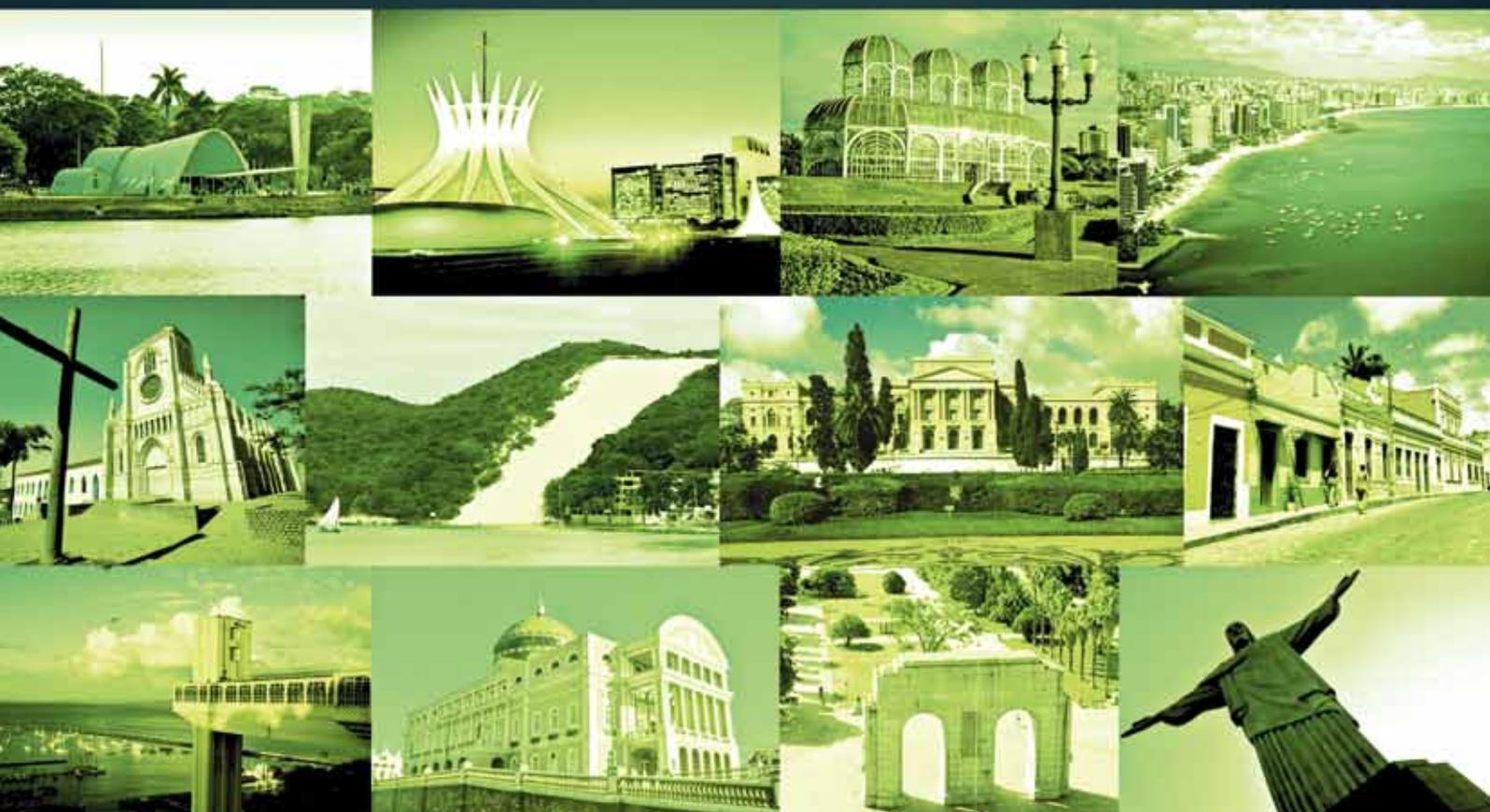




PROPOSTA ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÃO TURÍSTICA  
COPA DO MUNDO 2014  
BRASIL





PROPOSTA ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÃO TURÍSTICA  
COPA DO MUNDO 2014  
BRASIL



# FICHA TÉCNICA

## REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

**LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA**

*Presidente*

## MINISTÉRIO DO TURISMO

**LUIZ EDUARDO PEREIRA BARRETTO FILHO**

*Ministro*

Gabinete do Ministro

**CARLOS ALBERTO DA SILVA**

*Chefe de Gabinete*

**ALCIDES EDÍLIO VALENTE**

**HASANI DAMAZIO**

*Assessores Especiais*

Secretaria-Executiva

**MÁRIO AUGUSTO LOPES MOYSÉS**

*Secretário-Executivo*

Secretaria Nacional de Políticas do Turismo

**AIRTON PEREIRA**

*Secretário*

Departamento de Promoção e Marketing Nacional

**MÁRCIO FERREIRA DO NASCIMENTO**

*Diretor*

Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo

**FREDERICO SILVA DA COSTA**

*Secretário*

Departamento de Infraestrutura Turística

**ROBERTO LUIZ BORTOLOTTI**

*Diretor*

**CHARLES CAPELLA DE ABREU**

*Coordenador-Geral de Acompanhamento e Fiscalização*

Departamento de Qualificação, Certificação e Produção Associada ao Turismo

**REGINA CAVALCANTE**

*Diretora*

## EMBRATUR

**JEANINE PIRES**

*Presidente*

## FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Presidente

**CARLOS IVAN SIMONSEN LEAL**

Coordenação Geral do Estudo

**LUIZ GUSTAVO BARBOSA**

Coordenação Técnica

**LUIZ ANTONIO TAVARES**

Coordenação Executiva

**ANDRÉ COELHO**

**LAURA MONTEIRO**

Equipe Técnica

**ANDRÉ COELHO**

**CARLYLE FALCÃO**

**CRISTIANE REZENDE**

**ERICK LACERDA**

**FABÍOLA BARROS**

**JOÃO EVANGELISTA**

**LAURA MONTEIRO**

**LEONARDO VASCONCELOS**

**LUCIANA VIANNA**

**MÁRCIA MAGALHÃES**

**PAOLA LOHMANN**

**PAULO STILPEN**

**ROBERTO PASCARELLA**

**SAULO ROCHA**

Pesquisadores

**ANDRÉ COELHO**

**FLÁVIA FROTA**

**LAURA MONTEIRO**

**LUIZ ANTÔNIO TAVARES**

**ROBERTO PASCARELLA**

**ROSALINA COUTO**

## COLABORAÇÃO

*Órgãos Colegiados e Comitês Executivos das cidades candidatas para Copa 2014*

*Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades Federadas das cidades candidatas*

*Secretarias Estaduais e Municipais envolvidas com a Copa 2014 nas cidades candidatas*

*ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil*

*Sebrae, ABIH, Abrasel, Senac, Sindicatos estaduais nas cidades candidatas*

*FOHB*

## MTur

Esplanada dos Ministérios – Bloco U – 2º e 3º andares

70065-900 - Brasília - DF

Internet : <http://www.turismo.gov.br>



## APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o Ministério do Turismo oferece aos estados e municípios este Caderno de Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-Sede da Copa do Mundo – 2014, elaborado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

Realizamos o estudo nas 17 cidades pleiteantes a abrigarem jogos da Copa do Mundo para que, pouco tempo depois da escolha das doze sedes, os resultados pudessem já estar disponíveis. Decisão acertada, pois além de termos ganho tempo, o trabalho servirá para que todos os municípios analisados utilizem as informações em seu planejamento turístico.

Um megaevento como a Copa do Mundo de Futebol abre uma oportunidade de promoção do País como destino turístico que muitos anos de campanhas publicitárias em todo o mundo não seriam capazes de oferecer. Vamos mostrar um país com inigualáveis belezas naturais, rica cultura, belas cidades e um povo alegre e receptivo. E vamos fazer isso permitindo ao turista usufruir de infraestrutura adequada nos destinos, qualidade do receptivo e nos demais serviços oferecidos, para que todos vivenciem a experiência de uma festa extraordinária produzida em um Brasil moderno, organizado, na linha de frente das mais importantes nações do mundo.

Para atingir esse objetivo, e buscando sempre o aperfeiçoamento da gestão pública do turismo, o Ministério do Turismo, em cooperação com estados, municípios e a iniciativa privada, trabalhará com os seguintes eixos de atuação:

1) estruturação e preparação das cidades-sede, executando o aperfeiçoamento da infraestrutura básica necessária à atividade turística, como revitalização de áreas consideradas de alto potencial turístico, aperfeiçoamento da sinalização turística e viabilização do aproveitamento turístico do entorno;

2) atratividade e satisfação do turista por meio da qualificação profissional de serviços como receptivos de aeroportos, estações, hotéis, funcionários de restaurantes, motoristas de táxi e outros serviços;

3) promoção do País por meio do planejamento de marketing, gerando com isso o aumento da exposição internacional e nacional do destino Brasil; e

4) crescimento sustentável de novos investimentos em diversas áreas, como a da atividade hoteleira, por meio da oferta de mecanismos de fomento.

As ações acima descritas visam proporcionar um melhor acolhimento aos visitantes e melhorar a competitividade dos destinos turísticos brasileiros, mas vão, principalmente, proporcionar desenvolvimento econômico e social, deixando um legado à população brasileira que aqui vive, trabalha e tem direito a um lazer de qualidade. A organização de um megaevento como esse só tem sentido se, no final, servir para deixar um Brasil melhor para todos os brasileiros.

