

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/ PARTICIPATIVO PARA CONSTRUIR O DESTINO TURÍSTICO DE FOZ DO IGUAÇU – PR

STRATEGIC/PARTICIPATIVE PLANNING: FOSTERING THE TOURIST DESTINATION FOZ DO IGUASSU

Carlos Eduardo Chiquim¹

Gabriel Palumbo²

Henrique Lago³

José Manoel G. Gândara⁴

RESUMO

Este trabalho apresenta o diagnóstico realizado para o destino Foz do Iguaçu, desenvolvido durante um trabalho de consultoria no ano de 2006, contratado pelo SEBRAE de Foz do Iguaçu juntamente com o Conselho Municipal de Turismo da cidade. O que se buscava eram respostas para confirmar ou não a existência de uma suposta crise do setor turístico, devido às constatações de queda nos fluxos turísticos naquele ano e às incertezas apuradas pela iniciativa privada local. Baseado neste diagnóstico, utilizando pesquisas documentais e também entrevistas em profundidade com atores sociais, foi possível identificar a real situação do segmento e traçar perspectivas a médio e longo prazo utilizando-se de propostas hierarquizadas com a participação da iniciativa pública, privada e representantes de entidades de classe do turismo na região.

Palavras Chave: Diagnóstico; Planejamento Estratégico/Participativo; Turismo Sustentável; Foz do Iguaçu.

ABSTRACT

The following work presents a diagnostic of Foz do Iguassu as a tourist destination, as a result of a consultancy work contracted by the local SEBRAE and the city Tourism Council. The aim was to find answers either to prove or discard a supposed crisis in the local tourism industry, pointed out by the private sector based on the drop of tourist arrivals that year and the consequent uncertainty felt. Based on that diagnostic, making use of documental research as well as in depth interviews carried out with local stakeholders, it has been possible to identify the actual situation of the industry and come up with mid- and long-term perspectives. Those resulted in hierarchic propositions, having the participation

of the both public and private sectors, and also representatives of tourism stakeholders of that region.

Keywords: Diagnostic; Strategic/Participative Planning; Sustainable Tourism; Foz do Iguassu.

INTRODUÇÃO

Ao apresentar o trabalho “Planejamento Estratégico participativo para construir o destino turístico de Foz do Iguaçu – PR”, é fundamental ter claro que o mesmo deve ser considerado como o início de um processo de mudanças. E por que mudanças são necessárias?

Pela importância de se ter bem clara a visão de o que a região quer para o seu futuro e de o que é preciso fazer para construir o futuro que se quer, tendo sempre presente as necessidades atuais, pois seria uma inconsequência não pensar desta forma, mas principalmente, trabalhando estratégias para chegar onde se almeja. Sem iniciar o construir do amanhã que se quer corre-se o risco de que o futuro seja o resultado de não assumir as responsabilidades no presente. E como começar estas mudanças?

Através de um diagnóstico construído a partir de uma metodologia estratégico/participativa, que teve por objetivo produzir um material que efetivamente refletisse a realidade turística da região e as opiniões da comunidade local, buscando socializar informações para facilitar a tomada de decisões, tanto da iniciativa pública como da iniciativa privada e garantir o comprometimento de todos os envolvidos na produção deste documento na utilização do mesmo como um instrumento para iniciar as mudanças necessárias. E isto é suficiente?

Ao final deste trabalho foram estabelecidas, de forma estratégico/participativa, ações prioritárias que deixam clara a necessidade de continuidade do mesmo, tanto nas áreas de governança e qualidade quanto na área de marketing. Assumir a realidade é um passo importante, mas o caminho trilhado demonstrou claramente que sem se definir o futuro que se quer e efetivamente construí-lo estará se perdendo, mais uma vez, uma grande oportunidade de modificar os rumos do desenvolvimento.

Acreditamos que “CONSTRUINDO O DESTINO QUE QUEREMOS” é a única forma de, ao assumir as responsabilidades individuais e coletivas, a comunidade local construa, para o seu futuro, uma sociedade melhor, tendo a atividade turística como instrumento.

INÍCIO DE UM PROCESSO DE MUDANÇA

Todo processo de planejamento e/ou reestruturação de um destino turístico deve iniciar-se com um diagnóstico, pois antes de resolver um problema é necessário identificar as características que o envolvem e a importância das mesmas. Para um adequado diagnóstico de um destino turístico, como destacado anteriormente, início do processo de planejamento do mesmo, é necessária a participação de todos os atores sociais envolvidos na atividade turística, sempre considerando o conceito que todos devem partilhar de benefícios e responsabilidades. Contar com o apoio dos distintos atores sociais é imprescindível para o sucesso deste tipo de empreitada. Com isto se consegue mais facilmente a aceitação e a integração da sociedade nos projetos de sustentabilidade. “O desenvolvimento e a implementação dos objetivos estratégicos que buscam satisfazer os desejos dos turistas e as necessidades da comunidade local, dependem da boa relação entre os atores envolvidos nos processos turísticos” (Bigné, Font y Andreu, 507:2000).

Um dos elementos fundamentais para esta análise é a compreensão dos “produtos principais” e os “produtos complementares” que compõem a oferta. Os produtos principais correspondem diretamente à experiência buscada por um grupo determinado e os produtos complementares ajudam a conformar uma oferta auto-suficiente, a fixar a identidade do destino e ampliar o leque de sensações a serviço da experiência buscada. Cada um deles pode se tornar por sua vez em um novo produto principal ao mesmo tempo em que servirá para rentabilizar os periféricos, gerar novos negócios e melhorar em geral o destino. Quanto mais elementos complementares, maiores são as chances do destino fidelizar clientes e atrair novos públicos que poderão usufruir do destino em busca de outras experiências. (Valls, 2000)

Outros aspectos importantes a serem analisados são a competitividade, atratividade e rentabilidade de cada um dos produtos e para isso, algumas metodologias de diagnósticos estratégicos, como a matriz de crescimento participação de mercado da Boston Consulting Group e da matriz de atratividade de mercado-posição competitiva do

destino desenvolvida pela General Eletric e pela consultoria McKinsey são instrumentos validos e aplicáveis à realidade turística (Bigné, Font y Andreu, 2000). Estas metodologias de análise também são conhecidas como “modelos de carteiras”.

“O uso de modelos de carteira ajuda a gestão do negócio, auxiliando os gestores a pensar de maneira mais estratégica auxiliando na compreensão econômica dos negócios”. (Kotler, Bowen y Makens, 59:1997)

É extremamente importante compreender em que estágio de seu ciclo de vida os produtos turísticos de um destino se encontram e analisar os porquês de tal situação, sempre considerando que “o ciclo de vida dos destinos e produtos turísticos se desenvolve de maneira similar ao de todo produto de consumo” (Ejarque, 156:2003). O estudo do ciclo de vida dos produtos permite aos gestores públicos/privados tomarem decisões de forma estratégica de acordo com as características de cada fase em que o produto se encontra. O estudo do “ciclo de vida de um produto não é um instrumento de “premonição” para determinar a duração da vida útil de um produto, mas sim, é um meio de conceituar o efeito do mercado, do ambiente e da competência, e compreender como este produto pode reagir a vários estímulos. Os produtos que não têm uma administração planejada viajam ao longo do ciclo de vida com pouca resistência” (Kotler, Bowen y Makens, 302:1997). “A principal utilidade do estudo do ciclo de vida dos destinos é que este nos permite compreender a evolução dos produtos turísticos e dos destinos e isso possibilita embasar a tomada de decisões estratégicas.” (Buhalis, 97:2000)

Cada vez mais se deve assumir a importância do conceito de valor e, para isto, desde uma perspectiva de marketing, é necessário compreender a relação entre os conhecidos 4P's de McKarty e os 4C's de Louterboun, ambos muito trabalhados por Kotler em seus livros de marketing, ou seja, o composto do mix de marketing tradicional ou sob a ótica do produtor, que trabalha produto, preço, praça e promoção versus o conceito do mix de marketing sob a ótica do consumidor que trabalha o valor para o cliente, o custo para o cliente, a conveniência para o cliente e a comunicação dirigida. Um comprador, ao avaliar um produto ou serviço, pode não vê-lo da mesma maneira que o vendedor. Os quatro P's podem ser mais bem descritos, do ponto de vista do comprador, como os quatro C's. Portanto, enquanto os profissionais de marketing se vêem como vendedores de um produto, os clientes se veem como compradores de um valor ou da solução de um problema. E os clientes estão interessados em mais do que preço; estão

interessados no custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. Eles querem que o produto ou serviço esteja disponível da maneira mais conveniente possível. Por fim, os clientes não desejam promoção; querem uma comunicação bidirecional (Kotler, 2000).

