez que o órgão nacional de turismo da Austrália, a *Tourism Australia*, é uma agência governamental, assim como a Embratur. Ao contrário, a integração com agentes privados de forma colaborativa e pela realização de parcerias, permitiu que a agência alcançasse o critério de economicidade e eficiência, ao reduzir gastos com a realização de viagens de familiarização, *presstrips* e manutenção de escritórios no exterior, entre outros. Já que a realização de um trabalho colaborativo, permitiu que as ações fossem realizadas com o apoio dos agentes privados. Aumentando assim, de forma significativa, o poder de atuação da *Tourism Australia* no exterior.

Em contraposição, de acordo com Lennon et al. (2006),<sup>156</sup> quando o setor privado é totalmente responsável pela promoção turística internacional, as grandes empresas tendem a dominar e há uma propagação desigual dos benefícios. A França e o Reino Unido são exemplos desse modelo “privatizado” de promoção turística, em que o custo do investimento privado é repassado para o consumidor na forma de preços altos (hotel, restaurante, etc). Além disso, o desenvolvimento irregular da infraestrutura turística ainda gera pressão nos recursos naturais. Em complementação, Beni (1998, p.104) elucida que um estudo realizado pela OMT, em 1975, revelou que as formas jurídicas adotadas pelos órgãos nacionais de turismo são em sua maioria governamental. De acordo com o autor, do total de 95 países analisados, somente seis tinham constituição jurídica não-governamental.

Durante a realização do estudo foi observado que a atuação exitosa da *Tourism Australia*, também é resultado de um posicionamento estratégico baseado em pesquisas e estudos, com relação a “o que promover, onde promover e como promover”. Tudo de acordo com as diretrizes definidas na estratégia nacional. Além disso, a *Tourism Australia* conseguiu integrar o trade turístico e outras esferas governamentais para atuar de maneira colaborativa e

---

<sup>156</sup> LENNON, J. et al. *Benchmarking National Tourism Organisations and Agencies – Understanding Best Practice*. Elsevier Science. Routledge. 2006. 274p Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080446578> Acesso em: 02 Mai 2016.

participativa com a agência, por meio da disponibilização no *website* corporativo de informações que mostram como funciona o trabalho da agência, como por exemplo: missão, visão, mercados prioritários, estratégia de atuação, planos operacionais, planos corporativos, relatórios, boletins informativos das atividades que serão realizadas, calendário de eventos realizados no país e no exterior, etc.

Além disso, divulga informações que auxiliam o trabalho do trade com os parceiros internacionais, como por exemplo: publicações, pesquisas, relatórios, boletins, perfis de mercado, planos operacionais, calendário de ações, estratégias de atuação nos mercados, *newsletters*, funcionamento dos programas implementados, contatos dos representantes da agência e inúmeros outros recursos que facilitam o trabalho do trade, além de aumentar o engajamento, a eficiência e o alcance dos resultados pretendidos. Dessa forma, a *Tourism Australia* consegue atrair inúmeros parceiros para apoiar as atividades de promoção turística internacional.

Nesse sentido, a atuação exitosa da *Tourism Australia* é resultado de uma visão ainda maior, que englobou a integração entre diferentes órgãos e entidades, sendo possível identificar as funções, os membros e os objetivos de cada órgão e entidade envolvidos no processo, no qual todos atuaram de maneira colaborativa, em prol de um objetivo único, o desenvolvimento do setor turístico.

Quanto ao alcance dos dois primeiros objetivos específicos propostos nesse estudo (descrever como a integração entre agentes públicos e privados está incorporada à estratégia nacional de turismo da Austrália e do Brasil e mapear como a agência nacional de turismo da Austrália - *Tourism Australia* e o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur realizam ações integradas com órgãos do governo federal, estadual e dos Territórios, assim como representantes do setor privado), considerando as limitações sobre a complexidade de um sistema nacional de turismo, observou-se que foram alcançados, conforme descrito nos capítulos 2 e 3.

No entanto, houve uma grande dificuldade em conseguir sintetizar as informações referentes à Austrália. Primeiro, pela existência de uma quantidade significativa de publicações produzidas no país, tanto por órgãos governamentais, quanto pelo trade turístico, para subsidiar a estratégia de

turismo, dar publicidade aos atos praticados e monitorar o controle dos resultados. Segundo, pela existência de uma intensa integração entre os atores do sistema turístico, de maneira que a compreensão da organização da estrutura turística da Austrália tornou-se árdua, apesar disso, ainda foi possível demonstrar alguma representatividade.

Com relação ao levantamento de informações sobre o Brasil, acreditou-se que essa etapa seria mais simples, por se tratar de pesquisa realizada na própria língua materna. Entretanto, a despeito dessa facilidade, houve uma grande dificuldade em acompanhar quais os desdobramentos das determinações constantes na Política Nacional de Turismo, no Plano Nacional de Turismo e no Plano Aquarela 2020 – Marketing Turístico Internacional, uma vez que não foi possível encontrar nos respectivos *websites* do Ministério do Turismo e da Embratur, quais definições haviam sido realmente implementadas e quais ainda estavam no âmbito da intenção. Observou-se também que as informações referentes ao planejamento estratégico dos órgãos de turismo do país, carecem de maior publicidade e de maior envolvimento de diferentes atores do sistema turístico.

Também há uma carência na definição de estratégias embasadas em pesquisas científicas e pesquisas estatísticas para orientar a tomada de decisão. Havendo a necessidade da criação de Planos Operacionais que orientem a atuação do órgão e que contenham a definição de metas claras, objetivas e exequíveis, de prazos a serem cumpridos, definição dos recursos que serão necessários, formas de monitoramento e controle dos resultados.