LUIZ EDUARDO PEREIRA BARRETTO FILHO  
Ministro do Turismo



## 1. INTRODUÇÃO



FOTO: WERNER ZOTZ

Entre os meses de junho e julho de 2014, o Brasil sediará a vigésima edição da Copa do Mundo de Futebol da FIFA (*Fédération Internationale de Football Association* - Federação Internacional de Futebol), um dos mais importantes eventos esportivos do mundo. Devido às dimensões desta competição, ao grande número de visitantes que deverão vir ao país e às exigências técnicas de um evento transmitido para o mundo todo, os próximos anos irão incidir em extensos processos de preparação e vultosos investimentos, tanto pelo setor público como por empresas privadas. Além disso, a enorme exposição do país na mídia, bem como os diversos legados ao país em termos de infraestrutura, tecnologia e capital humano, gerarão reflexos e benefícios em diversos setores da economia e da sociedade, sejam transientes ou duradouros, diretos ou indiretos.

Para o Brasil, a Copa do Mundo da FIFA representa mais do que o orgulho de ter o maior evento de futebol do planeta. É a oportunidade de traçar metas e objetivos para incremento de infraestrutura e serviços nos diversos setores que se relacionam com o megaevento. Além disso, os benefícios executados em uma cidade-sede exercerão influência direta nos municípios geograficamente próximos, gerando empregos, investimentos e desenvolvimento em geral.

O turismo é parte integrante deste contexto, uma vez que é de responsabilidade deste setor receber e cuidar dos visitantes e espectadores, em âmbitos nacional e internacional, que se interessam por este grandioso evento. Os investimentos em infraestrutura turística e serviços visam ao atendimento aos visitantes do evento e à promoção de uma imagem positiva do País, e à criação de bases sustentáveis para o aproveitamento do legado a ser deixado pelo evento.

Tendo em vista a necessidade de planejamento estratégico e organização da gestão pública, com a finalidade de maximizar os resultados para o Brasil, o Ministério do Turismo propõe, por meio deste trabalho, a estruturação de um modelo de ações para investimento e integração entre as cidades-sede dos jogos, com foco nas propostas geradas para o desenvolvimento turístico, que envolve áreas como infraestrutura, integração regional, marketing, qualificação, serviços e sustentabilidade geral do turismo.

Em abril de 2008, adiantando-se ao processo de planejamento para o evento, o Ministério do Turismo (MTur) realizou o Seminário Internacional Perspectivas e Desafios para o Turismo – Copa do Mundo 2014, sendo esta a primeira grande iniciativa no sentido de planejar a gestão do evento, do ponto de vista turístico, reunindo especialistas da África do Sul, Japão, China, Alemanha e Espanha. O evento teve por foco principal inserir o setor na agenda dos projetos ligados à Copa do Mundo de Futebol de 2014.

Neste documento, o Ministério do Turismo legitima sua busca pela consolidação do processo de pesquisa junto aos governadores, prefeitos e secretários dos destinos receptores de jogos da Copa do Mundo de Futebol. Do ponto de vista do Planejamento Estratégico, o MTur inicia processo de estruturação de suas ações para o megaevento, avançando para a formatação de um grupo gestor com participação de Secretarias, Diretorias e Coordenações do Ministério. O compromisso do Governo Federal é validado pela atenção dedicada a cada uma das cidades-sede e predisposição de fazer o melhor pelo crescimento do turismo em âmbitos nacional



e internacional, gerando crescimento econômico, equidade social e sustentabilidade ambiental.

## 1.1. COPA DO MUNDO DE FUTEBOL DA FIFA. NO BRASIL. EM 2014

O Brasil espera receber 500 mil turistas estrangeiros na ocasião da Copa do Mundo e movimentar dezenas de milhões de brasileiros pelas cidades-sede, produzindo um impacto direto na atividade turística, gerando empregos e promovendo a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Segundo pesquisas da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e da Fundação Getulio Vargas (FGV), os investimentos em infraestrutura e serviços previstos para Copa do Mundo de 2014 ultrapassam R\$ 30 bilhões. Da construção de estádios ao treinamento de voluntariado, passando por temas como reformas de aeroportos, capacidade hoteleira, sistemas de segurança e meios de acesso, dentre outros, espera-se a geração de milhares de empregos e a exposição massiva da imagem do País em âmbito internacional.

A infraestrutura necessária para a realização do evento é complexa, compreendendo não apenas os estádios, que devem se adequar às especificações da FIFA, como também a estrutura de tecnologia de informação em cada cidade-sede, os centros de mídia (International Media Centers, ou IMCs) e de *broadcasting* (International Broadcasting Center, ou IBC), e as instalações dos Fan Parks (espaço urbano, timbrado pela FIFA, para exibição pública dos jogos). Adicionalmente, existem diversos aspectos da infraestrutura local que

devem atender a determinados padrões necessários à viabilidade do evento, como complexos hoteleiros e acessos aos diversos modais de transporte que comportem o intenso deslocamento associado à Copa.

## 1.2. MINISTÉRIO DO TURISMO

Reconhecer que megaeventos, como a Copa do Mundo de Futebol da FIFA, podem ajudar na estruturação de desenvolvimento local e nacional, permite-nos entender que, por intermédio do prazo definido para a realização do evento, é possível antecipar projetos e ações, aliar esforços divergentes e acelerar processos fundamentais em prol de uma execução ótima do evento. A Copa deve ser encarada, portanto, como uma oportunidade de mobilização ímpar para realização de projetos que, por diversos motivos, não obtinham a prioridade devida.

O Ministério do Turismo tem compromisso com o desenvolvimento sustentado dos destinos turísticos e com a perpetuação das ações no processo de consolidação de um setor gerador de emprego e renda. No escopo de seus programas de políticas públicas e desenvolvimento do turismo, o Governo Federal vem produzindo dados quantitativos e qualitativos que certamente auxiliarão as articulações e investimentos nos diversos gargalos identificados nas cidades-sede dos jogos da Copa do Mundo.

As 12 cidades-sede já fazem parte dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, que são o foco da atuação do MTur desde 2007. Esses destinos foram selecionados pelo MTur de acordo com suas características e potencialidades, que os tornam destinos indutores do desenvolvimento turístico regional. O objetivo é estruturá-los para

atingir padrão de qualidade internacional, estimulando a maior permanência do turista antes, durante e após a Copa 2014.

Além da proposta de desenvolvimento em curto prazo, o Ministério do Turismo trabalha com as possibilidades de investimento e implementação de projetos de longo prazo que produzam, em conjunto com as políticas existentes, legado de um setor de turismo bem estruturado socialmente, economicamente viável, com boa imagem internacional e sustentabilidade ambiental.

A Copa vai expor o País em todo o mundo de forma incisiva nos próximos anos, e é interesse de todos aproveitar esta divulgação de forma positiva. Para que isso aconteça, é importante prover as cidades-sede com toda a infraestrutura turística necessária, para que o evento transcorra com a maior tranquilidade, possibilitando uma experiência inesquecível e feliz à todos aqueles que estiverem envolvidos, participando direta ou indiretamente do evento.

Com base no exposto, o Ministério do Turismo já iniciou uma série de ações com o objetivo de estruturar as cidades-sede para receberem os milhares de turistas nacionais e internacionais. Os investimentos do Governo Federal devem estar focados, portanto, em questões do âmbito público, que influenciam o cotidiano dos moradores da cidade e que possam se transformar no legado do evento. Neste escopo, incluem-se os investimentos na área de transporte urbano, rodoviário e aéreo, na qualificação profissional, na revitalização de áreas urbanas com potencial turístico, na sinalização turística e na área de segurança pública. Muitos projetos já em andamento vêm ao encontro das demandas preexistentes das cidades-sede.

Estes investimentos permanecerão como o legado da Copa para o país, promovendo a execução de projetos que levariam anos para serem realizados se não existisse o caráter de urgência exigido pelo evento. O cidadão brasileiro será o principal beneficiado pelo desenvolvimento dos investimentos para a Copa do Mundo, que deve contribuir para o aumento de demanda doméstica e internacional, além do desenvolvimento regional, tornando-se o principal legado do evento.



## 2. MAPA ESTRATÉGICO

A elaboração das ações estratégicas do MTur em relação à Copa foi realizada com base na conceituação de mapa estratégico de Kaplan e Norton. O conceito de mapa estratégico surgiu, em 2000, por meio de estudos na Harvard Business School, liderados por Robert Kaplan e David Norton. Na tentativa de mostrar estratégias de forma clara e objetiva dentro de qualquer tipo de organização, os autores desenvolveram mapas que apresentam, graficamente, a estratégia adotada, permitindo visualizar os objetivos institucionais e intermediários, os resultados esperados e os programas ou projetos que possibilitarão a implementação desta estratégia.

Por sua grande capacidade de síntese, sem perder ou omitir nenhum aspecto importante ou essencial de uma estratégia, esta metodologia ajuda na disseminação e aceitação da estratégia por todos, e ajuda a definir indicadores que monitorem o seu desempenho. Segundo seus autores, o mapa estratégico é o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (Kaplan e Norton, 2004).