Ao evoluir esta discussão para o conceito de valor turístico, estudando-se as relações entre a oferta e a demanda no mercado turístico, se pode dizer que “o mercado turístico é o conjunto de relações de troca e de contatos entre os que querem vender e os que querem comprar mercadorias e estabelecer interações em um espaço determinado e contextualizado por uma sociedade com seus conjuntos de valores turísticos” (Lemos, 157:2005).

“É reconhecido o fato de que os destinos também são interpretados de maneira subjetiva pelos consumidores, dependendo da sua bagagem cultural, motivo de viagem, nível educacional e experiências passadas”(Buhalis, 116:200). Para alcançar a preferência dos turistas no momento da decisão de sua próxima viagem, os destinos precisam se reinventar e se estruturar enquanto produtos turísticos de maneira a exaltar os seus principais atributos e direcionar os seus esforços na busca do cliente ideal, ou seja, trabalhar os conceitos de superespecialização da oferta e supersegmentação da demanda.

“A primeira coisa que um destino turístico em fase de renovação deve se preocupar é em definir determinados segmentos de mercado para captar e concentrar-se em um número limitado deles, analisando cuidadosamente a que tipo de cliente se direcionará a oferta e em que tipos de produtos se desenham compatibilidades de acordo com o perfil do cliente almejado” (Ejarque, 89:2003).

O grande desafio de qualquer destino turístico é fazer com que o turista o eleja como o destino de sua próxima viagem, ante uma série de outras opções decorrente de uma grande concorrência existente neste mercado, que transcende fronteiras e distâncias em um mundo globalizado como o de hoje. Por isso o que se busca é mais do que um destino que ofereça produtos e serviços de qualidade, já que o que o turista busca são lugares que permitam um contato mais próximo com o local visitado, onde mais que visitar e contemplar, seja possível também viver, emocionar-se, ser personagem da sua própria viagem (Jensen, 1999). “Seguramente o êxito dos destinos turísticos em um futuro próximo dependerá muito da capacidade de aprender rapidamente e compreender bem todo o sistema psicológico do que se passa na cabeça dos turistas. Uma vez conhecido e

entendido, devem se colocar em prática as estratégias aprendidas para conseguir alcançar melhores resultados.” (Jaqueline Gil, 57:204)

O diagnóstico, como foi dito anteriormente, é “simplesmente” o início de um processo de planejamento, sem dúvida muito importante, porém, não se pode obviar que somente ter a coragem de reconhecer “como estamos” não basta. De nada adiantará todo o esforço realizado para a construção de um diagnóstico efetivamente acorde com a realidade, uma grande mobilização das autoridades, dos gestores e da comunidade local em geral, se posteriormente todos não partirem para uma nova fase, mudarem a sua forma de pensar

geralmente passiva e reativa para uma atitude pró-ativa e voltada para uma maneira de pensar estratégica. Todos nós, de uma forma ou de outra, estamos acostumados e buscamos permanecer em nossa “zona de conforto”, que nada mais é do que aquele ambiente a que estamos acostumados, a nossa rotina, às nossas atitudes mentais, enfim a tudo aquilo que nos é confortável, ou seja, aquilo que já estamos habituados. Todo processo de mudança vem precedido de expectativas e ansiedade. Mudar o *status quo* é uma tarefa árdua, que requer muita disciplina e perseverança.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste diagnóstico iniciou-se com a análise dos documentos já produzidos para a cidade de Foz do Iguaçu. Havia uma quantidade considerável de planos de desenvolvimento, relatórios e projetos de consultoria produzidos para o município. Além destes materiais também foram analisados alguns outros projetos desenvolvidos por entidades de classes, pesquisas, dados estatísticos e materiais promocionais.

A divisão do conteúdo de todo este material analisado baseou-se na metodologia proposta pela EMBRATUR 2007/2010 que prevê uma classificação por eixos temáticos, sendo estes os eixos de: Planejamento e Gestão; Estruturação e Diversificação da Oferta; Fomento; Infra-estrutura; Promoção, Marketing e Apoio a Comercialização; Qualificação Profissional e Empresarial; Informação e Logística de Transporte.

Para complementar as informações obtidas neste trabalho de pesquisa documental procuramos realizar algumas entrevistas qualitativas em profundidade com alguns atores sociais representativos do setor.

Paralelamente a estas entrevistas também foi realizado um debate com outros atores representativos para levantar outras questões que pudessem ser relevantes para a elaboração deste diagnóstico.

Em seguida foi feita uma análise externa ou do ambiente utilizando a metodologia PEST e uma análise interna utilizando a metodologia SWOT para cada um dos eixos temáticos apresentados anteriormente. No diagnóstico também foram coletados alguns dados a respeito do número de visitantes nos principais atrativos da região, dados a respeito da ocupação dos hotéis em Foz do Iguaçu e do movimento de passageiros no aeroporto da região nos últimos anos. Para completar o diagnóstico, porém a partir de então em um nível estratégico, foram apresentados os produtos considerados como os produtos principais de Foz do Iguaçu e os seus produtos complementares, para então ser feito um estudo para detectar em qual estágio do ciclo de vida estes produtos se encontravam, finalizando com a estruturação das matrizes BCG e GE Mckinsey para avaliar questões relacionadas à participação de mercado X crescimento de mercado e da posição competitiva do destino X a atratividade do mercado para aqueles produtos estabelecidos anteriormente.

Baseado nos resultados obtidos com esta análise, foi realizado um seminário estratégico/participativo contando com a presença de importantes representantes do setor turístico em nível municipal, local e até mesmo estadual com o objetivo de validar e hierarquizar as propostas e sugerir quais seriam os representantes responsáveis na execução de cada uma delas.

ANÁLISE/RESUMO DOCUMENTOS PRÉVIOS

Analisando os documentos que já haviam sido produzidos para o município foi possível identificar quais eram as questões de maior relevância e que puderam ser identificadas devido à incidência com que apareciam nos diferentes documentos. Além disso, foi possível verificar que muitas das propostas encontradas nos primeiros planos e projetos também eram encontradas nos últimos, demonstrando que os responsáveis

possuíam conhecimento do que precisava ser feito, a dificuldade estava na execução de ações que pudessem sanar tais problemas.

Para facilitar a compreensão do resultado obtido, as propostas foram divididas seguindo os eixos temáticos da EMBRATUR 2007/2010. Os destaques de acordo com cada eixo foram:

Eixo Planejamento e Gestão

Dentre as propostas analisadas observou-se que havia uma maior “atenção” ao item que se referia à necessidade de melhorar a relação existente entre a iniciativa pública e privada, item este observado em praticamente todos os documentos analisados e corroborado nas entrevistas pessoais. Os itens que se referiam à necessidade de melhorar a legislação municipal relacionada ao turismo e também à necessidade de melhorar a integração entre Brasil, Argentina e Paraguai tiveram um grande destaque.

Eixo Estruturação e Diversificação da Oferta

Haviam alguns projetos em desenvolvimento na região, principalmente os que diziam respeito à criação de roteiros, porém um dos pontos observados dentro deste eixo, nos documentos analisados, dizia respeito à necessidade de criação de projetos que trabalhassem a cultura e artesanato como produto turístico. Este item foi observado diversas vezes. Outros itens também citados com destaque falavam a respeito da necessidade de existir um trabalho com maior intensidade na conformação de roteiros integrados como o produto turístico “Pólo do Iguaçu” e o roteiro integrado do Lago de Itaipu.