Com relação ao alcance dos dois últimos objetivos (Apresentar um diagnóstico das principais características observadas nos dois países, de maneira a revelar o nível de cooperação existente em cada país e elaborar um conjunto de recomendações com base nas análises realizadas), observou-se que esses objetivos também foram atendidos, conforme apresentado nos Capítulos 4 e 5. Nesses capítulos foi possível observar o nível de integração existente entre a *Tourism Australia* e a Embratur com os agentes públicos e privados dos respectivos países. Ressalta-se que além das recomendações feitas no Capítulo 5, nos Capítulos 2 e 3 também foi possível encontrar outras formas de integração entre agentes públicos que fomentam a promoção turística internacional, no entanto, essas formas de atuação não foram

retomadas novamente porque acarretariam um excesso de informações no Capítulo 5.

Diante do exposto, torna-se fundamental aliar os esforços de comunicação e promoção de um país como destino turístico internacional a um processo integrado com todos os segmentos envolvidos no turismo: a esfera governamental, o trade turístico e a comunidade local. Nesse sentido, a ampliação estratégica da colaboração interinstitucional entre órgãos nacionais de turismo, outras esferas governamentais e o trade turístico, torna-se primordial para potencializar as ações de promoção turística de um país no exterior, assim como a definição de uma estratégia de atualização integrada, baseada em dados estatísticos e pesquisas científicas.

#### **5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Após a realização do estudo, foi possível identificar alguns temas que podem ser incorporados às pesquisas futuras. Dentre elas podem ser citadas:

- Estudo das parcerias estratégicas entre órgãos nacionais de turismo e representações diplomáticas para o fomento da promoção turística. Devido à importância desse tema, foi criado um Apêndice A - Ampliação da Parceria: Embratur x MRE, que pode embasar a necessidade da formulação de pesquisas futuras sobre esse tema;
- Estudo das parcerias estratégicas entre órgãos nacionais de turismo e o trade turístico internacional. A compreensão dessas parcerias poderá contribuir para a elaboração de estratégias eficientes de promoção;
- Estudo do impacto da existência de escritórios de representação de órgãos nacionais de turismo no exterior;
- Estudo sobre a estratégia de promoção turística elaborada pelo Canadá, em colaboração com a indústria e com governos regionais e locais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUNE, Roberto et al. **Dá pra fazer - Gestão do conhecimento e inovação no Setor Público**. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, São Paulo: 2014, 167p.

\_\_\_\_\_. **O Setor Público na Era do Conhecimento**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 7, Brasília: 2014, p. 11.

ANHOLT, Simon. **Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions**, 2003.

AUSTRALIA. *Department of Resources, Energy and Tourism*. **National Long-Term Tourism Strategy**, 2009, 15p.

\_\_\_\_\_. *Australian Government. Department of Resources, Energy and Tourism*. **Tourism White Paper Evaluation – Final Report**. April 2008, 15p.

\_\_\_\_\_. *Australian Government*. **Public Governance, Performance and Accountability Act 2013**. Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Series/C2013A00123>> Acesso em: 07 Mai 2016.

\_\_\_\_\_. Austrade. **Tourism 2020 Implementation Plan (2015-2020)**. Disponível em: <<http://www.austrade.gov.au/Australian/Tourism/Policy-and-Strategy/tourism-2020>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

BENI, Mário. **Análise Estrutural do Turismo**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 1998.

\_\_\_\_\_. **Análise Estrutural do Turismo**. 10 ed. São Paulo: SENAC, 2004.

BLANKE, J e CHIESA, T. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013-2014 – Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation - Effectiveness of marketing and branding to attract tourists**. Disponível em: <<http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013>> Acesso em: 30 out. 2015.

BRANDÃO, Soraya e FARIA, Maria. **Inovação no setor público**: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Revista Administração Pública. Rio de Janeiro: 2013.

BRASIL. **Estudo da Competitividade do Turismo Brasileiro**: Um Panorama da Indústria de Turismo da Austrália. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/UM\\_PANORAMA\\_DA\\_INDxSTRIA\\_DE\\_TURISMO\\_NA\\_AUSTRxLIA.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/UM_PANORAMA_DA_INDxSTRIA_DE_TURISMO_NA_AUSTRxLIA.pdf)> Acesso em: 24 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.771, de 11 de Setembro de 2008** – Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. Brasília: 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm)> Acesso em: 13 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.181, de 28 de Março de 1991** – Dá nova denominação à Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) e dá outras providências. Brasília: 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8181.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8181.htm)> Acesso em: 13 jul. 2015.

BUHALIS, D.; CROTTS, J.; MARCH, R. ***Global Alliances in Tourism and Hospitality Management***. 2000.

BUHALIS, Dimitrios. ***Marketing: the competitive destination of the future***. University of Westminster. London: 2000.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. ***A Sociedade em Rede*** – Do Conhecimento à Acção Política. Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 2006.

CENTRO DE PESQUISAS DO SETOR PÚBLICO. ***Repensando o Governo: Inovação no Setor Público. Rethinking Government: Innovation in the Public Sector***. São Paulo: PwC, 2011, 40p.

CERVO, Amado Luiz. ***Inserção internacional: formação dos conceitos brasileiros***. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAS, Josep. ***Turismo, o negócio da felicidade***: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades. São Paulo: SENAC, 2007.

CHOY, Dexter. ***Alternatives Roles of National Tourism Organizations. Tourism Management***. 1993.

COPELAND, Daryl. ***Guerrilla Diplomacy: Rethinking International Relations***. Lynne Rienner. USA: 2009. 311p.

CUSTÓDIO, Isaias. **Desafios na busca de um modelo ideal de excelência**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM BUSCA DA EXCELÊNCIA. Fundação Nacional da Qualidade. 16. São Paulo: 2007.