A figura a seguir apresenta o Mapa Estratégico para o **Caderno de propostas estratégicas de organização turística das cidades-sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014**:



Para o **Caderno de propostas estratégicas de organização turística das cidades-sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014**, o mapa estratégico apresenta os principais elementos para o alcance dos objetivos institucionais, organizando esquematicamente a proposição de estratégias e propostas para a cidade-sede e região. Este mapa tem como objetivo principal estabelecer uma conexão construtiva entre as diretrizes propostas, suas ações e seus prováveis resultados.

Dessa forma, o mapa estratégico foi estruturado em quatro dimensões: objetivo geral, objetivos operacionais, resultados intermediários e diretrizes. As dimensões devem ser entendidas como níveis gradativos a serem alcançados pela estratégia. Elas são representadas em sequência, de acordo com a lógica de consecução das etapas estratégicas.

As diretrizes, localizadas na base do mapa, representam a própria estratégia em ação, ou seja, a

parte operacional. As ações de implementação dos programas e projetos terão impactos nos resultados operacionais que, por sua vez, resultarão nos objetivos intermediários. Todo este processo é condizente a um megaevento, como a Copa do Mundo de Futebol, e representa uma efetiva contribuição para o desenvolvimento sustentável do turismo. Para este trabalho, as diretrizes foram desmembradas em fatores críticos de sucesso (FCS), que são condições, ou áreas fundamentais, para assegurar o sucesso de um empreendimento ou projeto. Variam de acordo com a natureza do projeto e dependem do ambiente em que estão inseridos e das forças que ali atuam. Nesta ferramenta estratégica, refletem os resultados da pesquisa realizada nas cidades-sede, por meio de propostas de ação e recomendações.

As diretrizes e seus respectivos fatores críticos de sucesso são os seguintes:

DIRETRIZ	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Serviços e equipamentos turísticos	Serviços de hospedagem Serviços de alimentação Atrativos turísticos CAT Sinalização turística
Qualificação	Segurança para o turismo Hospedagem Alimentação Receptivo Serviços em geral
Marketing	Planejamento de marketing
Gestão pública e governança	Fundos e linhas de financiamento Articulação e cooperação para o desenvolvimento do turismo Coordenação institucional



Sustentabilidade	Enfrentamento à exploração infanto-juvenil Produção associada à cultura Meio ambiente
Acesso	Acesso aéreo Acesso rodoviário Acesso aquaviário (quando aplicável)
Infraestrutura	Aplicação dos recursos em consonância com a Copa do Mundo

O **Caderno de propostas estratégicas de organização turística das cidades-sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014**, apresentado em cadernos específicos por cidade-sede, está estruturado conforme as diretrizes e seus fatores críticos de sucesso indicados acima.

A seguir serão detalhados os FCS e os pontos relevantes para a análise de cada um deles, assim como algumas considerações em nível nacional.



## 3. CADERNO DE PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

Esta seção apresenta as diretrizes previstas no Mapa Estratégico que fundamentam a estruturação turística para sediar adequadamente o evento da Copa 2014. Cada diretriz é composta por Fatores Críticos de Sucesso (FCS), resumidos nesta versão conforme seu escopo, seguida de um breve diagnóstico da situação verificada *in loco*. Na versão das cidades, este capítulo é composto de recomendações que devem ser consideradas como uma das fontes de formulação das políticas públicas do Ministério do Turismo, isoladamente e/ou em conjunto com os governos estadual e municipal, relacionadas ao turismo sob o aspecto operacional da atividade, em particular visando ao evento Copa 2014, bem como seu legado.

### 3.1. DIRETRIZ: SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS

Esta diretriz compreende os serviços que devem estar presentes em um destino turístico, em quantidade e qualidade adequadas ao segmento turístico que atende. Tem um caráter altamente estratégico por ser o canal de relacionamento direto com o turista, tornando tangível o acolhimento e receptividade de um destino. Por isso, estes são serviços que devem estar adequadamente dimensionados, mantidos e promovidos para proporcionar a melhor experiência ao seu usuário, o turista. Compõem esta diretriz os seguintes Fatores Críticos de Sucesso (FCS): (i) Serviços de Hospedagem; (ii)

Serviços de Alimentação; (iii) Atrativos Turísticos; (iv) Centro de Atendimento ao Turista (CAT); e (v) Sinalização Turística.

A capacidade hoteleira e os serviços de alimentação têm destaque neste item. Ainda que não se possa justificar a construção de um novo empreendimento hoteleiro apenas para atender à Copa do Mundo de Futebol, cabe validar a capacidade de atendimento dos hotéis e mapear as necessidades do setor para o turismo em curto e longo prazos.

#### 3.1.1. FCS: SERVIÇOS DE HOSPEDAGEM

Um dos itens primordiais para realização e sucesso de um evento como a Copa do Mundo da FIFA é a capacidade e a qualidade do parque hoteleiro das cidades-sede do evento. A importância deste item justifica-se nas visitas às cidades candidatas, que são realizadas, anos antes da competição, pela FIFA, por meio de parceiros comerciais, com o intuito de avaliar e credenciar a rede hoteleira instalada, garantindo assim o cumprimento dos seus critérios de qualidade.

Ressalta-se que o parque hoteleiro nas cidades-sede pode ser considerado satisfatório em número de unidades habitacionais e que recentemente algumas cidades apresentaram uma taxa de crescimento constante, devido a novos mecanismos de financiamento dos investimentos. No que diz respeito à qualidade do parque hoteleiro, destaca-se uma grande dispersão na oferta, influenciada principalmente pela "idade" e categoria dos hotéis.

A qualidade, diversidade e quantidade dos meios de hospedagem de um determinado destino interferem diretamente na sua atratividade e na capacidade de sediar eventos e receber determinado número de turistas. Um destino será mais competitivo se apresentar, além de um maior número de possibilidades, parque de serviços de hospedagem para seus clientes: facilidades, como acesso à internet, profissionais multilíngues, TV a cabo, aceitação de cartões de crédito e débito e sistemas de segurança em padrões internacionais.

Para o turista do século XXI, importa muito a qualidade e a variedade de opções de lazer e hospedagem. Cabe à união dos esforços entre gestão pública, iniciativa privada e comunidade local zelar para que o desenvolvimento da atividade hoteleira ocorra de forma sustentável.

As cidades escolhidas possuem capacidade hoteleira (número de UHs) variada. Em muitos casos, a região metropolitana precisa ser considerada para atender às demandas da FIFA para números mínimos de UHs. No geral, há predominância na categoria *Business* entre as grandes cadeias, e na categoria *Econômica* considera-se também pousadas. Nas 12 capitais, os hotéis maiores têm ocupação média acima de 60% durante o ano, mas há maior efeito de sazonalidade entre os alojamentos de categoria econômica.

No momento, na maioria dos 12 destinos-sede da Copa do Mundo, a oferta está estável devido à falta de novos entrantes no mercado, principalmente de cadeias grandes. Porém, há novos empreendimentos em construção e há expectativa de aumento de até 30% da oferta até 2014. Há carência de mão de obra especializada e necessidade de qualificação, mas a maioria dos hotéis grandes encon-

tra-se em bom padrão de infraestrutura. A oferta hoteleira, especialmente na categoria econômica, necessita de monitoramento para a modernização estrutural e de atendimento que vise ao conforto dos hóspedes. Dentre os itens que carecem de especial atenção, incluem-se áreas comuns, áreas de emergência e as áreas molhadas (banheiros) dos apartamentos.

A infraestrutura de segurança dos centros hoteleiros já é monitorada junto às secretarias de segurança pública, em todos os casos, e não é um problema para o evento. A sinalização ainda é um problema para os hotéis. As placas multilíngues estão presentes em muitos hotéis, contudo há carência de regularização para toda a rede, juntamente com os treinamentos de serviço especializado de brigadas de incêndio.

O setor hoteleiro está em ampliação, seguindo crescimento natural de acordo com a demanda percebida e deve se converter em ativo importante para a concentração dos turistas e equipes que estarão baseadas nas capitais. Do ponto de vista estratégico, pode ser um momento importante para acordos de linhas de financiamentos, para que os empreendimentos já previstos estejam prontos para a Copa do Mundo da FIFA de 2014.

Segundo a norma técnica da ABNT, NBR 9050:2004, que normatiza a acessibilidade nos meios de hospedagem, qualquer que seja a sua categoria, "pelo menos 5%, com no mínimo um do total de dormitórios com sanitário, devem ser acessíveis. Estes dormitórios não devem estar isolados dos demais, mas distribuídos em toda a edificação, por todos os níveis de serviços e localizados em rota acessível. Recomenda-se, além disso, que outros 10% do total de dormitórios sejam adaptáveis para acessibilidade



de". Todas as cidades dispõem de hotéis operando com número de UHs adaptadas, mas identifica-se a necessidade de um maior compromisso dos empresários quanto à acessibilidade em todas as áreas de circulação. Recomenda-se o trabalho conjunto entre associações de classe e gestão pública, tanto para grandes hotéis quanto para pequenos empreendimentos.

A utilização de meios eletrônicos de pagamento, como cartões de crédito, percebeu-se amplamente difundida, o que facilita a reserva de acomodações e mesmo a negociação direta com o consumidor.