Eixo Fomento

Este foi um eixo em que não foram encontradas muitas propostas, porém algumas foram apontadas diversas vezes dentre as quais podemos destacar a necessidade de se criar programas estaduais e municipais de incentivo fiscal e a necessidade de se obter recursos advindos do Parque Nacional do Iguaçu e da Itaipu Binacional.

Eixo Infra-Estrutura

No eixo que se referia à infra-estrutura, destacando que foram contempladas tanto a infra-estrutura do município como a infra-estrutura turística, observou-se que houve uma preocupação em inserir propostas que contemplassem os dois tipos de infra-estrutura, porém com uma ênfase maior à segurança urbana, sendo este o tópico com maior incidência. A preocupação no tocante à infra-estrutura turística estava baseada na melhoria da sinalização trilingue assim como a duplicação e adequação da Av. das Cataratas e vias de acesso e finalmente a criação de postos de informação turística.

Eixo Promoção, Marketing e Apoio Institucional

Dentro deste eixo observaram-se algumas particularidades, dentre elas a maior preocupação observada foi com a divulgação do município através da participação em feiras, congressos e eventos. Dentre as propostas com maior destaque a grande maioria estava focada na necessidade de se desenvolverem ações de captação de eventos; participação em eventos; apoio à Famtours e Fampress e à elaboração de materiais promocionais trilingue.

Eixo Qualificação

Dentro deste eixo observaram-se muitas propostas voltadas para a melhoria do serviço a ser prestado ao turista envolvendo os indivíduos que possuem contato direto e até mesmo indireto com o turista. Propostas como a implementação e avaliação de programas de conscientização turística voltadas para a população corroboram com tal afirmação. Outra proposta que reforçava esta preocupação é a que se referia à criação de cursos de treinamento e aperfeiçoamento para o trade turístico e para todos os setores envolvidos diretamente com a atividade. E finalmente, outra proposta amplamente observada estava relacionada à necessidade da criação de programas sociais voltados para as camadas marginalizadas da população como as de baixa renda ou até mesmo à população indígena.

Eixo Informação

De maneira semelhante ao que ocorreu com o eixo denominado “fomento” o eixo informação não possuía um grande número de propostas dentro dos documentos

analisados. Dentre os destaques houve ênfase no SIIG que é o Sistema de Informação da Região Trinacional Iguassu que ainda não estava estruturado. Outros pontos de destaque referiam-se à falta de informações e previsões sobre os fluxos turísticos, ao comportamento da demanda e também o de dados relacionados a investimentos em turismo, de grandes cadeias hoteleiras e nichos em potencial.

Eixo Logística de Transporte

Este foi um eixo onde ocorreu bastante controvérsias, pois muitos atribuíram a este os problemas hoje enfrentados pelo município de Foz do Iguaçu. O que ficou caracterizado dentro deste eixo é que o município sempre sofreu com problemas relacionados às vias de acesso. Esta afirmação pode ser corroborada com as propostas apresentadas nos planos que dizem que a melhoria do aeroporto; redução e equiparação das taxas aeroportuárias junto aos DAC e viabilização de vôos charters e com companhias aéreas são prioridades. Isto demonstra os problemas que o município sempre sofreu em relação ao transporte aéreo. Também houve destaque para a modernização de vias de acesso e rodoviária.

ANÁLISE EXTERNA OU DO AMBIENTE (PEST)

Aspectos Políticos

Naquele momento o Brasil encontrava-se em meio a um cenário político conturbado, com denúncias de escândalos e corrupção abalando a confiança internacional no país. Além disso, recentemente o Brasil havia perdido uma posição no IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) demonstrando que as ações tomadas pelo Governo Federal não haviam sido suficientes para melhorar o país. O país pode ter melhorado, porém o restante do mundo melhorou em maior escala. Outro aspecto que foi levado em consideração é que era um ano eleitoral e pós-eleitoral onde pairavam muitas incertezas em relação à composição dos Ministérios, equipe de governo, equipe econômica, entre outros. Um fator que não poderia ser esquecido estava relacionado à total desarticulação do Mercosul, praticamente inexistente naquele momento.

Aspectos Econômicos

Dentro do cenário econômico observavam-se diversas incertezas como a economia internacional afetada pelo preço do petróleo, pela taxa de juros americana; pela pressão chinesa. Isso propiciava um crescimento econômico mundial, porém de forma desigual. Estes fatores influenciam diretamente na volatilidade do câmbio, impactando no turismo internacional, além de impactar na inflação e taxa de juros. Dentro do cenário nacional deve-se frisar que o Brasil crescia, porém de forma muito aquém das expectativas e das taxas de crescimento observadas em países emergentes como Rússia e Índia.

Aspectos Sociais

No âmbito social haviam alguns fatores a serem sanados sendo que o principal deles referia-se às desigualdades sociais existentes no Brasil. Aliado a este fator ainda há o não cumprimento das leis, o mercado de trabalho em constante alteração com uma parcela significativa da população com “trabalhos informais” e principalmente antigos e recentes problemas relacionados à segurança pública.

Aspectos Tecnológicos

O nível tecnológico aplicado no Brasil está crescendo, porém em proporções menores que os índices encontrados na América Latina. A relação encontrada entre investimento em Pesquisa e Desenvolvimento e PIB é muito menor se compararmos com países orientais ou até mesmo com a Rússia e/ou Chile.

ANÁLISE INTERNA (SWOT)

Planejamento e Gestão

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de diversas estruturas/organizações relacionadas ao turismo; • A iniciativa pública reconhece a importância do turismo para a economia local; • Compreensão da importância de um trabalho conjunto como “Destino” com as cidades próximas; Criação do COMTUR para acompanhar e coordenar a implementação das ações/relações da iniciativa público-privada. • Criação do ICVB 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulação das diversas estruturas existentes; • Apesar de reconhecerem a necessidade a relação iniciativa público/privada ainda é deficitária; • As relações entre os países vizinhos (Argentina e Paraguai) é complexa; • Apesar de ser a principal atividade econômica da região o setor ainda tem pouca representatividade política; Orçamento da Secr. de Turismo não compatível com a importância da atividade para a economia local.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação das diversas estruturas existentes; • Articulação público/privada; • Aprimorar o processo de desenvolvimento do turismo na região através de políticas estruturadas junto as cidades vizinhas; • Desenvolver o turismo na região de fronteira (Argentina, Paraguai e Brasil) por intermédio de negociações com tais países; • Desenvolver uma unidade que fortaleça a relação entre iniciativa pública/privada e associações relacionadas ao turismo. • Todos os atores sociais participando de todas as fases do processo turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não entendimento entre os agentes envolvidos; • Trabalho isolado de cada um dos envolvidos com o turismo; • Trabalhos “paralelos”, ou seja, uma instituição realizando o mesmo tipo de trabalho que outra; • Competição pelo “poder”, conseqüentemente um enfraquecimento do conjunto; • Trabalhos isolados de cada um dos países; • Queda no fluxo de turista devido à falta de um planejamento adequado para a atividade.