DENCKER, Ada. **Métodos e Técnicas de Pesquisas em Turismo**. 7 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Maria Tereza F.; GUSTIN, Miracy B. S. **(Re) pensando a pesquisa jurídica**. 2 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

DRUCKER, Peter. **Os novos paradigmas da Administração**. 2005. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula1/paradgmas%20adm.htm>>. Acesso: 27 jun. 2015. p.14.

EVANS, N.; CAMPBELL, D.; STONEHOUSE, G. **Strategic management for travel and tourism**. Buterworth Heinemann, 2012, 420p.

FARAH, Marta. Cadernos Gestão Pública e Cidadania - **Parceria, Novos arranjos Institucionais e Políticas Públicas Locais**. Vol. 18, 2000, 35p.

FERREIRA, André. **Sistema de Avaliação da Gestão Pública Utilizado pelo Governo Brasileiro**. Artigo Apresentado no CLAD, Portugal: 2002.

\_\_\_\_\_. *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado de la Administración Pública: Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação*. Salvador, Brasil, 27-30 out. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>> Acesso em: 15 out. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE – FNQ. Excelência em Gestão. E-book. **Benchmarking**. p.27. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 20 Mai 2016.

\_\_\_\_\_. **Pacto pela excelência da gestão** – Propostas para as lideranças do Executivo e Legislativo brasileiros eleitas em 2014. São Paulo: 2014, p16.

\_\_\_\_\_. **Excelência em Gestão: Um novo modelo mental** – A era da disrupção exige a evolução da consciência humana na gestão das organizações. Ano VI, n. 07, Julho, 2014, 76p.

*FUTURE BRAND INDEX 2014-2015*. Disponível em: <<http://www.rankingthebrands.com/PDF/Future%20Brand%20Index%202014,%20FutureBrand.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

GALLO, Carmine. **Inovação – A arte de Steve Jobs**: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. Trad. Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2010, 237p.

HJALAGER, Anne. **A review of innovation research in tourism**. Elsevier, 2009.

HOCKING, Brian. et al. **Futures for Diplomacy – Integrative Diplomacy in the 21 st. Century**. 2012, 85p.

HOCKING, Brian. **Rethinking the New Public Diplomacy**. In: Melissen, Ja. *The new public diplomacy: soft power in international relations* New York. Palgrave Macmillan, 2005, p. 28-43.

HUGHES, A.; MOORE, K.; KARARIA, N. **Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector**. NESTA Index Report, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR. **Plano Aquarela 2020 – Marketing Turístico Internacional**. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/lai\\_embratur\\_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano\\_Aquarela\\_2020.pdf](http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2020.pdf)>. 02 mai. 2016.

KOTLER, Philip. et al. **Marketing Internacional de Lugares y Destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica**. 1ª ed. México: Pearson Educación, 2007.

LABBUCCI, Adriano. **Caminhar, uma revolução**. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LENNON, J. et al. **Benchmarking National Tourism Organisations and Agencies – Understanding Best Practice**. Routledge: Elsevier Science, 2006. 274p. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080446578>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

LIMA, Dagmar e VARGAS, Eduardo. **Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?** RAP – Rio de Janeiro. 2012.

LIMA, Paulo. **A Excelência em Gestão Pública** – A trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

\_\_\_\_\_. Apresentação. In Cadernos GESPÚBLICA – **Artigos sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública** – Ciclo 2006. Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização. Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, Versão 2/2006.

MACHADO, Danielle. et al. **A Miopia do Marketing de destinos turísticos.** *International Conference on Tourism & Management Studies*. Algarve: 2011.

MELISSEN, Jan. **The New Public Diplomacy – Soft Power in International Relations.** *Palgrave Macmillan*, 2005. 246p.

MENEZES, V.; CUNHA, S. Observatório de Inovação do Turismo: **Inovação como instrumento de desenvolvimento da atividade turística** – Revista Acadêmica. Vol. VIII, n1, 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MPOG. **Indicadores** – Orientações básicas aplicadas à gestão pública. FGV, Vol. 18. 2012, 64p. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/servicos/central-de-conteudos/publicacoes/121003\\_orient\\_indic\\_triangular.pdf](http://www.planejamento.gov.br/servicos/central-de-conteudos/publicacoes/121003_orient_indic_triangular.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Secretaria de Gestão Pública, 2014, 33p.

\_\_\_\_\_. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Documento de Referência**; Fórum Nacional 2008/2009, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública** – Principais Ações e Resultados/1995 a maio de 1999. Brasília: Memo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Programa da Qualidade no Serviço Público** – PQSP: Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009. MP/Secretaria de Gestão. Brasília: 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** - GESPÚBLICA. Secretaria de Gestão Pública, 2008-2009.

MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR. **Plano Nacional de Turismo – O Turismo fazendo muito mais pelo Brasil 2013-2016**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano\\_nacional\\_2013.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf)>. Acesso em: 13 mai. 2016.

MOESCH, Marutschka. **Epistemologia Social do Turismo**. Tese de doutorado. Escola de Comunicação e Arte. São Paulo: USP, 2004.

MOILANEN, Teemu e RAINISTO, Seppo. **How to Brand Nations, Cities and Destinations – A Planning Book for Place Branding**. Palgrave Macmillan, 2009.

MORAES, Leonardo. **Sistema Nacional de Turismo – Gestão, Organização e Planejamento do Turismo – O modelo Australiano de Gestão aplicado ao caso Brasileiro**. São Paulo, 2003.

NASCIMENTO, Maria Elenita Menezes. **Conceitos, Diferenças e Aplicações de Eficácia, Eficiência e Efetividade (3Es) na Gestão Pública**. Apresentado no I Workshop: Os Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade e suas Aplicações na Avaliação de Processos e Eventos do CESPE. Brasília, 2015.