O serviço de acesso à internet já é oferecido nos meios de hospedagem, mas pode melhorar. Esta é uma opção de serviço que já está se tornando cada vez mais frequente, motivada pela demanda dos hóspedes.

### 3.1.2. FCS: SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Assim como os meios de hospedagem, os estabelecimentos de alimentação, bebidas e similares têm papel fundamental na composição da cadeia produtiva do turismo. Vale destacar que os restaurantes não se limitam ao fornecimento de alimentação, mas são responsáveis pela promoção de experiências significativas para os turistas, e funcionam como agentes promotores de interação entre os visitantes e a cultura local, realidade mais evidenciada nos estabelecimentos especializados em culinária típica ou regional.

A quantidade e a variedade de restaurantes são itens tão importantes quanto à conduta dos estabelecimentos diante de aspectos como higiene e apresentação. A gastronomia pode ser, em muitos

casos, o motivo da extensão da permanência do turista ou, ainda, um fator motivacional da escolha do destino.

Ainda neste contexto, faz-se necessária a facilitação da forma de pagamento, mediante uma rede de comunicação estável entre os estabelecimentos e os cartões de crédito, assim como o estabelecimento de um canal de comunicação efetivo entre clientes e atendentes. Embora a ampla fluência em idioma estrangeiro seja proposta na FCS "Qualificação", adiante abordada, é importante também enfatizar, por norma pública talvez, a necessidade de cardápio multilíngue.

O conjunto das cidades-sede se compõe de um bom número de restaurantes e boa variedade de tipos de cozinha. Como a maioria está em fase de preparação para um fluxo turístico internacional, no curto prazo, carecem de uma área dedicada a restaurantes para uso dos turistas. Os centros gastronômicos são produtos que funcionam bem, tanto para o público nacional, quanto para turistas, pela comodidade, localização e boa relação custo-benefício. Para um número maior de consumidores, principalmente turistas estrangeiros, o incentivo à formatação de um complexo gastronômico viria ao encontro das necessidades do setor e da maioria das cidades. Em geral, os destinos já possuem feiras de artesanato e comidas típicas que poderiam ser incentivadas.

Do ponto de vista dos equipamentos, há necessidade de melhor estruturação dos restaurantes para atender a turistas estrangeiros. Há carência de cardápio multilíngue e de sinalização universal quanto a áreas comuns.

A correta articulação com o poder público local pode facilitar o acesso a portadores de necessidades especiais. Identifica-se que há casos de restaurantes

com carência de acesso e de outros estabelecimentos que, apesar de terem instalações preparadas, precisam realizar ajustes para melhorar o acesso público.

A oferta de restaurantes, em geral, é adequada para atender ao mercado interno e aos turistas de passagem, mas precisa ser revista nas cidades menores, de acordo com as demandas previstas de crescimento do setor. No que diz respeito à existência de sinalização multilíngue, há necessidade de melhora inclusive nas grandes capitais turísticas. Os cardápios em outros idiomas só estão presentes em 10% dos restaurantes, e já há modelo de cooperação entre entidades de classe e associados para adequação dos cardápios à necessidade dos turistas, na maioria das cidades. O percentual de trabalhadores e gerentes de restaurantes com segundo idioma é muito baixo, mas já há projetos de qualificação e tradução de cardápios com entidades de classe, como Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) e sindicatos, e Sistema S (por exemplo: SEBRAE, SESC, SENAC e SENAI). Há necessidade de reestruturação da utilização do espaço público para lanches e utilização de quiosques e barracas informais de alimentação, principalmente nas regiões Nordeste e Centro-Oeste.

Os trabalhos em parceria com o Sistema S e associações de classe podem ser incentivados para geração de melhores estruturas de atendimento e mão de obra qualificada. Os projetos de tradução de cardápios, festivais gastronômicos e estruturação para composição de bons negócios no ramo de alimentação são exemplos de meios de diversificação e estruturação do setor para atendimento ao turismo.

Há grande aceitação de pagamentos em cartão de crédito nos restaurantes brasileiros. Há necessidade de revisão dos conceitos de acessibilidade nos bares e restaurantes.

### 3.1.3. FCS: ATRATIVOS TURÍSTICOS

Os atrativos turísticos das cidades-sede têm papel importantíssimo e estratégico, porque têm poder de influenciar a permanência dos espectadores dos jogos, motivando-os a permanecer mais tempo na cidade. Se a Copa da Alemanha foi considerada a Copa do torcedor, pelo perfil individualizado e de curta duração das viagens geradas pelo evento, no Brasil, espera-se que a Copa de 2014 seja a Copa da Família, com viagens de maior duração e em grupos maiores (famílias e/ou amigos). Ou seja, os turistas estrangeiros, que virão ao Brasil para a Copa, estarão à procura de atrativos para compor sua programação de viagem. Estima-se o período médio de estadia entre 10 e 15 dias.

Diante deste cenário, o papel dos atrativos turísticos é evidente. Eles provavelmente serão utilizados como critério de decisão, pelos turistas da Copa, para a permanência ou não na cidade-sede. Neste sentido, a oferta de variedade de atrativos bem estruturados pode maximizar os resultados do evento Copa na cidade-sede.

Por isso, faz-se necessário atentar para que os atrativos estejam adequados em termos de:

- estado de conservação local e do entorno natural (meio ambiente);
- existência de infraestrutura apropriada a turistas brasileiros e estrangeiros;
- acesso facilitado; e
- acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.

A criação e o desenvolvimento de novos atrativos também é uma postura recomendável, visto que pode enriquecer e diversificar a oferta existente de atrativos numa cidade-sede, principalmente se o

novo atrativo oferecer uma alternativa à sazonalidade. Isso pode se tornar um legado importante da Copa para a cidade-sede.

O Brasil possui boa oferta de atrativos, principalmente para os segmentos sol e praia, cultural e ambiental. Em geral, estes possuem utilização compartilhada de turistas e moradores e sofrem mudanças de infraestrutura que visam ao aumento da frequência e conseqüente adaptação ao uso dos primeiros. As áreas verdes têm potencial para compor conjunto de atrativos turísticos e espaços multiuso para eventos ao ar livre e lazer em geral. O produto turístico ambiental é de grande atratividade e apelo internacional, mas ainda é pouco trabalhado estrategicamente.

Os atrativos culturais possuem bastante singularidade e apelo turístico, mas precisam de adequação para visita de estrangeiros e trabalho de marketing para utilização dos próprios moradores da cidade. A utilização de *audio guides* em museus, por exemplo, ainda é incipiente e pode ser convertida em instrumento para as variadas nacionalidades com potencialidade para visitar os pontos turísticos, parques e monumentos em fase de reestruturação.

O acesso e a integração dos atrativos estão sendo incrementados, e há projeto para implantação de linha de ônibus de uso misto (transporte turístico e urbano), com bilhete único em mais de 50% dos destinos. Este pode ser um benefício de valor internacional.

O produto turístico brasileiro ainda tem potencial para crescimento estratégico em segmentos variados. O incentivo e investimento no produto turístico é uma das principais metas de gestão do Ministério do Turismo, utilizando a Copa do Mundo de 2014 como incentivo para legados como, por exemplo, o aumento do número de visitantes.

### 3.1.4. FCS: CENTRO DE ATENDIMENTO AO TURISTA (CAT)

Em um evento como a Copa de Futebol, no qual a motivação principal é o esporte, o Centro de Atendimento ao Turista (CAT) desempenha papel importante na promoção da cidade-sede. Com o crescimento do turismo individualizado, no Brasil e no exterior, torna-se condição relevante a existência de um local que concentre informações sobre a localidade e os destinos da região, disponibilizando folhetos e mapas, atendimento em idioma estrangeiro e, se possível, a opção de efetuar reservas em atrativos, hotéis e restaurantes. Se o interesse se inicia com o jogo que irá acontecer na cidade, ele pode ser ampliado por um CAT eficiente e bem estruturado.

No Brasil, foi verificado que a estrutura de CATs está pequena, mas adequada à demanda atual. Há carência de Postos de Informação Turística (PIT) e há grande confusão entre os conceitos de CAT e PIT. O primeiro é maior e melhor estruturado que o segundo, oferece mais serviços e precisa estar somente em pontos-chave da cidade.

Nos CATs, em geral, é possível receber informação e folhetaria multilíngue, além de orientação sobre movimentação, destinos do entorno, alimentação e hospedagem. Porém, CATs não são ligados em rede para levantamento oficial de dados, e perdem boa oportunidade de levantar elementos estatísticos para melhoria do serviço. Já os PITs, estão em pequeno número na organização turística das cidades e carecem de regulamentação sobre sua operação.



FOTO: CARLITO FERREIRA

### 3.1.5. FCS: SINALIZAÇÃO TURÍSTICA

A habilidade de circulação dos turistas no perímetro de visitação, utilizando-se, por exemplo, de transporte próprio ou público, ou ainda caminhando até os atrativos, é propiciada por uma sinalização eficiente, e torna-se um fator de grande importância para a satisfação do turista no destino. Por meio da existência de orientações claras e precisas, o turista pode potencializar o seu plano de visitação, ampliando o tempo de permanência, conhecendo melhor o local e eventualmente aumentando o gasto médio durante sua estada. A falta ou ineficiência de sinalização é um dos itens de maior graduação na consulta a turistas estrangeiros deixando o País.