Estruturação e Diversificação da Oferta

Ponto Forte	Ponto Fraco
<ul style="list-style-type: none"> • Grande oferta de leitos; • “Preparo” do município para a recepção do turista; • Número interessante de atrativos já formatados para o turismo; • Atrativos para diferentes tipos de turistas (estrangeiro, brasileiro a lazer, negócios, entre outros); • Término do Centro de Convenções; • Atrativos naturais de primeira grandeza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrativos são trabalhos de forma individual e não em conjunto; • Dificuldade de percepção/compreensão do destino como um todo; • Manipulação do tipo de atrativo que será mostrado ao turista; • Falta de uma melhor integração dos diferentes atrativos, dificultando a percepção do turista do destino como um todo; • Falta de investimento em empreendimentos de entretenimento; • Falta de investimentos de empresas turísticas multinacionais.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de atração de um número maior de turistas; • Divulgação de novos produtos fazendo com que pessoas que já conheçam Foz possam retornar; • Estruturação de roteiros turísticos regionais; • Possibilidade de trabalhar os mais diversos tipos de turistas em uma região; • Melhor definição do produto Pólo do Iguassu e Roteiros; • Integrados do Lago de Itaipu; • Possibilidade de criação de uma história e cultura local; • Melhor utilizar a estrutura existente no Lago de Itaipu e Usina de Itaipu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de investimentos na oferta já existente; • Falta de caracterização da cultura e artesanato local; • Possibilidade de concorrência com países próximos; • Aumento da oferta hoteleira na Argentina em um curto espaço de tempo; • Consolidar a imagem do destino de cidade de baixa permanência devido à falta de integração dos atrativos e/ou pela falta de atrativos complementares .

Fomento

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Há algumas fontes geradoras de recursos (contribuições) que outras cidades não dispõem; • Contribuição advindas do turismo; • Iniciativas de programas de recuperação fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda muito dependente de recursos federais e estaduais; • Interesse políticos, áreas com visibilidade são melhores vistas para destinação do recurso; • Poucos órgãos fomentadores em nível estadual e/ou nacional; • Falta de linhas de crédito específicas para empresas turísticas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um fundo de investimentos/promoção proveniente das receitas oriundas da utilização de atrativos e equipamentos turísticos; • Incentivo fiscais; • Incentivo a vinda de novos empreendedores, para que possam complementar a oferta e gerir mais recursos; • Incentivos fiscais da prefeitura para atrair investidores internacionais; • Promoção dos resultados da atividade no município visando despertar o interesse; das empresas turísticas multinacionais. • Itaipu e Parque Nacional do Iguaçu podem se tornar fonte de fomento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos de fomentos em países vizinhos mais eficientes; • Redução da arrecadação em função de benefícios fiscais; • Pouca atratividade da região para a captação de indústrias; • Estagnação do empresariado e conseqüentemente dos fluxos turísticos.

Infraestrutura

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso Rodoviário em boas condições; • Sinalização turística eficiente e trilingüe; • Bom escoamento dentro da cidade; • Bom número de leitos disponíveis; • Revitalização da Av. Brasil; • Criação do corredor turístico; • Transporte coletivo razoavelmente bem estruturado. • Teletur - Sistema de informações turísticas por telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança pública; • Imagem de cidade de fronteira (relacionada a contrabando); • Segurança pública fora do corredor turístico um pouco abalada; • Falta de postos de informações turísticas; • Poucas opções de entretenimento noturno; • Poucas opções gastronômicas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um modelo de transporte exclusivamente turístico; • Criação de um posto de informação ao turista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da criminalidade; • Aumento da taxa de desemprego; • Aumento da tensão social com a abertura da nova aduana da Receita Federal.

Promoção, Marketing e Comercialização

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente Foz do Iguaçu já é reconhecida nacionalmente e internacionalmente; • Participação em Feiras e Eventos como um dos principais produtos do Brasil; • Iniciativa privada alavancando a captação de eventos para a cidade, independentemente de apoio de terceiros; • Investimentos em Famtour's e Fampress's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho individualizado de comercialização; • Imagem sem características muito definidas; • Stand que não expressa o potencial do destino; • Falta de um plano de marketing estratégico que defina os segmentos desejados e estabeleça as políticas de produto, preço, distribuição e comunicação; • Falta de uma proposta de posicionamento adequada e difundida entre as empresas turísticas e turistas; • Falta de uma política de comunicação integrada entre o poder público, ICVB e iniciativa privada; • Falta de conhecimento da demanda.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Busca por novos mercados; • Criação de eventos culturais e esportivos gerando demandas até então inexistentes; • Criação de uma política de incentivos a organizadores de eventos a fim de incrementar este segmento de mercado; • Trabalhar a divulgação junto ao consumidor final; • Fortalecer imagem positiva; • Intensificar trabalho junto aos operadores BITO oferecendo condições para incrementar a formatação de pacotes tendo • Foz como produto principal; • Estabelecimento de alianças estratégicas com potenciais destinos parceiros; • Articulação entre a distribuição e a viabilidade de acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Outros destinos com menos atrativos investindo em promoção e reorientando fluxos; • Estagnação da demanda devido à falta de uma política de divulgação mais agressiva; • Continuidade da comercialização do destino Foz do Iguaçu como "destino de um dia".

Qualificação

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de educação para o turismo no ensino fundamental; • Ampla discussão em torno de programas de conscientização turística; • Projeto em fase de implementação de qualificação de mão-de-obra para o turismo com foco em vendas e marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa qualificação de alguns setores envolvidos com o Trade Turístico; • Falta de investimento do Trade na mão-de-obra que possui contato com o turista.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação de Gestores Públicos e Privados; • Iniciar um processo de “Gestão de Mudanças” 	<ul style="list-style-type: none"> • Não desenvolver ações necessárias.

Informação

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto para criação de um Sistema de Informação para a região Trinacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um estudo detalhado do comportamento de compra do turista que visita Foz do Iguaçu; • As entidades envolvidas com o turismo não conhecem o turista que visita Foz do Iguaçu. • Desconhecer o tipo de turista que frequenta o município; • Desconhecer os reais impactos, positivos e negativos, econômicos, sociais e ambientais, que a atividade turística ocasiona na região.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um centro de pesquisas, com o apoio das universidades. • Criação de um observatório de turismo para conhecer características dos visitantes da região. • Conhecer o perfil dos turistas para direcionar ações de captação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não conhecendo o turista que possui Foz do Iguaçu poderá direcionar suas estratégias de Marketing para o público errado.

Logística de Transporte

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Um dos portões de entrada do país; Passagem para argentinos e paraguaios; Boa localização geográfica, considerando o Mercosul. 	<ul style="list-style-type: none"> Malha Aérea deficitária; Baixa oferta de vôos para o destino; Crise da Varig agravando a situação; Preço dos bilhetes aéreos pouco competitivos até mesmo com destinos mais distantes dos grandes centros (Nordeste).
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e incentivar o turismo rodoviário, individual e coletivo; Incentivar as operadoras a trabalhar com vôos charters. 	<ul style="list-style-type: none"> Diminuição dos valores das tarifas aéreas da Argentina e Paraguai; Falta de concorrência entre as Companhias Aéreas gerando um aumento das tarifas; Turistas optando por destinos com maior facilidade de acesso; Falta de interesse das operadoras em formatar pacotes para o destino devido aos altos custos se comparado com outros destinos.

ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

FOZ DO IGUAÇU 01 - PÓLOS EMISSORES

ESTADOS / PAÍSES	ANOS (%)							
	1995	1998	1999	2000	2001	2003	2004e	2005
Estados								
Paraná	20,6	21,0	30,2	27,5	31,9	31,5	28,5	28,6
Rio de Janeiro	5,8	4,3	3,1	3,9	3,0	3,8	5,0	3,3
Rio Grande do Sul	8,2	6,5	5,1	5,1	5,1	5,3	5,1	8,4
Santa Catarina	5,6	5,2	6,6	4,5	5,1	4,8	4,1	8,7
São Paulo	19,0	17,9	12,3	14,4	12,6	9,7	13,1	15,1
Outros Estados	13,2	9,6	8,4	8,3	7,7	6,9	8,2	10,0
Países								
Alemanha	2,9	2,1	3,8	2,8	1,9	1,5	1,8	0,9
Argentina	10,5	17,4	9,6	12,4	13,3	15,2	14,9	5,8
Estados Unidos	1,6	2,9	2,9	2,8	3,5	3,0	2,9	2,1
Paraguai	0,6	0,8	1,2	1,0	1,0	4,1	2,4	4,4
Outros Países	12,0	12,3	16,8	17,3	14,9	14,2	14,0	12,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

e - estimativa

Fonte: Paraná Turismo.