NAVA, C; MENDOZA, V; CASTILLO, N. **Una mirada ética-crítica al turismo como objeto/ fenómeno intercultural del estudio**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 8(2), p; 185-200, maio/ago. 2014. Disponível em: <<https://www.rbtur.org/rbtur/article/viewFile/759/638>>. Acesso em: 25 mai. 2015.

NEVES, Anabela. **Promoção Turística – O impacto das parcerias entre agentes públicos e privados**. Dissertação de mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro, 2007.

NOVAES, Aduino (org). **Elogio à preguiça**. São Paulo: SESC, 2012.

NÚCLEO DE PESQUISA DE POLÍTICAS PÚBLICAS - USP. **Uma Agenda para a Inovação no Setor Público no Brasil**. IBRE / Centro de Crescimento Econômico – FGV. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: [https://mansueto.files.wordpress.com/2011/11/agenda-silenciosa-outubro\\_1.pdf](https://mansueto.files.wordpress.com/2011/11/agenda-silenciosa-outubro_1.pdf)>.

OLIVEIRA, L.; SANTANA, Rafael; GOMES, Vanessa. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. ENAP Cadernos. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO - OMT. **Barómetro OMT del Turismo Mundial**. Volumen 14. Mayo de 2016 – Anexo Estadístico. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2016.14.1.1>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Glossário de Turismo da OMT**. 2014.

\_\_\_\_\_. **Panorama OMT del Turismo Internacional**. Edición 2015. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875>>. Acesso em: 18 jun. 2016

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. OCDE e Eurostat, 1997, 184p. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/oslo4.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2015. p.55.

\_\_\_\_\_. **Tourism Trends and Policies 2014**. 348p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/tourism/oecdtourismtrendsandpolicies2014.htm>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **National Tourism Policy Review of Australia 2003**. 50p. Disponível em: <<https://www.oecd.org/australia/33649329.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

OTHMAN, Nor'Ain; HASSAN, Faridah. **Destination marketing: Strategic Alliances between national tourism organization and tour operators**. University Technology MARA. Disponível em: <[http://www.anzmac.org/conference\\_archive/1999/Site/O/Othman.pdf](http://www.anzmac.org/conference_archive/1999/Site/O/Othman.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2015.

PAREJA, Salvador. et al. **The Impact of embassies and consulates on tourism**. Valencia, p. x-x, jul, 2005, 12p.

PIKE, Steven. **Destination Marketing Organisation**. School of Advertising, Marketing & Public Relations, Queensland University of Technology. Australia: Elsevier, 2004, 248p.

QUEIROZ, Roberta; CKAGNAZAROFF, Ivan. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores dos**

preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 2010.

SANTOS, Sílvio. **Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – Pontos Fortes e Contribuições Relevantes**. In: Seminário Internacional Em Busca da Excelência. Fundação Nacional da Qualidade. 16. São Paulo: 2007.

SCHERER, Felipe. **É possível inovar no Setor Público**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/10/21/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

SCHLUTER, Regina. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.

SIMONI, S; MIHAI, Daniela. **Tourism Organization and Coordination in Australia and the Managerial Strategy for Tourism Development**. University of Pitesti, Romania: 2012. 16p.

SOARES, Alessandra. **Inovação no Setor Público: Obstáculos e Alternativas**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academics\\_2395\\_201002281826364cef.pdf](http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_2395_201002281826364cef.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.

SOTERIOU, Evi. **The Strategic Planning Process in National Tourism Organizations**. In: *Journal of Travel Research*, 1998.

SWANWICK, John. **Excellence Models and the Future**. In: Seminário Internacional, 2007, p.x.

SZONDI, Gyorgy. **Public Diplomacy and Nation Branding**. 2008. 52p.

*The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation*. 2014.

*The Tourism Export Toolkit*. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Industry/Tourism\\_Export\\_Toolkit\\_Vol\\_1\\_apr16\\_final.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Industry/Tourism_Export_Toolkit_Vol_1_apr16_final.pdf)>. Acesso em: 08 mai. 2016.

TOURISM AUSTRALIA. **Annual Report 2014-2015**. Disponível em: <<http://www.tourism.australia.com/about-us/our-performance-and-reporting.aspx>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Board Charter**. Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Board\\_Charter.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Board_Charter.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Tourism Australia Corporate Plan 2015-2016 to 2018-2019.** Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Corporate\\_Plan\\_2015-16\\_To\\_2018-19%281%29.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Corporate_Plan_2015-16_To_2018-19%281%29.pdf)>. Acesso em: 07 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Tourism Australian Act 2004.** Disponível em: <<https://www.legislation.gov.au/Details/C2004A01307>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Tourism Industry Potential 2020.** Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism\\_2020\\_overview.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/Tourism_2020_overview.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Working with Tourism Australia Booklet.** Disponível em: <[http://www.tourism.australia.com/documents/TAID9373\\_Working\\_with\\_TA\\_booklet\\_-\\_May\\_2015-WEB.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/TAID9373_Working_with_TA_booklet_-_May_2015-WEB.pdf)>. Acesso em: 04 mai. 2016.

UNESCO. Informe Mundial de la Unesco: ***Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural.*** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura. Francia: 2009, p.40.

VASCONCELLOS, M. e Di Serio, L. **Caderno de Inovação: Inovação no Setor Público.** Fórum de Inovação da FGV-EAESP, Vol. 11, 2013.

VENTURA, Magda. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Revista SOCERJ, 2007, p.383-386.