A existência de sinalização adequada no entorno do estádio, onde haverá grande concentração de pessoas em dia de jogo, permite o fluxo tranquilo dos espectadores, sendo, portanto, uma medida indispensável a ser tomada pelas cidades-sede. Esta é uma ação que favorece diretamente não só aos turistas, mas os próprios moradores das cidades.

A maioria das cidades já possui sinalização turística, mas precisa melhorar, principalmente, nos quesitos multilíngue e de padronização segundo normas do MTur. Como se tratam de capitais, não é aconselhável a parceria com instituições privadas para distribuição da sinalização, a exemplo de pequenos destinos turísticos e convênios com operadoras de cartão de crédito. É de responsabilidade da gestão pública a facilitação do acesso e deslocamento turístico nos destinos da Copa do Mundo.

Diante do observado e apurado, recomenda-se que se preze pela manutenção da sinalização existente, buscando seu aprimoramento. É recomenda-

do também que a sinalização entre o aeroporto e o estádio, e entre o estádio e as principais áreas de hospedagem seja complementada com sinalização multilíngue enquanto durar o evento.

## 3.2. DIRETRIZ: QUALIFICAÇÃO

A qualificação profissional é responsável pelo aprimoramento da parte intangível do turismo. Esta diretriz tem grande importância na impressão que o turista leva do País. A imagem já consagrada do brasileiro como povo hospitaleiro e simpático não deve ser motivo para a negligência da qualificação e aperfeiçoamento dos serviços, pelo contrário, deve ser um objetivo compartilhado por todos: a busca permanente pela excelência em serviços. É este o maior gargalo da operação turística no Brasil hoje e, conseqüentemente, o maior desafio para a Copa do Mundo de 2014.

A existência de programas regulares de qualificação profissional na cidade-sede é o primeiro passo nesta direção, que deve ser complementado com ações constantes de aperfeiçoamento e requalificação dos profissionais já formados e daqueles que ainda não passaram por qualquer formação.

### 3.2.1. FCS: SEGURANÇA PARA O TURISMO

O papel das forças de segurança pública em eventos de grande aglomeração popular, como um dia de jogo da Copa, é importante e indispensável. Os agentes policiais e de ordem acabam por ter interface com o público e com turistas e, por isso, merecem também receber treinamento sobre aten-

dimento, noções de idiomas e sensibilização quanto ao turismo.

Da mesma forma, bombeiros e agentes de defesa civil necessitam de treinamento para relacionamento com turistas. Os procedimentos de emergência são prioridade para grandes eventos. Culturas diferentes podem ter percepções variadas sobre os procedimentos adotados no Brasil. O correto treinamento das forças de segurança pode ajudar no comando de situações de pânico ou aglomerações.

Parte dos destinos-sede de jogos da Copa do Mundo não conta com uma delegacia especializada para o turismo, mas todos têm oficiais ou soldados de Polícia Militar especializados em turismo. Dada sua característica indutora de turismo regional, os núcleos de segurança são tão importantes quanto os batalhões.

Em geral, há carência de programas de qualificação do efetivo da Polícia Militar, visando à sensibilização para a atividade turística e instrumental de idiomas. Em média, estima-se que 5% do contingente possui conhecimento em uma segunda língua.

As Secretarias de Segurança Pública e os órgãos de gestão em turismo mantêm uma boa relação, mas, na grande maioria das cidades-sede, ainda não há um programa formal de cooperação para o turismo.

### 3.2.2. FCS: HOTELARIA

A qualificação dos serviços em hotelaria deve ser uma constante. Todos os funcionários dos meios de hospedagem e os aspirantes a tal função devem receber treinamento para exercer sua função com tranquilidade e competência adequadas. O treinamento deve incluir também noções de reação em

situações de pânico e conhecimentos sobre os atrativos da cidade. A sensibilização sobre exploração sexual infanto-juvenil também deve ser promovida, como canal auxiliar de políticas já existentes.

Existem oportunidades de qualificação profissional nas áreas relativas à hospedagem em todo o Brasil, por meio de associações de classe ou Sistema S. A hotelaria em geral não tem conseguido suprir a carência de profissionais habilitados em outros idiomas, necessitando, portanto, de melhor preparo para o relacionamento com grande número de turistas estrangeiros.

Os dois principais pontos de carência são atendimento ao cliente e proficiência em idiomas. Porém, há também a necessidade de integração dos sistemas de segurança, como brigadas de incêndio e segurança particular, para lidarem com situações de emergência que envolvam turistas estrangeiros.

Diante do crescimento do setor hoteleiro, principalmente na categoria econômica, há necessidade de qualificação dos empresários quanto às estratégias de negócios para o futuro das cidades e os novos processos de cooperação empresarial. Em geral, há boa relação entre os gestores, administração pública turística e associações de classe.

### 3.2.3. FCS: ALIMENTAÇÃO

Por considerar a alimentação um item diretamente relacionado ao cotidiano do turista, os prestadores deste serviço devem estar cientes sobre os procedimentos de manipulação segura de alimentos e adotá-los, garantindo ao visitante uma experiência positiva. Independentemente do porte, da localização, ou mesmo do seu grau de formalização, é fundamental que o alimento servido esteja em con-



dições apropriadas para o consumo. Este é um item que carece de maior atenção da gestão pública das cidades-sede da Copa do Mundo de 2014.

A qualidade no atendimento também é outro item de especial importância no setor de alimentação das cidades-sede. O posicionamento definitivo de um destino na rota do turismo internacional, pressupõe a existência de um canal de comunicação entre clientes e atendentes. A proficiência mínima em idiomas estrangeiros, especialmente o inglês e o espanhol, pelos atendentes de bares e restaurantes, deve ser um objetivo a se alcançar numa perspectiva de cinco anos. Além disso, a adoção de medidas auxiliares, como a oferta de cardápios multilíngues, pode ser altamente efetiva para o atendimento de turistas estrangeiros. Esta medida pode ter baixo custo e possibilitar a familiarização, por parte dos funcionários, com expressões da língua alvo e com a própria experiência de utilização.

Na maioria das cidades há oferta regular de cursos de qualificação na área de alimentos e bebidas, por meio de parcerias entre Sistema S e associações de classe. Há mão de obra especializada, aproveitada nos restaurantes, mas há grande demanda por aperfeiçoamento para crescimento nas funções, principalmente no que diz respeito ao atendimento ao cliente. Os cursos atuais não são suficientes para suprir a demanda estratégica de maximização da capacitação para a Copa do Mundo de 2014. Para atender à demanda turística almejada pelas cidades, há necessidade de aumento/criação do número de cursos de capacitação e aperfeiçoamento.

O percentual de empresários de pequeno e médio porte é alto em todo o Brasil, e há forte demanda para treinamento mais integrado de todo o pessoal

de atendimento, principalmente no que diz respeito à sensibilização para a necessidade de receber o turista com encantamento. Os pequenos e médios empresários de bares e restaurantes ainda não estão preparados, em sua maioria, para atender turistas estrangeiros. Identifica-se, portanto, que, para o turismo, as ações de capacitação e sensibilização devem ser direcionadas não apenas aos empregados, mas também aos empresários.

A disseminação das boas práticas na manipulação de alimentos – é promovida em parcerias com as instituições do Sistema S e associações de classe, que possuem uma atuação constante no aperfeiçoamento dos profissionais de alimentação.

### 3.2.4. FCS: RECEPTIVO

Para alcançar resultados competitivos, é necessária, além da infraestrutura básica, a existência de serviços que viabilizem a circulação dos turistas pelo destino. A estruturação do turismo receptivo de forma profissional, com oferta de produtos e serviços com qualidade e segurança, é um dos fatores que confere ao turista a satisfação de suas expectativas. Os guias de turismo desempenham um papel importante nesse contexto, pois atuam como interlocutores locais. Um destino competitivo deve ser capaz de oferecer guias bem preparados, devidamente credenciados e fluentes em idiomas.

Com exceção das grandes capitais turísticas, há um número limitado de guias de turismo multilíngues e carência de estruturação e planejamento de longo prazo. A correta articulação com as lideranças públicas pode proporcionar melhor escalonamento de visitas, principalmente para os destinos que ainda têm seu potencial de visitação em estudo.

Considerando a necessidade de expansão do receptivo para atendimento das demandas internacionais, verifica-se que há carência de investimento privado em tecnologia de informação e redes de integração, para auxílio na distribuição do volume de turistas pelos atrativos locais e do entorno.

### 3.2.5. FCS: SERVIÇOS EM GERAL

Além dos serviços tradicionais, normalmente utilizados em viagem, como hospedagem, alimentação e receptivo, existem outros que são igualmente importantes durante a estadia em destinos turísticos.

No Brasil, há diversos projetos para incentivo à produção associada ao turismo e conscientização da importância do tratamento diferenciado ao visitante. Há, porém, carência de cursos de capacitação aos empresários sobre a operação associada ao turismo e a necessidade de entendimento da importância de uma cadeia produtiva. A perspectiva do negócio aliada à governança global também são áreas carentes de capacitação. Há forte associação com o meio ambiente, principalmente pelo apelo do ecoturismo, mas poucas operações correlatas como, por exemplo, a coleta seletiva de lixo.