No gráfico acima pudemos observar que houve um aumento significativo da porcentagem de turistas oriundos de São Paulo. Também se observa que os visitantes provenientes de Santa Catarina e Rio Grande do Sul aumentaram significativamente sua participação. Os dados referentes ao ano de 2004 são uma estimativa uma vez que os dados não foram coletados naquele ano, desta forma deve-se comparar o ano de 2003 com o ano de 2005. Já no cenário internacional houve uma queda muito grande de turistas provenientes da Argentina e Alemanha em parte explicada pelo câmbio menos favorável.

FOZ DO IGUAÇU 07 - MOTIVO DA VIAGEM

MOTIVOS	ANOS (%)						
	1995	1998	1999	2000	2001	2003	2005
Compras	11,5	3,4	2,7	2,5	2,2	3,4	4,8
Eventos	--	3,8	7,4	4,6	9,1	4,4	1,4
Negócios	21,3	15,3	22,5	23,9	32,3	20,3	15,7
Parentes/Amigos	14,4	15,5	13,8	15,1	11,1	11,9	20,3
Lazer	49,6	59,5	48,0	52,2	44,4	56,6	55,0
Outros	3,2	2,5	5,6	1,7	0,9	3,4	2,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Paraná Turismo.

Em relação ao motivo da viagem o que chama atenção em especial é a queda que houve em pessoas viajando a Foz do Iguaçu motivadas por negócios e eventos, sendo que este último teve sua pior participação desde 1998. Em compensação pessoas visitando parentes e/ou amigos cresceu, quase que dobrando o percentual. Deve-se ressaltar que este tipo de turista gasta menos que turistas que viajam motivados por negócios ou eventos.

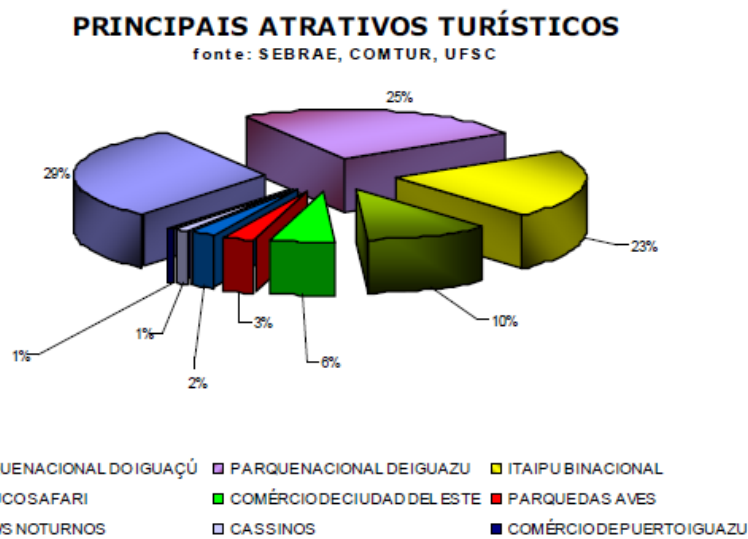
FOZ DO IGUAÇU 12 - DEFINIÇÃO DA IMAGEM DA CIDADE

IMAGEM	ÍNDICE (%)		
	2001	2003	2005
Cidade Ecológica	43,8	17,9	20,3
Cidade com Qualidade de Vida	13,1	2,5	4,6
Cidade Cultural	5,9	1,8	1,6
Cidade Turística	22,6	71,8	68,7
Outras	14,6	6,0	4,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Fonte: Paraná Turismo.

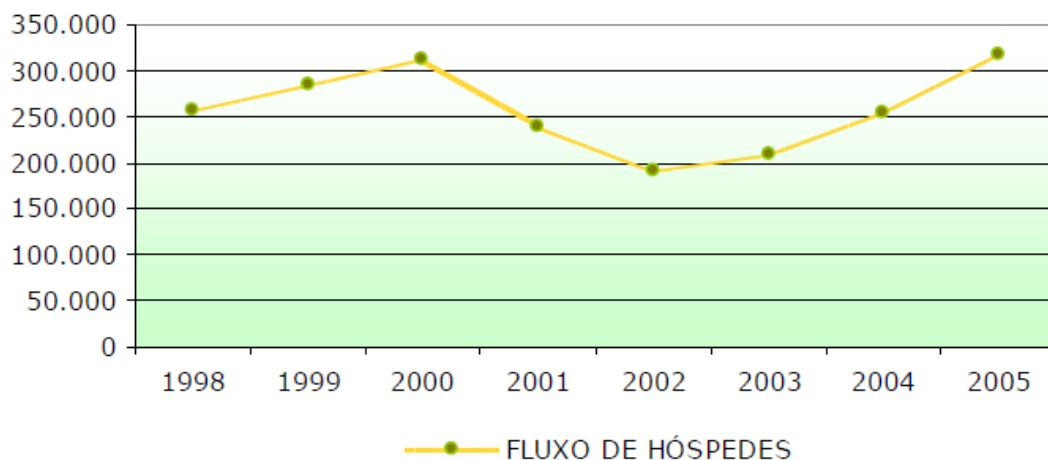
Em relação à imagem do município houve uma inversão na percepção do turista que até então via a cidade como uma cidade ecológica e passou a reconhecê-la como uma cidade turística.

No gráfico abaixo podemos perceber que os três principais atrativos Parque Nacional do Iguaçu (Brasil), Parque Nacional do Iguassu (Argentina) e Itaipu Binacional correspondem a 77% do total dos atrativos visitados, demonstrando a concentração dos visitantes apenas nestes três atrativos.



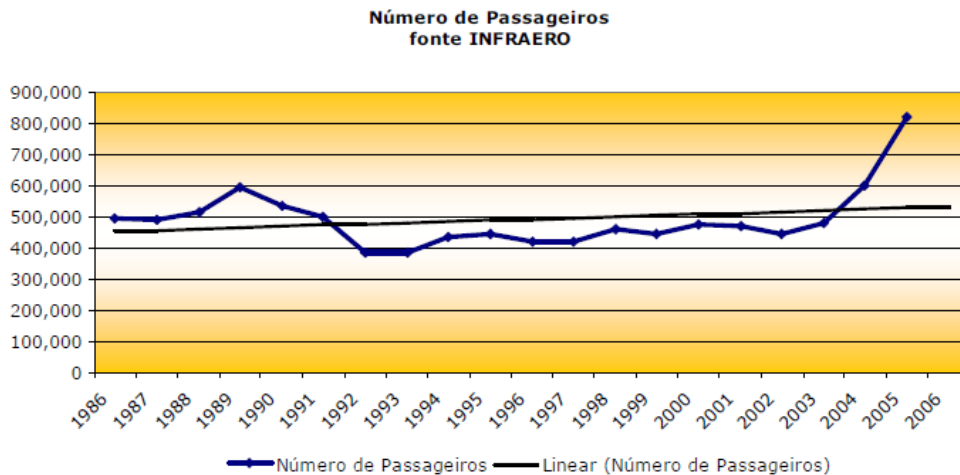
Fonte: Paraná Turismo.

FLUXO DE HÓSPEDES FOZ DO IGUAÇU



Fonte: Paraná Turismo.