## APÊNDICE A

### Ampliação da Parceria: Embratur x MRE

Este Apêndice apresenta algumas definições e abordagens de Diplomacia Pública, que enfatizam a comunicação, a persuasão, o processo intercultural, a marca-país<sup>157</sup> e a adaptação da Diplomacia Pública ao cenário contemporâneo. Após essa compreensão, serão expostos os argumentos para elucidar a relevância da ampliação estratégica das parcerias existentes entre as representações diplomáticas e o Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur, conforme recomendação feita no Capítulo 5 (p.181-182).

Apesar da literatura acadêmica sobre a diplomacia ser ampla, observa-se que são menos abrangentes os temas que abordam a relação entre diplomacia e turismo. Quando abordados, esses temas referem-se essencialmente à imagem do país no exterior, à marca-país e ao turismo como agente promotor da comunicação e da paz entre os países. São escassos ou inexistentes os estudos que abordam as parcerias existentes entre o Ministério das Relações Exteriores com outros órgãos institucionais. E nesse sentido, mais especificamente, quase não se verificam estudos sobre as ações realizadas em parceria entre as representações diplomáticas e os órgãos nacionais de turismo, com o objetivo de embasar a formulação de ações estratégicas para potencializar a promoção internacional do turismo do Brasil.

Outro aspecto que comumente relaciona a diplomacia ao turismo é a necessidade de solicitação de vistos para viagens internacionais. Afinal, os turistas que pretendem viajar ao exterior precisam solicitar o visto em alguma repartição consular, observado o princípio de reciprocidade de tratamento. Nesse aspecto, as embaixadas e os consulados são fontes importantes de informações e apoio às pessoas que viajam para o exterior. Segundo o artigo, *“The impact of embassies on tourism”* (PAREJA, 2005), esse apoio refletiu positivamente no crescimento entre 15% e 30% do turismo nos países do G7.

---

<sup>157</sup> Marca-país: é o canal dominante de comunicação da identidade nacional (ANHOLT. 2003. p.139) *Book Competitive Identity*.

Sobre o papel da Diplomacia no cenário global contemporâneo, Hocking (2005) registra que ela assume uma nova forma de desempenhar seu papel milenar: atuar nas fronteiras culturais como um exercício interpretativo e conectivo como um agente de compreensão.

Cervo (2011) considera que a diplomacia é “a ação externa de governos, expressa em objetivos, valores e padrões de conduta vinculados a uma agenda de compromissos, pelos quais se pretende realizar determinados interesses”. De acordo com Noya (2007), a diplomacia seria um instrumento a serviço da política exterior:

A diplomacia é um exercício de persuasão civilizada, caracterizando-se pela disseminação de informação pelas democracias em tempos de paz. É um instrumento a serviço da política exterior, e se baseia na premissa de que as opiniões, atitudes e comportamentos dos cidadãos de outros países importam aos governos, dado seu impacto nas políticas econômica e exterior e, por conseguinte, nos interesses nacionais.

Copeland (2009) considera que a Diplomacia Pública envolve esforços dos governos para promover suas políticas e interesses externos, por meio da influência sobre a opinião pública internacional, através da interação com outras políticas, estabelecendo parcerias com sociedades civis e utilizando a mídia estrategicamente. Sua abordagem seria não-coercitiva e seria baseada no uso do *softpower*.

Levando em consideração o desenvolvimento de contatos pacíficos entre países, o *softpower*, segundo Nye (2004) seria a “capacidade de um país de influenciar e persuadir por meio de seu poder de inspiração e atração, em contraposição ao poder militar ou de coerção”. Outro conceito relevante de diplomacia foi registrado pelo embaixador Calvet Magalhães<sup>158</sup> que a definiu como um instrumento da política externa, para o estabelecimento e desenvolvimento dos contatos pacíficos entre os governos de diferentes Estados.

Diante dos conceitos abordados sobre Diplomacia Pública, Wight (2002) e Gullion (2006) incluem o aspecto da comunicação e do processo intercultural

---

<sup>158</sup> In: Gomes, G. A Política externa e a diplomacia numa estratégia nacional. p.71.

na definição. Para Wight (2002), a diplomacia é o “sistema e a arte de comunicação entre os Estados”, já para Gullion (2006):

A Diplomacia Pública lida com a influência de atitudes públicas na formação e na execução de políticas externas. Ela engloba dimensões das relações internacionais para além da diplomacia tradicional; o cultivo pelos governos da opinião pública em outros países, a interação de grupos de interesses privados em um país com outro, a comunicação entre aqueles cujo trabalho é a comunicação, como diplomatas e correspondentes internacionais; e o processo de comunicação intercultural.<sup>159</sup>

Para realizar esse processo de comunicação, os diplomatas, representantes dos governos diante de outro governo, possibilitam a valorização e a interação do vínculo humano, por meio da excelência na comunicação exercida fora do país de origem. Assim:

[...] mais do que agir como gestora da informação, tomando para si o controle das interações entre os públicos doméstico e estrangeiro, a diplomacia passa a ser definida por sua capacidade de contribuir à articulação de cidadãos mobilizados para a promoção do interesse público. (HOCKING, 2005).

Segundo Copeland (2009), os diplomatas usam as ferramentas e táticas das relações públicas, para se conectar com as populações no exterior e contam com esta conexão para gerar inteligência e mobilizar governos locais, e assim atingir os fins desejados. Um exemplo de diplomata considerado importante personagem da diplomacia brasileira foi o barão do Rio Branco. Ele se tornou patrono da diplomacia brasileira, por ter exercido grande influência em decisões referentes à política externa. No discurso da presidente Dilma Roussef (2002), em ocasião do centenário de sua morte, a presidente ressaltou a importância deste para a diplomacia brasileira:

Rio Branco, com pragmatismo e sensibilidade política, desenhou as fronteiras do Brasil pela via da negociação e da arbitragem. Sua obra é a confirmação da vocação pacífica do Brasil e da nossa crença na força do Direito e da persuasão. Uma vez estabelecidas nossas fronteiras, e já como Chanceler, Rio Branco pôde lançar as bases de

---

<sup>159</sup> Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/mensagem-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-por-ocasio-do-centenario-em-10-de-fevereiro-da-morte-do-barao-do-rio-branco>> Acesso em: 21 abr. 2015.

uma política externa baseada no diálogo e na cooperação. No plano regional, esboçou iniciativas de aproximação com a América do Sul<sup>160</sup>.