Na maioria das cidades, há frota de táxis equivalente à sua necessidade atual, com poucos casos de aceitação de cartões de crédito. Ainda há necessidade de treinamento para atendimento ao cliente. Não foram identificadas iniciativas significativas de qualificação em idiomas, que devem ser ampliadas e incentivadas. Esta área, no contexto brasileiro, é importante para o transporte de turistas, mas fora do escopo de gestão do Ministério do Turismo. Assim, incentiva-se a formação de projetos de cooperação com entidades

de classe para a melhor preparação dos motoristas de táxis. Em ações isoladas, há bons resultados no que diz respeito à participação dos motoristas.

## 3.3. DIRETRIZ: MARKETING

Uma das principais potencialidades do evento Copa do Mundo de Futebol é a promoção internacional do país-sede. De acordo com levantamento da FIFA, a Copa de 2006 teve 73 mil horas de transmissão na TV, em 214 países e territórios. Segundo esta mesma estimativa, o evento gerou uma audiência acumulada de 26 bilhões de espectadores (múltiplos acessos). Os números são expressivos, e mesmo se considerarmos uma expectativa conservadora para a Copa de 2014, ainda assim tem-se uma audiência global muito significativa.

Este considerável potencial não pode ser desperdiçado ou ignorado, e o País tem, então, o desafio de maximizar esta exposição, de forma a contribuir para a boa imagem do País no exterior. Neste sentido, o esforço nacional deve ser acompanhado pelo esforço conjunto das cidades-sede, que devem também prever com a devida antecipação seus trabalhos de imagem e promoção. A promoção adequada de uma cidade-sede requer a elaboração de um planejamento de marketing capaz de identificar em que segmentos de mercado o destino quer se mostrar, ou se revelar, ao País e ao mundo.

### 3.3.1. FSC: PLANEJAMENTO DE MARKETING

Para a definição da estratégia de marketing do destino, é necessária a elaboração de um planeja-



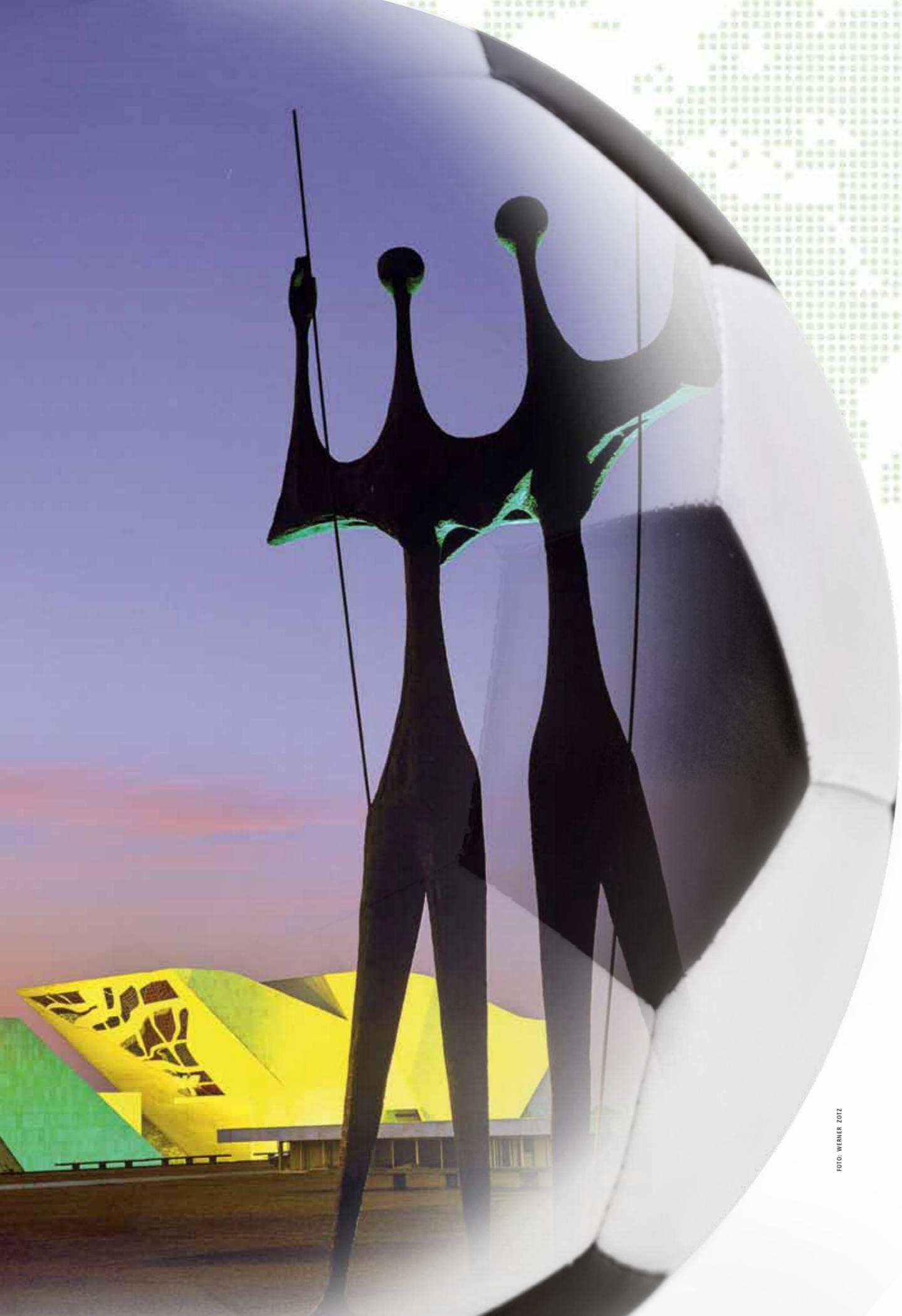


FOTO: WERNER 2012

mento de marketing formatado com base na participação da iniciativa privada, do setor público e do Terceiro Setor, e que estabeleça metas, ações, prazos e indicadores para o seu acompanhamento, a partir da liberação pela FIFA das campanhas para a Copa 2014, até as campanhas pós-Copa.

A participação da cidade-sede em feiras e eventos é importante para a divulgação dos atrativos da localidade e para a comercialização de roteiros locais e regionais. No entanto, é a definição de uma política formal, voltada aos segmentos de mercado que se deseja atingir, que garante ao destino turístico a execução de ações planejadas. Como parte dessa estratégia, cabe ressaltar a importância de mensurar o impacto da participação em feiras e eventos como forma de aprimorar as políticas de promoção do destino. Esse esforço adicional, cujo modelo ideal contempla a participação de todos os atores, pode contribuir para um maior conhecimento sobre o destino e para o aumento de visitantes à cidade.

O material promocional é um dos elementos de marketing que ajuda a compor a imagem da localidade, por isso deve refletir a realidade local e estar voltado aos segmentos que se pretende atingir. A cidade-sede deve incluir em seu material promocional a logo da Copa, em consonância com as regras da FIFA, a fim de estimular as expectativas com relação ao evento.

Uma ferramenta efetiva para o marketing do destino é dispor na internet um *site* de uma determinada localidade, onde se deve concentrar informações gerais sobre o destino, tais como atrativos existentes, cultura local, infraestrutura de equipamentos e serviços turísticos, calendário de eventos, além de outros dados indispensáveis para a definição de uma viagem.

A utilização da internet, até 2014, seguirá uma curva crescente, e a presença da cidade-sede na rede, com um *site* atualizado em três idiomas (ao menos) é uma ferramenta extremamente estratégica para sua promoção.

Os portais de internet, em geral, não estão bem estruturados, mas vêm sofrendo ajustes constantes para atender turistas em outros idiomas. Os canais de informação precisam melhorar no aspecto de marketing de promoção.

No contexto de pesquisas de mercado, há informação reduzida e carência de levantamento detalhado sobre o perfil do turista internacional e respectivos segmentos de interesse, por município. Os dados oriundos das pesquisas da Embratur precisam ser complementados pelas pesquisas locais dos municípios. Apesar de terem agendas de eventos bem movimentadas, na maioria dos casos, não há programa formal de adequação do visitante ao turismo, o que pode ser resultado de um grande número de eventos de amplitude local ou de carência de estratégia que viabilize oportunidade para captação e conquista de potenciais clientes.

### 3.4. DIRETRIZ: GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA

Esta diretriz tem como objetivo dar continuidade ao avanço da Política Nacional de Turismo do Ministério do Turismo, aprofundando e fortalecendo as articulações políticas no âmbito das necessidades de gestão pública e governança, para o legado das atividades fomentadas antes, durante e depois da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Trata, ainda, das atividades de incentivo a ações e programas que

desenvolvam mecanismos de avaliação e acompanhamento do desempenho da atividade turística em âmbito nacional.

As entidades de turismo no Brasil têm boa articulação entre si, cooperando para a sinergia de planejamento, a fim de criar uma imagem consolidada para o destino. A gestão do turismo está dividida entre as secretarias de governo, em nível estadual e municipal e, em alguns casos, empresas de turismo. O modelo adotado para o turismo valoriza a cidade e os destinos do entorno, e tem na Copa do Mundo oportunidade especial para consolidação do produto turístico internacional. A articulação e cooperação com associações, demais secretarias públicas e Sistema S, criam o princípio de unidade muito relevante para a aprovação de programas e projetos de turismo em destinos que ainda não estão consolidados. O Ministério do Turismo é o grande articulador do setor e patrocinador da maioria dos projetos. Sem o MTur, o crescimento do setor estaria comprometido.