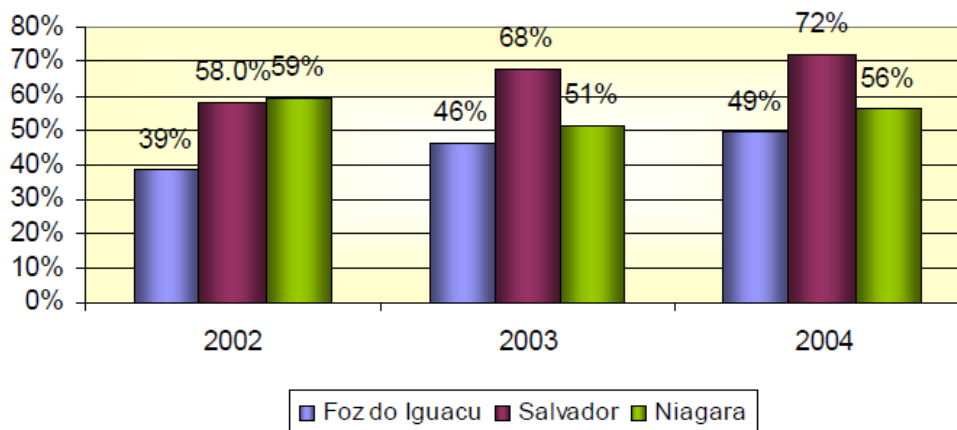
No gráfico acima se observa o fluxo de hóspedes em Foz do Iguaçu o que começou a indicar que não havia uma crise no setor. Se houve uma crise ela deve ter ocorrido no ano de 2002 onde pode-se observar o menor fluxo de turistas na última década. Ainda observa-se que o ano de 2000 possui um fluxo de turistas muito semelhante ao ano de 2005.



Fonte: Infraero.

Outro dado interessante a ser observado diz respeito ao crescimento do número de passageiros utilizando o modal aéreo. Apesar das dificuldades sempre enfrentadas pelo município percebe-se um crescimento considerável no número de passageiros utilizando este modal. Este crescimento fica muito claro a partir do ano de 2003.

Comparativos de Ocupação Hoteleira



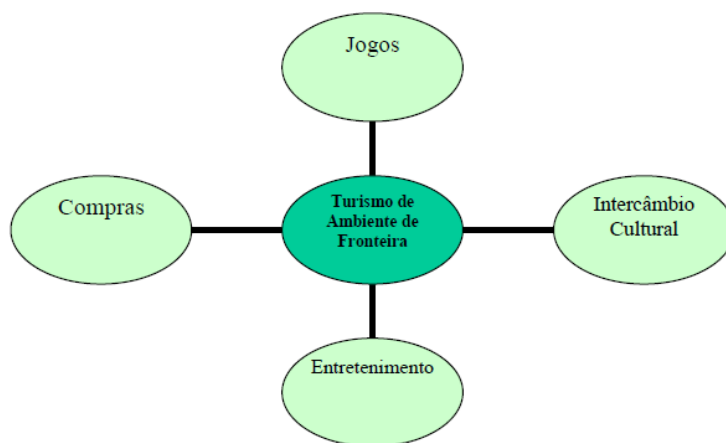
Fonte: Pesquisas Consultoria.

Fazendo uma comparação com a média de ocupação hoteleira de outros dois destinos que podem ser considerados concorrentes, observa-se que a ocupação de Foz do Iguaçu é a menor delas demonstrando um potencial de crescimento, principalmente se comparado à Niagara Falls.

CONFORMAÇÃO DE PRODUTOS

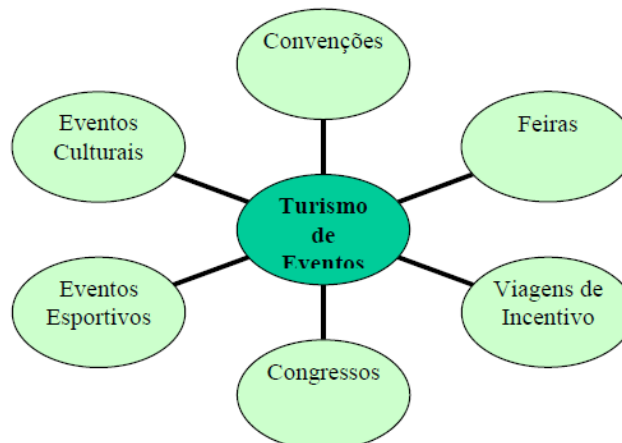
Dentro do diagnóstico ainda se fez referência aos principais produtos turísticos da região, assim como a seus “produtos complementares”. Desta forma definiu-se como três os produtos principais e seus respectivos complementares conforme pode ser observado abaixo:

- Turismo de Ambiente de Fronteira



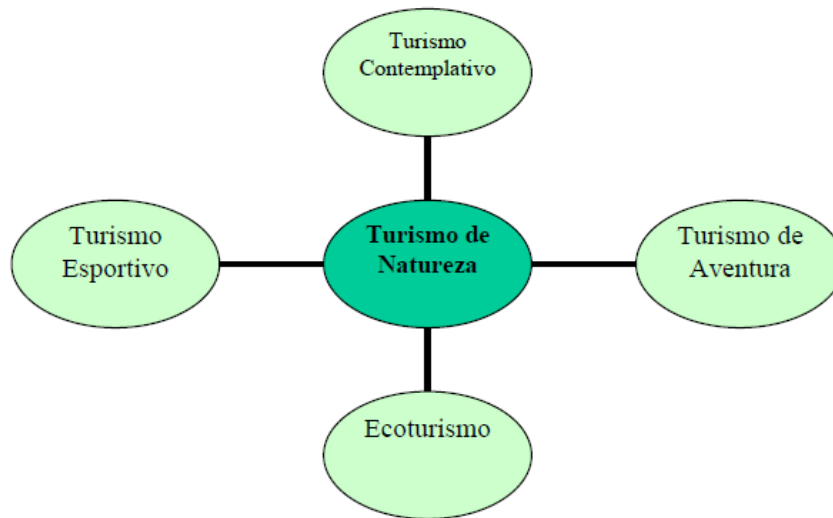
Fonte: Adaptado de Buhalis e Fletcher (1995).

- Turismo de Eventos



Fonte: Adaptado de Buhalis e Fletcher (1995).

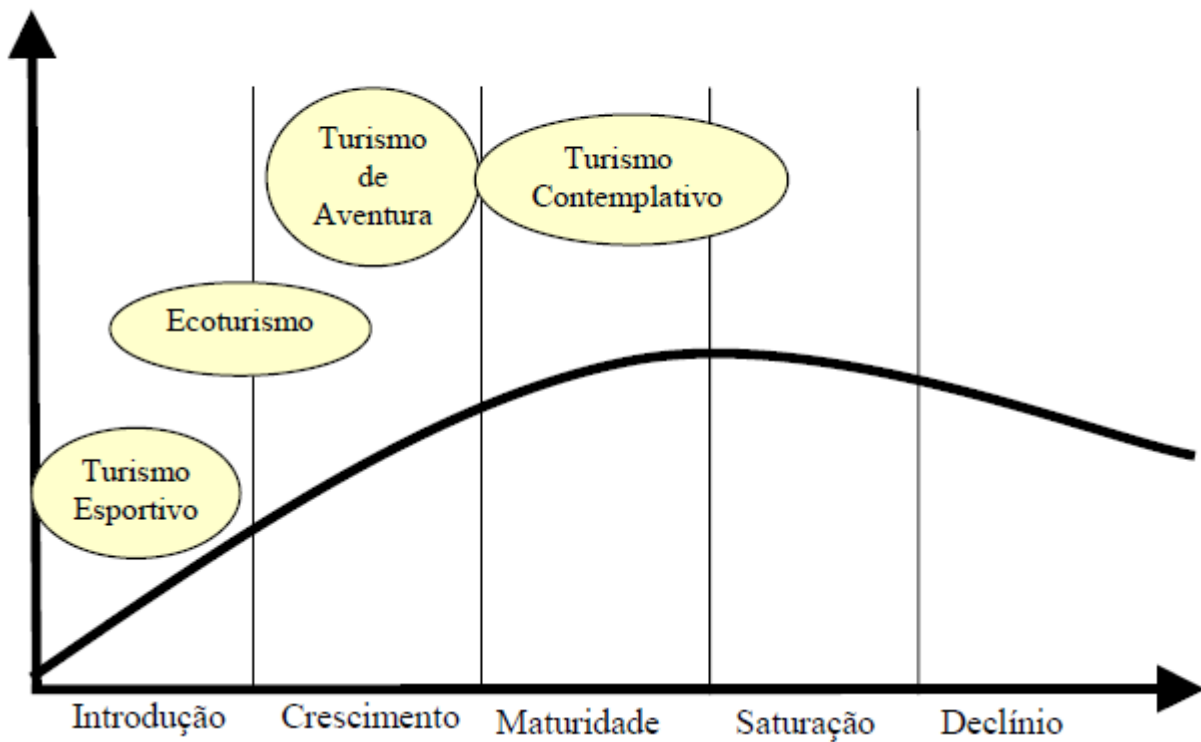
- Turismo de Natureza



Fonte: Adaptado de Buhalis e Fletcher (1995).