No tocante à persuasão, Anholt (2002) ressalta que a Diplomacia Pública também influencia a opinião pública para criar um ambiente receptivo aos objetivos da política externa, e, como é seu principal objetivo, para promover o interesse nacional. Uma das dimensões da diplomacia envolveria os objetivos da comunicação da persuasão (unilateral), para a construção do relacionamento (comunicação bilateral). Segundo o mesmo autor, a Diplomacia Pública tradicionalmente significa: “comunicação governamental direcionada para o público estrangeiro, para alcançar mudanças nos corações ou mentes das pessoas”.

No artigo *Public Diplomacy and National Branding: Conceptual Similarities and Differences*, Szondi (2008), também explora a relação entre a Diplomacia Pública e a marca-país. Segundo o autor, os dois conceitos são considerados dinâmicos, devido ao caráter interdisciplinar das duas disciplinas, pois elas podem mudar e se transformar de acordo com as mudanças políticas, culturais e sociais. Tanto a Diplomacia Pública como a marca-país abordariam a mesma atividade: “a promoção do país com o objetivo principal de criar uma imagem positiva”.

A marca-país poderia ser definida como a estratégia de apresentação de um país, com o objetivo de criar um capital de reputação através da economia, política e promoção dos interesses sociais, nacionais e internacionais. A Diplomacia Pública significaria tradicionalmente a comunicação governamental direcionada para o público estrangeiro para alcançar mudanças no “coração ou mente” das pessoas.

Neste sentido, para Szondi (2008) a marca-país seria considerada um instrumento da Diplomacia Pública, através do qual as nações estrangeiras e as pessoas podem ser alcançadas. Segundo o autor, alguns pesquisadores costumam ver a Diplomacia Pública e a marca-país como sinônimos de propaganda. Outros consideram a marca-país uma mutação pós-moderna da

---

<sup>160</sup> Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/mensagem-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-por-ocasio-do-centenario-em-10-de-fevereiro-da-morte-do-barao-do-rio-branco>> Acesso em 21 abr. 2015.

Diplomacia Pública. Para profissionais que trabalham com a promoção da marca, a marca-país teria o poder de definir quais pessoas ou mercados são mais vantajosos para se comunicar, enquanto a Diplomacia Pública não teria esse poder de escolha, já que os diplomatas precisam se comunicar com grupos de pessoas menos convenientes, até mesmo com aqueles que possuem atividades ou políticas governamentais opostas.

O autor adota duas abordagens para apresentar as vantagens da abordagem de Diplomacia Pública para a marca-país:

- A utilização e o aproveitamento da rede de embaixadas, que poderá servir como agência local em determinados países;
- As embaixadas podem focar na dimensão da marca-país, relevância em países-alvo, levando em consideração características especiais das pessoas e da cultura alvo;
- Aumentar a estabilidade da marca em alguns países, no sentido de que uma equipe de servidores, relativamente estáveis, não mudarão de emprego frequentemente;
- Corrigir os efeitos negativos da marca por outros governos ou instituições que seguiram os exemplos demonstrados.

As vantagens da abordagem orientada para a marca-país na Diplomacia Pública são:

- Tornar a Diplomacia Pública mais estratégica;
- Facilitar um plano estratégico e coordenado;
- Comunicação integrada com foco no público estrangeiro;
- Fomentar as habilidades e competências da comunicação dos diplomatas;
- Aumentar a competitividade do país em um mundo globalizado;
- Usar a criatividade e novos processos para alcançar o público estrangeiro.

Outro fator relevante a ser considerado sobre a Diplomacia Pública e a sua relação com o turismo é a maneira como o ambiente diplomático reage às

mudanças advindas no cenário contemporâneo. Nesse sentido, Hocking (2005) descreve:

O ambiente diplomático mudou radicalmente: novas tecnologias, novos atores, novos canais de comunicação e novas agendas [...] Os governantes continuarão sendo os jogadores principais nas relações internacionais, mesmo que eles lutem para compreender um mundo de normas fragmentadas e novos poderes emergentes. As realidades econômicas aumentarão a pressão para fazer mais com menos, forçando inovações radicais na organização, nos padrões de atitude e nas práticas de trabalho.

De acordo com o mesmo autor, a diplomacia precisa reavaliar os seus processos constantemente: “a diplomacia, como um conjunto de processos, continua a ser de importância central para o ambiente da política global e esses processos precisam ser constantemente reavaliados”. Hocking (2005) argumenta que há uma nova diplomacia que surge em resposta às mudanças domésticas e internacionais. A nova diplomacia seria identificada mais especificamente como “Diplomacia Integradora”. Essa nova identificação sugere que a diplomacia do século 21 seja caracterizada por traços de processos e estruturas pré-modernas, modernas e pós-modernas. O termo Diplomacia Integradora teria o sentido de capturar algumas das características-chaves essenciais do meio diplomático para contemplar as mudanças que afetam as decisões políticas, em uma era de agendas lotadas e padrões cada vez mais complexos de comunicação.