As áreas de pesquisa e planejamento podem ser incentivadas para melhor mapeamento das entradas e saídas, proporcionando à gestão pública ferramenta de trabalho para ajustar a política de turismo ao visitante. Há carência de dados estratégicos sobre os visitantes e necessidade de adequação dos modelos de pesquisa aos padrões do MTur. A Embratur já desenvolve investigação de perfil nos aeroportos e variados setores da cadeia produtiva do turismo, mas os dados nem sempre são suficientes para traçar a estratégia de cada cidade. Há necessidade de investimento local em pesquisa em consonância com o Governo Federal.

A cooperação com entidades internacionais e a troca de experiências com outras instituições ainda não fazem parte do contexto das administrações de

turismo, e a Copa do Mundo pode se converter em modelo especial para iniciar o processo de troca de tecnologias e experiências com entidades internacionais em turismo e áreas correlatas.

#### 3.4.1. FCS: FUNDOS E LINHAS DE FINANCIAMENTO

É objetivo deste FCS identificar oportunidades e desafios para a concessão de crédito para desenvolvimento do turismo. Dentro da variedade de linhas de financiamento para empresas de serviços, há, no Brasil, uma gama de ofertas de bancos privados e públicos. Na área hoteleira, por exemplo, há créditos para construção e reforma, e linhas financeiras para expansão de negócios. Dada a necessidade constante de modernização e de certificação de serviços, cabe incentivo às linhas de crédito já existentes e criação de outras mais que abranjam ainda a qualificação hoteleira quanto ao nível de conforto, seguindo orientação do Ministério do Turismo.

#### 3.4.2. FCS: ARTICULAÇÃO E COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

Dentre os objetivos desta seção, destacam-se as ações de cooperação institucionais, as ações de tomada de decisão para sustentabilidade e o fomento aos pequenos e médios negócios em turismo.

As ações de articulação entre setores públicos, privados e organizações sem fins lucrativos estão em andamento, com maior atuação entre governo e escritórios do Sistema S. O processo de descentralização do turismo encontra-se em estágio avançado, tanto do ponto de vista da tomada de decisão em

nível local, na representação da empresa pública de turismo, quanto na otimização dos recursos e eficácia das ações.

Quanto à capacitação, há maior articulação. A formação de mão de obra especializada, principalmente para a hotelaria e restaurantes, manifesta-se de forma regular no calendário de cursos para indústria de serviços. Há registros de setores do comércio que hoje competem com empresas de turismo na contratação de mão de obra, indicativo da qualidade do processo educacional e de capacitação técnica.

A cooperação técnica é, portanto, o gargalo deste item em nível nacional. No Brasil, há poucos relatos de cooperação técnica em turismo e troca de experiências com entidades internacionais, tais ações podem ser motivadas pelo fator Copa e, como já relatado em FCS anteriores, transformar a realidade da gestão e operação do turismo nacional.

#### 3.4.3. FCS: COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL

Este FCS avalia as tarefas da gestão e da administração para atividades relacionadas exclusivamente à Copa do Mundo de Futebol.

Para o turismo, além dos investimentos e contrapartidas em infraestrutura pesada, há pontos específicos que podem receber tratamento adequado para o fomento do setor. Por exemplo, os *Fan Parks*, modelo autorizado pela FIFA para dispersão e exibição pública dos jogos, podem se converter em ferramenta estratégica para a gestão pública local, divulgando a imagem e a hospitalidade do destino, inserindo no mesmo espaço turistas e moradores.

No âmbito da estrutura política, as cidades já apresentam comitês instituídos para ações voltadas

à candidatura e planejamento estratégico das ações no âmbito do turismo. Em geral, o comitê está ligado diretamente à Secretaria Executiva Estadual, e as organizações de turismo estão representadas no comitê, que é composto por várias coordenações e diretorias em nível estadual e municipal. Há planejamento estratégico para os projetos que também favorecem o desenvolvimento do turismo.

#### 3.5. DIRETRIZ: SUSTENTABILIDADE

Preparar a população local para absorver os empregos diretos e indiretos, gerados pela Copa 2014, é condição importante para o desenvolvimento sustentável deste evento. Se o turismo gera empregos para a comunidade, aproveitando a mão de obra qualificada, diminui o impacto social negativo da atividade.

Ainda nesse contexto, é importante destacar também a necessidade de garantir a formalidade dos empregos gerados pelo turismo, mesmo que de forma temporária.

A população local deve poder desfrutar dos atrativos de que a cidade dispõe, evitando o abandono dos equipamentos turísticos e, conseqüentemente, preservando os atrativos para que possam ser usados também pelos visitantes pós-Copa. Uma vez que o cidadão se integra ao turismo, ele passa a se sentir responsável pela preservação de sua cidade, valorizando os atrativos do destino e ajudando na promoção da localidade.

A participação da comunidade local e o entendimento do setor como fonte geradora de emprego e renda é de grande importância para o desenvolvi-



mento de um destino turístico. O ambiente acolhedor e o bom relacionamento com os turistas, proporcionado pela população local, contribuem para a sustentabilidade da atividade. O turista que é recebido por uma comunidade sensível à importância do turismo, por sua vez, tende a sentir-se mais responsável pela cultura, pelos hábitos locais, pelo meio ambiente e pelos atrativos, de uma forma geral, segundo informações da administração turística municipal. Por isso, campanhas para sensibilizar a comunidade sobre os impactos do turismo e programas de conscientização voltados aos turistas, que abordem a importância do respeito ao destino turístico, são pontos relevantes para a boa imagem do destino durante a Copa do Mundo.

### 3.5.1. FCS: POLÍTICA DE ENFRENTAMENTO E PREVENÇÃO À EXPLORAÇÃO SEXUAL INFANTO-JUVENIL

A exploração sexual infanto-juvenil, quando aderida ao tecido social local, é perniciosa e gera danos à imagem de um destino turístico. Mesmo em locais onde não existem problemas evidentes ligados à exploração sexual infanto-juvenil, a adoção de medidas preventivas é fundamental, uma vez que esse tipo de visitante tende a ser atraído para localidades onde há impunidade. A existência de políticas de enfrentamento e prevenção à exploração sexual infanto-juvenil e a aplicação de ações pontuais, como campanhas de sensibilização e divulgação de canais de denúncias, contribuem para a inibição dessa prática.

O Brasil ainda possui áreas de atividade de turismo sexual e exploração infanto-juvenil. Apesar das boas campanhas do MTur em conjunto com secreta-

rias de segurança, ainda há necessidade de atenção da gestão pública local para este assunto.

### 3.5.2. FCS: PRODUÇÃO ASSOCIADA À CULTURA

A preocupação com o fator cultural para o turismo, em particular visando à Copa 2014, por meio da oferta de programas contínuos de incentivo e preservação do patrimônio, deve ser considerada não apenas como um fator capaz de melhorar os serviços ofertados, mas também de contribuir para o incremento da qualidade de vida da comunidade, como um legado inalienável.

A produção de artesanato está em desenvolvimento e faz parte do cotidiano do turismo brasileiro. Há produtos característicos e produtos em fase de associação à indústria turística. Os trabalhos em osos, madeira, lã, bordados, cerâmica e barro, dentre outros, são característicos de cada local e a associação com a cultura nacional é presente nos produtos de acesso turístico. A gastronomia e a música também estão intimamente ligadas à cultura do Brasil, e é possível encontrar os variados tipos de culinária típica atrelados ao turismo.

### 3.5.3. FCS: MEIO AMBIENTE

A realização de um evento de grande porte, como a Copa do Mundo de Futebol, implica diversos efeitos sobre o meio ambiente. Dentre os impactos ocasionados, destacam-se as emissões de dióxido de carbono, promovidas pelos deslocamentos aéreos; a produção extraordinária de lixo e dejetos; e também o consumo de energia e água potável. Em 2006, a Alemanha, preocupada em minimizar estes

impactos, foi pioneira ao iniciar, cinco anos antes da realização do evento, estudos e projetos ambientais para a redução desses efeitos. Este movimento, sob a orientação do comitê local e das cidades-sede, e com o apoio da FIFA, levou à criação do programa ambiental denominado Green Goal, ou Gol Verde, e tornou-se um dos principais legados do evento. O foco do programa recaiu sobre quatro principais áreas: água, lixo, energia e transporte.

A África do Sul também incluiu o meio ambiente na sua agenda, para a realização do evento em 2010. Sem os mesmos recursos e a tecnologia disponíveis na Alemanha, as cidades-sede africanas estão se empenhando para reduzir ao máximo o impacto ambiental da Copa, buscando um legado "verde" e social. Para isso, as ações estão sendo estruturadas em torno do uso racional dos recursos naturais e destinação adequada dos resíduos. A preservação da biodiversidade local, universalização do acesso e transporte e a promoção do turismo sustentável também fazem parte do plano africano.

Cabe ao próximo anfitrião do evento, o Brasil, dar continuidade a estas preocupações. Uma eventual interrupção desta agenda ambiental poderia gerar uma imagem negativa, comprometendo até todos os esforços em outros aspectos para sediar com sucesso o torneio.

É fato que cada cidade deve possuir sua própria agenda ambiental. Porém, como a Copa é um evento do País, é importante que estas agendas estejam alinhadas.