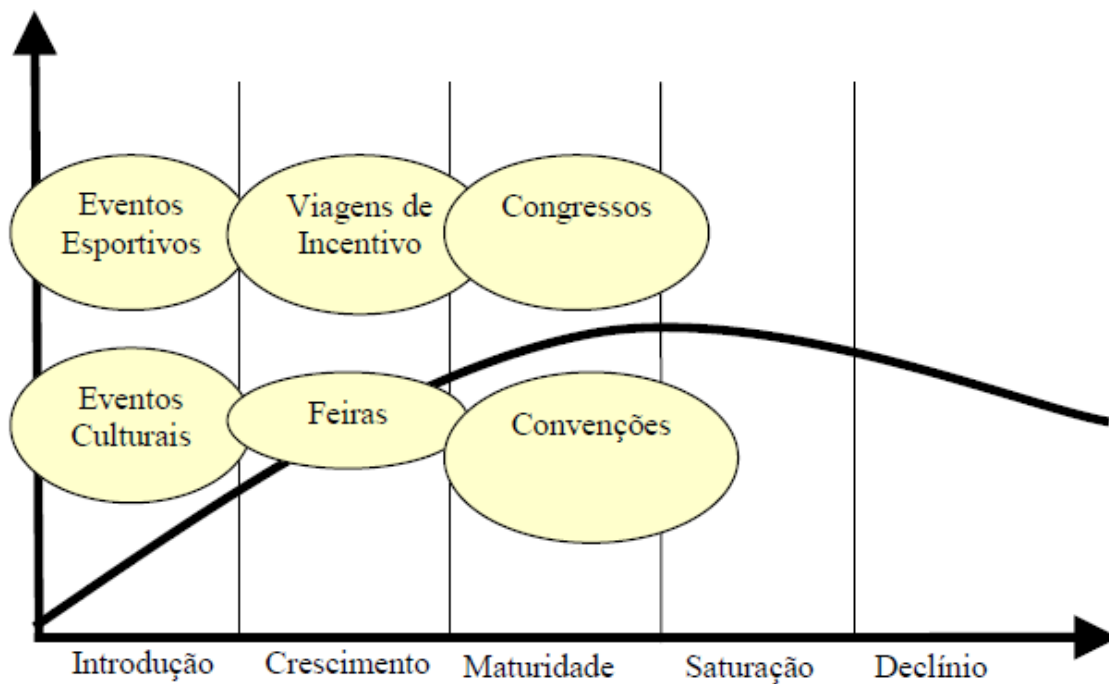
CICLO DE VIDA

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO TURISMO DE NATUREZA



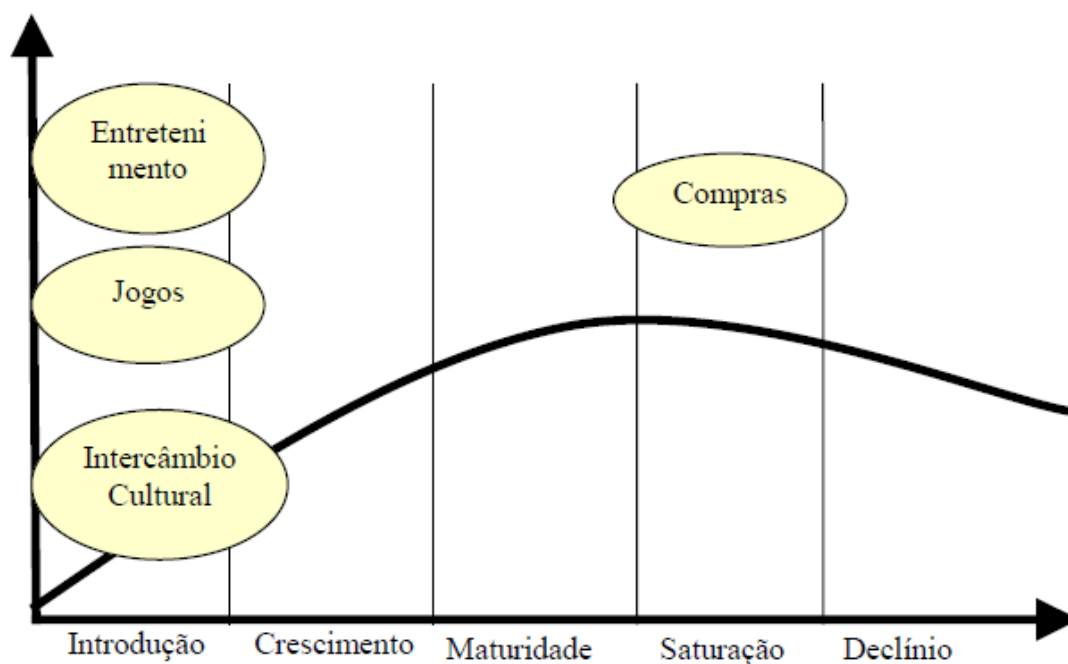
Fonte: Adaptado de Buhalis (2000).

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO TURISMO DE EVENTOS



Fonte: Adaptado de Buhalis (2000).

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO TURISMO DE AMBIENTE DE FORNTEIRA



Fonte: Adaptado de Buhalis (2000).

MATRIZ BCG

		Participação de mercado	
		Alta	Baixa
Atratividade de mercado	Alta	Turismo Natureza/ Ecoturismo Ambiente Fronteira/Jogos Turismo Eventos/Congressos	Ambiente Fronteira /Entretenimento Turismo Natureza /Aventura Turismo Natureza/Esportivo Turismo Eventos/Incentivo Turismo Eventos/Convencões
	Baixa	Turismo Natureza/Contemplativo	Ambiente Fronteira/ Intercambio Cultural Turismo Eventos/Feiras Ambiente Fronteira/Compras Turismo Eventos/Esportivo Turismo Eventos/Culturais

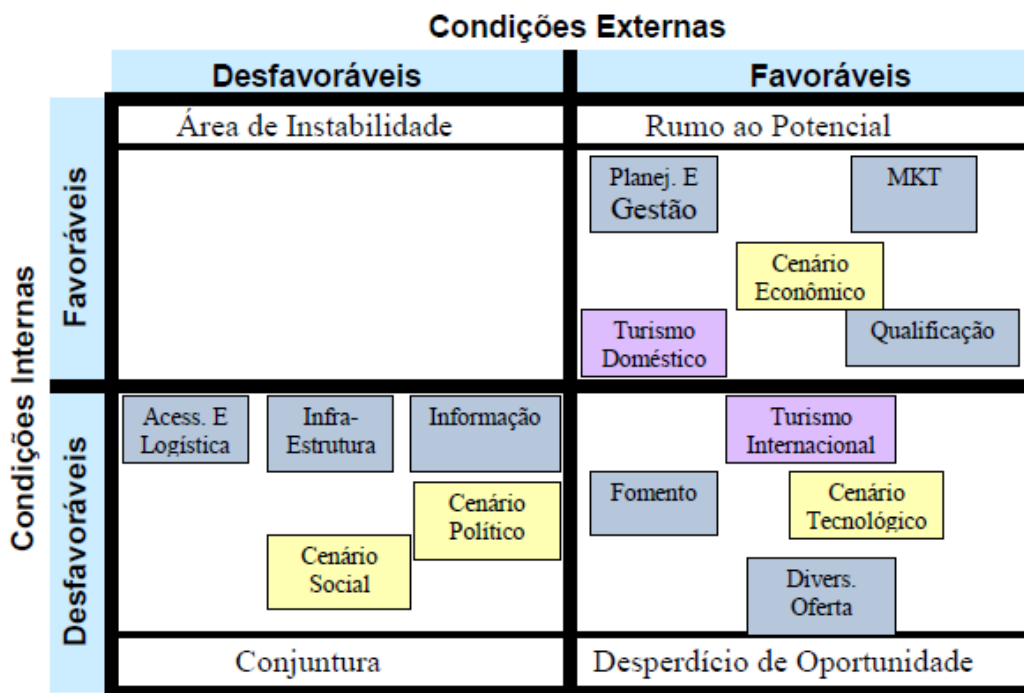
Fonte: Adaptado de Kotler, Bower y Makens (1997).