Além disso, a diplomacia integradora envolveria a compreensão de padrões de mudanças na comunicação diplomática. Segundo Hocking (2005) as chancelarias deveriam estabelecer estratégias efetivas de Diplomacia Pública completamente integrada com a máquina governamental. Isso requer uma compreensão elaborada dos *stakeholders* e dos públicos. As chancelarias deveriam também assegurar que outros elementos do sistema da Diplomacia nacional compreendam a centralidade da Diplomacia Pública e os seus propósitos estratégicos de médio e longo-prazos.

Nesse contexto, torna-se pertinente elucidar a Paradiplomacia (a projeção internacional de governos locais), um conceito novo, associado às relações internacionais realizadas por instituições descentralizadas de um país,

subestatais, regionais, locais, com o fim de promover os seus próprios interesses.<sup>161</sup>

Copeland (2009) acredita que um fator que acarretaria enormes implicações para a diplomacia seria a globalização. De acordo com o autor, a globalização seria um processo histórico que está moldando os tempos atuais. O autor critica a diplomacia tradicional afirmando que a mesma estaria “desalinhada” e se basearia na condução das relações entre Estados. Dessa forma, não estaria preparada, nem para tratar os desafios complexos do século XXI, nem para oferecer tipos de políticas paliativas que a era da globalização requer. Para acompanhar essas mudanças, os planejadores da política internacional e os executores da diplomacia precisariam inovar rigorosamente e adotar respostas diferenciadas. A resposta para a globalização implicaria em todos os elementos do ecossistema da diplomacia, incluindo, as principais estruturas e instituições da política internacional, a diplomacia, o Ministério das Relações Exteriores e os serviços consulares.

Nesse sentido, Hocking (2012) acrescenta que a pressão no trabalho consular iria aumentar com o crescimento das viagens internacionais. Para evitar a sobrecarga, os serviços diplomáticos precisariam inovar tanto na estrutura como na disponibilização dos serviços. Além das inovações organizacionais, eles deveriam também explorar a divisão de encargos com outros governos e a privatização de certos serviços. As chancelarias deveriam maximizar o potencial do trabalho diplomático em apoio da diplomacia econômica. Outro fator observado seria o esgotamento da distinção entre relações nacionais e internacionais. Dessa forma, os interesses nacionais de um país envolveriam todo o governo e, portanto, o reconhecimento da importância da coordenação entre órgãos governamentais.

Assim, os diplomatas poderiam abrir “espaço” para uma vasta gama de atores e instituições. Para Hocking (2012), a despeito da crítica de Copeland (2009) diante do impacto da globalização, os Estados permaneceriam como atores importantes nas relações internacionais. A Diplomacia Governamental

---

<sup>161</sup> Conceito de Paradiplomacia disponível em: <<https://paradiplomacia.wordpress.com/acerca-de/>> Acesso em: 28 out. 2015.

permaneceria como fator significativa da proteção do interesse nacional, da governança global e da promoção internacional da paz e da segurança.

No contexto do processo de globalização a Diplomacia Comercial<sup>162</sup> desempenha também, um papel relevante para o estímulo das exportações, atração de investimentos externos e internacionalização das empresas nacionais, uma vez que utiliza as ferramentas diplomáticas, de inteligência e de marketing, com o intuito de obter ganhos nas áreas de comércio, investimento e turismo.

O Ministério das Relações Exteriores – MRE, também conhecido como Itamaraty é o órgão do Poder Executivo responsável por assessorar o Presidente da República, na formulação da política externa<sup>163</sup> do Brasil e na execução das relações diplomáticas, com governos de Estados estrangeiros, organismos e organizações internacionais e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileiros no exterior.<sup>164</sup> Para Magnoli (2004), “a política externa é a arte da tradução do interesse nacional, nas linguagens da estratégia e da tática”.

Por ser o Itamaraty um órgão promotor do interesse do país no exterior, e pelo Turismo ser um setor relevante para o desenvolvimento do Brasil, acredita-se que a parceria existente entre o Ministério das Relações Exteriores – MRE e a Embratur, poderia ser estrategicamente ampliada, de maneira a fomentar a promoção turística internacional. Dentre os fatores que contribuem para a ampliação dessa parceria está a determinação de que entre as atividades que são incumbidas ao MRE encontram-se: desenvolver atividades de fluxos turísticos e atividades de promoção comercial e cultural do Brasil no exterior, entre outras atividades.<sup>165</sup> Adicionalmente, de acordo com a Lei 11.771, de 11 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de

---

<sup>162</sup> AMARAL, Sérgio. Uma Diplomacia Comercial para o Século XXI. Disponível em: <[http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/117\\_SA.pdf](http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/117_SA.pdf)> Acesso em: 28 out. 2015.

<sup>163</sup> Segundo o Programa de Governo Dilma Rousseff – 2014: a política externa é mais do que um instrumento de projeção do Brasil no mundo. Trata-se de um elemento fundamental do projeto de nação. Disponível em: <<https://programadegoverno.dilma.com.br/wp-content/uploads/2014/07/Programa-de-Governo-Dilma-2d014-RGB1.pdf>> Acesso em: 26 jun. 2015.

<sup>164</sup> O que faz o Itamaraty? Disponível em: <[http://www.itamaraty.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5680&Itemid=194&lang=pt-BR](http://www.itamaraty.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5680&Itemid=194&lang=pt-BR)> Acesso em: 26 jun. 2015.

<sup>165</sup> Regimento interno do MRE. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/images/RISE.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2015

Turismo, as representações diplomáticas poderão ser utilizadas para a promoção turística:

O Ministério do Turismo, diretamente ou por intermédio do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, poderá utilizar, mediante delegação ou convênio, os **serviços das representações diplomáticas**, econômicas e culturais do Brasil no exterior para a execução de suas tarefas de captação de turistas, eventos e investidores internacionais para o País e de apoio à promoção e à divulgação de informações turísticas nacionais, com vistas na formação de uma rede de promoção internacional do produto turístico brasileiro, intercâmbio tecnológico com instituições estrangeiras e à prestação de assistência turística aos que dela necessitarem.<sup>166</sup> (grifo nosso).