## 3.6. DIRETRIZ: ACESSO

Para o turismo, os condutores de público local e visitantes determinam o grau de utilização, bem

como o período ideal para circulação em um destino. Uma série de medidas interfere no contexto de mobilidade, desde fatores institucionais, incluindo regulamentação governamental, incentivos fiscais e tarifas, até qualificação, infraestrutura de base e pessoal para trabalhar nos pontos de acesso. Aeroportos, rodoviárias, portos, marinas e estações de trem merecem atenção especial quando se trata de grandes eventos, pois concentram a responsabilidade de neutralizar a grande escala e as necessidades de integração.

Os terminais aéreos se identificam diretamente com o conceito de integração para os padrões brasileiros. As grandes distâncias demandam muito das gestões públicas e privadas que regulam e operam neste mercado. Apesar de não ser somente uma ação de turismo, a reforma de aeroportos e suas respectivas vias de conexão com o centro da cidade-sede está diretamente ligada à questão da infraestrutura turística para a Copa do Mundo. O Ministério do Turismo, em conjunto com outras organizações governamentais, já atua na reforma e sinalização dos terminais aéreos brasileiros, pois as gestões locais raramente têm insumos financeiros suficientes para os investimentos necessários.

Apesar de suas dimensões continentais, o Brasil não deve ter foco somente nos terminais aéreos. O transporte rodoviário possui grande capilaridade no País, mesmo para cobrir distâncias acima de 1.000 km. Dada a característica histórica do processo de formação da mobilidade do País, tem-se hoje uma boa malha rodoviária para cobrir as cidades-sede e destinos do entorno, mas há carência generalizada no que diz respeito à reforma e construção dos terminais, sendo alguns destes obsoletos, e outros, superlotados.





FOTO: CHRISTIAN KNEPPER / EMBRAJOUR

Dentre os modais mencionados, verifica-se que os trens, apesar de não terem se desenvolvido como modelo de transporte de massa entre estados, podem receber atenção especial para a Copa do Mundo, dando início a um processo de integração e divisão de modais nas principais cidades brasileiras.

### 3.6.1. FCS: ACESSO AÉREO

O acesso aéreo é um fator diretamente associado ao turismo, uma vez que a realização de uma viagem turística implica a saída do viajante de seu “ambiente usual de convivência” para um ou mais destinos turísticos. Ainda que existam diversos elementos que possam influenciar a atração de um viajante por um determinado local, esse componente é fundamental, pois as dificuldades de acesso podem tornar complicada a chegada do viajante ao destino planejado, ou mesmo impedi-la. Portanto, o transporte aéreo – seja no âmbito do turismo internacional, seja no contexto doméstico – se reveste de caráter fundamental para a competitividade do destino turístico, em virtude das dimensões continentais do Brasil. Assim, a provisão de acesso não se limita à disponibilidade física de um aeroporto, mas engloba a quantidade de voos regulares e não regulares e suas frequências para o destino, o nível de qualidade dos serviços oferecidos e toda a infraestrutura subjacente, entre outros aspectos.

Há previsão de crescimento no aproveitamento de horas na maioria dos aeroportos de capitais brasileiras e, principalmente, nas cidades menores, há urgência de implementação do plano de desenvolvimento estratégico do aeroporto. Em muitos casos, dada a necessidade de conexão direta entre o aeroporto e destinos do entorno, há também carência

de infraestrutura externa de estacionamento para ônibus e carros de receptivo.

No Brasil, a conexão aeroporto-centro se dá basicamente por meio de táxis. A construção e reforma de novas vias de acesso, passando por fora do centro, dinamizam a conexão com a região hoteleira. As vias, em geral, vêm sofrendo reformas periódicas, mas há carência de um outro modal de conexão. Considerando o aumento da malha operacional dos aeroportos, haverá necessidade de reestruturação dos modais.

### 3.6.2. FCS: ACESSO RODOVIÁRIO

Nos casos em que as distâncias que separam o viajante e a cidade a ser visitada são relativamente curtas, o acesso rodoviário reveste-se de caráter estratégico. Quando se trata de turismo regional, esse componente ganha ainda mais relevância para um destino turístico. Uma quantidade suficiente de linhas intermunicipais rodoviárias, com frotas confortáveis e seguras, e a existência de um terminal rodoviário em bom estado de conservação e com qualidade de serviços, auxiliam no processo de melhoria da acessibilidade e, conseqüentemente, propiciam o aumento da competitividade do destino. Este é o principal modal, em volume de passageiros, do turismo brasileiro.

Afora região Sudeste, há pouca oferta de ônibus para circulação turística nos estados, e necessidade de melhora de infraestrutura nos terminais rodoviários. Porém, considerando o crescimento do turismo e a demanda pelo transporte entre a capital e as cidades do entorno, recomenda-se atenção especial às conexões também. O transporte de qualidade precisa ser priorizado, bem como a reforma e ampliação do terminal de passageiros.

As estradas de conexão aos destinos vizinhos nem sempre estão em boas condições e há, em geral, poucas opções de transporte de ônibus a ser utilizado por turistas. Ainda não foi implantado projeto de ônibus turístico no modelo bilhete único na maioria das cidades.

### 3.6.3. FCS: ACESSO AQUAVIÁRIO

É característica do Brasil a existência de grandes fontes de transporte aquaviário por meio de rios e travessias marítimas. Esta diretriz trata das potencialidades náuticas encontradas no País, pouco utilizadas do ponto de vista do turismo. Em geral, as propostas estão relacionadas à criação de um projeto de utilização do recurso aquático, desde a formatação do produto até a instalação de infraestrutura para utilização.

Em algumas cidades, os cruzeiros ganham destaque nesta diretriz por estarem em crescimento no Brasil e por serem alternativas para o transporte dos turistas entre cidades. Mas os terminais de embarque e desembarque não estão adaptados e carecem de melhor infraestrutura para conforto e ampliação da utilização deste modal.

Neste quesito, o Brasil não consegue atender com conforto a demanda de cruzeiros existente. Em alguns casos, o calado também está inadequado, então os navios atracam em local distante, obrigando a utilização de ônibus para o deslocamento entre terminal e navios. A utilização de pier também não é uma realidade no turismo brasileiro e, a exemplo de outras cidades do mundo, as capitais nacionais têm potencial para multiutilização destes equipamentos.

## 3.7. DIRETRIZ: INFRAESTRUTURA

Esta diretriz trata da estruturação das necessidades de infraestrutura de base a serem beneficiadas com os investimentos nesta área pelo Governo Federal. Tais aportes financeiros dedicam-se a um conjunto de políticas econômicas que visam o desenvolvimento acelerado do Brasil. Dentre os campos de atuação, há possibilidades especiais para alocação de recursos, principalmente em transporte, capacitação, preservação de patrimônio e construção de equipamentos turísticos.

Este modelo de investimento está dentro do escopo de atividades de preparação para a Copa do Mundo de Futebol, pois trata da reforma ou construção de instrumentos, também de construção civil, presentes no compromisso das cidades candidatas para sediar o evento. Estas atividades são responsáveis pelo desenvolvimento do destino do ponto de vista social e também turístico.

Em paralelo, para o turismo, há de se ter especial atenção para os efeitos dos investimentos em mobilidade, que tratam da construção e reforma de corredores urbanos de ônibus e investimento em ligações de trens, que podem beneficiar conjuntamente ações voltadas para a estruturação do produto turístico, por investimento direto do MTur, por meio de programas como o Prodetur ou investimentos de grande porte do Governo Federal.

### 3.7.1. FCS: APLICAÇÃO DE RECURSOS EM CONSONÂNCIA COM A COPA DO MUNDO NO BRASIL

O sistema de transporte urbano é um item relevante para a atividade turística, não se limita aos aspectos ligados à chegada e saída dos municípios. Dessa forma, vale ressaltar que os meios de transporte específicos ou não para turistas – como ônibus, táxi e alternativos –, e que fazem ligações entre meios de hospedagem, atrativos locais e aeroportos ou rodovias, precisam de melhor estruturação e construção de novos modelos de mobilidade urbana.

Dada sua característica rodoviária, e sua capacidade para receber e desenvolver atrativos turísticos naturais, cabe atenção especial à necessidade de incentivo ao embarque e desembarque de turistas internacionais, no aeroporto, e seu respectivo deslocamento.

Há necessidade de especial atenção no fomento ao transporte intermunicipal e no fomento à diversificação de produtos e destinos turísticos. A complementação da viagem de um turista que se inicia no centro urbano e se espalha pelo interior é um modelo já dentro do escopo de regionalização do MTur.

Os centros comerciais e pontos de visita turística já são bem utilizados e estruturados, mas carecem, por exemplo, de construção de infraestrutura de estacionamento, de sinalização e vias de acesso. Da mesma forma, as construções tombadas – museus e monumentos históricos, por exemplo – em poucos casos se encontram em fase de reforma para receber visitantes, vislumbrando o benefício de turistas e moradores.

Por fim, no contexto geral, o Brasil precisa de investimento de base para o turismo. O MTur, em parceria com governos estaduais e por meio de investimentos do BID, por exemplo, já se articula para execução de projetos de infraestrutura turística, mas o esforço para a Copa do Mundo pode ser maximizado e gerar maior legado em menor tempo.





FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

Ministério  
do Turismo



[www.copa2014.turismo.gov.br](http://www.copa2014.turismo.gov.br)