Como conclusão, pode-se considerar que as representações diplomáticas são um canal estratégico para fomentar o interesse do país no exterior, tendo em vista que representam, por meio do seu corpo diplomático, uma via para a comunicação, para o diálogo intercultural e para a persuasão. Sabendo que esses aspectos são essenciais para a promoção da imagem de um país no exterior, acredita-se que a ampliação estratégica das parcerias existentes entre o Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur e o Ministério das Relações Exteriores, poderia ser considerada uma ferramenta estratégica para o fomento das ações de promoção turística internacional do Brasil, e conseqüentemente, para o alcance do aumento da representatividade do país como destino turístico internacional.

Atualmente verifica-se que a presença de representantes da Embratur no exterior é ínfima, se comparada à Austrália, que mantém cerca de metade do seu quadro técnico lotada nos escritórios de representação da *Tourism Australia* no exterior. No caso da Embratur, os 13 gerentes de mercado contratados para representar os Escritórios Brasileiros de Turismo – EBTs, não pertencem ao corpo técnico do Instituto, fato que acarreta alguns inconvenientes, entre eles: alto custo de manutenção dos escritórios no exterior, alto índice de *turnover* (rotatividade) e descontinuidade da manutenção do conhecimento adquirido no exterior dentro do Instituto. Dessa forma, a presença de um servidor que trabalhe exclusivamente com o Turismo

---

<sup>166</sup> Lei 11.771 – Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm)> Acesso em: 13 jul. 2015.

nas representações diplomáticas, ou por meio de delegação da Embratur ao MRE, ou por meio da criação do cargo de Adido Turístico (nos moldes dos Adidos Agrícolas), seria um fator decisivo para confirmar o reconhecimento da importância do Turismo como um setor estratégico para o país. A seguir são apresentadas algumas justificativas que corroboram com esse pensamento:

- A utilização da estrutura das embaixadas brasileiras no exterior, por meio de uma articulação com o MRE, como alternativa para os escritórios brasileiros no exterior, já foi recomendada pela própria Controladoria Geral da União - CGU, conforme registrado pelo Ministério da Transparência Fiscalização e Controle: "como alternativas para a Embratur, o sub-controlador aponta, em primeiro lugar, a utilização da estrutura das embaixadas brasileiras no exterior, por meio de uma articulação com o Ministério das Relações";<sup>167</sup>
- Necessidade de tornar a atuação da Embratur no exterior, mais estratégica, agressiva, competitiva e eficiente;
- Necessidade de melhorar o posicionamento do Brasil como destino turístico internacional, uma vez que o país apresenta um desempenho aquém de sua potencialidade;
- Adotar uma estratégia competitiva que já vem sendo adotada de maneira efetiva em muitos países concorrentes;
- Adoção do critério da economicidade e eficiência na Administração Pública, pois a articulação da Embratur com o Ministério das Relações Exteriores implicaria na redução de gastos por parte da Embratur. (Política de "fazer mais com menos", demonstrando capacidade de resiliência e inovação).

---

<sup>167</sup> CGU vê alternativas para os escritórios brasileiros no exterior. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2005/11/cgu-ve-alternativas-para-os-escritorios-da-embratur-no-exterior>> Acesso em: 07 jul. 2016.

### **Principais Vantagens para a Embratur:**

- Redução de gastos com diárias e passagens de servidores da Embratur em viagem ao exterior, com a presença de um servidor que represente o Turismo nas representações diplomáticas;

- **Presença de um porta-voz permanente da Embratur em países prioritários**

São porta-vozes oficiais da Embratur: presidente, diretores e coordenadores. Nas ações realizadas no exterior em que um desses representantes não possa estar presente, não há a realização de entrevistas para a imprensa internacional, fato que ocasiona a perda de oportunidade de aumentar visibilidade do país no exterior.

- **Redução de gastos com envio de material promocional para o exterior**

O material promocional utilizado pela Embratur é produzido no Brasil e enviado para o exterior via transportadora brasileira. Com a ampliação da parceria estratégica com as representações diplomáticas, o material promocional poderia ser produzido diretamente no país de destino. Atualmente, alguns SECOMs – Setor de Promoção Comercial, produzem materiais promocionais (com a aprovação da arte-final pela Embratur), por meio da existência de um Acordo de Cooperação entre os dois órgãos). O envio de material do Brasil para o exterior, via transportadora brasileira, além de demandar um alto custo, apresenta frequentemente problemas com atraso na entrega do material, por causa de necessidade de liberação do material na alfândega.

- **Redução de gastos com a montagem de estande do Brasil em feiras internacionais**

A montagem de estande do Brasil em feiras internacionais é realizada por meio da contratação de agências brasileiras. A participação da Embratur em algumas feiras no exterior, já foi realizada com a

colaboração de alguns SECOMs – Setor de Promoção Comercial de representações diplomáticas e coordenada diretamente no próprio país da realização do evento. Neste caso, o recurso utilizado pela Embratur para a execução do evento foi menor se comparado ao custo da montagem feita por agências no Brasil.

- **Credibilidade**

A realização do levantamento de informações de inteligência de mercado, treinamentos, capacitações, etc. por um representante oficial do governo brasileiro, proporcionaria maior credibilidade diante do trade turístico internacional, além de evitar problemas ocasionados pela necessidade de regularização da permanência no país. Outra vantagem seria a manutenção das informações de inteligência dentro do órgão, por se tratar de servidor efetivo.