MATRIZ GE MCKINSEY

		Posição competitiva do destino		
		Forte	Média	Fraca
Atratividade de mercado	Alto	Proteger a Posição Congressos Jogos	Investir para Liderar Aventura Ecoturismo	Construir Seletivamente Entretenimento Convenções
	Médio	Construir e Crescer Seletivamente Contemplação	Gerenciar por Ganhos Intercambio Cultural Esportivo	Expandir e Colher Limitadamente Incentivo Feiras
	Baixo	Proteger e Refocalizar-se Compras	Gerenciar Ganhos Eventos Culturais	Abandonar

Fonte: Adaptado de Kotler, Bower y Makens (1997).

CENÁRIO PROSPECTIVO



Fonte: Adaptado de Embratur (2006) – Livroto Turismo.

PROPOSTAS HIERARQUIZADAS ÁREAS ESTRATÉGICAS

Conforme dito anteriormente as propostas foram hierarquizadas após um debate estratégico/participativo onde os atores sociais envolvidos estiveram presentes definindo quais seriam suas prioridades e também quem seriam os órgãos/instituições responsáveis pela implementação das mesmas. Frisou-se que tais atores já conheciam muitos dos problemas apresentados, porém a falta de mensuração, acompanhamento e controle fez com que muitas das propostas que já haviam sido apresentadas continuassem sem serem implementadas. Por esse motivo frisou-se a importância da definição dos responsáveis.

**PROPOSTAS GOVERNANÇA
(PLANEJAMENTO/GESTÃO/FOMENTO/INFORMAÇÕES)**

PROPOSTA	PRIORIDADE	RESPONSÁVEIS
Elaborar um estudo para a criação de uma estrutura de governança capaz de articular todos os atores sociais em todas as fases do processo	1°	ESPECIALISTA - SMTU / COMTUR / ICVB / Inst. Caminhos do Turismo / Gestur / SETU / Sebrae - PR / Itaipu
Elaborar um estudo dos impactos da atividade turística no destino	2°	Especialista / SETU / Ipardes / SMTU / Gestur / Universidades / Itaipu / INST POLO IGUASSU
Articular às iniciativas pública e privada com relação a investimentos correntes e de capital que beneficiem a atividade turística	3°	SMTUR / SETU / ICBV / Comtur
Viabilizar fontes de financiamento para investimentos da comunidade local	4°	Instituicoes de Fomento (bancos) / Comtur / Agencia de fomento do estado do PR / Sebrae / Universidades
Elaborar um estudo para captação de forma estratégica de investimentos externos	5°	Especialista / SEBRAE / ICVB / Gestur / Instituto Caminhos / ACIF
Estreitar as relações do segmento turístico com os demais segmentos econômicos da região	6°	SMTU / COMTUR / ICVB / Inst. Caminhos do Turismo / Gestur / SETU / Sebrae - PR / Inst Polo Iguassu / Universidades / Associacoes comerciais da região

**PROPOSTAS QUALIDADE
(QUALIFICAÇÃO/INFRA-ESTRUTURA)**

PROPOSTA	PRIORIDADE	RESPONSÁVEIS
Implementar um processo de gestão de mudanças	1°	Especialista / Sebrae / Gestur / Comtur / Instituto / ICVB / Itaipu
Implementar o projeto de qualificação com foco em vendas e marketing	2°	SMTU / Universidades
Viabilizar melhorias na segurança pública	3°	SMTUR / Conselho Municipal de Segurança / Orgaos de Seg. Publica / COMTUR
Elaborar um estudo para facilitar o deslocamento na cidade, na região e nos três países	4°	Especialista / SMTUR / Relações Internacionais / Universidade / ABAV / Singetur / Coopertaxi / Itaipu
Estudo das necessidades infraestruturais para viabilizar a implementação das propostas	5°	Especialista - SETU / Infraero / SMTU / Secretaria Mun. Planejamento / COMTUR / ICVB
Elaborar um estudo para implementação de ações de responsabilidade social e ambiental do setor turístico em relação à comunidade local	6°	SMTU / COMTUR / ICVB / Inst. Caminhos do Turismo / Gestur / SETU / Sebrae - PR / Inst Polo Iguassu / Universidades / Associações comerciais da região

**PROPOSTAS MARKETING
(PROMOÇÃO/ESTRUTURAÇÃO/DIVERSIFICAÇÃO/ LOGÍSTICA/INFORMAÇÕES)**

PROPOSTAS	PRIORIDADES	RESPONSÁVEIS
Elaborar um Plano de Marketing Estratégico	1°	Especialista - Comtur / Sebrae / ICBV / Instituto / Universidades / SMTU / SETU / Singetur / Itaipu
Elaborar um estudo do consumidor do destino turístico	2°	Especialista / SETU / SMTU / Sebrae / ICBV / Universidades / Instituto / ABAV / Itaipu / Infraero
Elaborar um estudo buscando resolver os gargalos de acesso/distribuição.	3°	Especialista / ABAV / Universidades / Infraero / Cia Aereas - COPET / ATRIF / ABIH / ANAC / SEBRAE / GESTUR / COMTUR / ICBV
Elaborar um estudo para a implantação de um Citycard	4°	Alguém que possa desenvolver estudo ABAV / ICBV / COMTUR / ABIH / SEBRAE - PR / SMTUR / Universidades / GESTUR / Instituto / ACIF
Estudo para identificar e fortalecer alianças estratégicas com outros destinos turísticos	5°	Especialista - Comtur / Sebrae / ICBV / Instituto / Universidades / SMTU / SETU / Singtur / Itaipu / INFRAERO

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo buscar a confirmação, ou não, de uma suposta crise apontada pelo setor privado da região. Após a análise dos documentos foi possível constatar que não havia uma crise instaurada, mas uma crise em potencial e o município de Foz do Iguaçu antevendo tal possibilidade buscou iniciar um trabalho de planejamento a médio e longo prazo.

Na verdade o que acabou acontecendo foi que no momento em que houve uma diminuição do fluxo de turistas, ocasionada em partes pela diminuição de ofertas de vôos para região e em partes pela diminuição do fluxo de águas das Cataratas em virtude da escassez de chuvas, os atores sociais da região acabaram tomando uma decisão importante ao verificarem que estavam tratando de questões pontuais e que havia a necessidade de planejar a atividade de maneira estratégica, pensando nos próximos 10/20 anos com o intuito de serem menos suscetíveis a tais questões.

O que também ficou claro foi que seria necessário haver uma sinergia entre a iniciativa pública, iniciativa privada e entidades de classe da região.

Naquele momento esta ligação era muito frágil e havia a necessidade de um trabalho em conjunto, uma soma de esforços para buscar soluções para a região e assim alcançar o objetivo maior de desenvolver a atividade turística de maneira sustentável.

Finalmente o que ficou perceptível foi que muitos dos agentes envolvidos sabiam quais eram os problemas, inclusive já tendo propostas para solucioná-los, porém com esta falta de integração entre os mesmos as propostas não eram exeqüíveis. Desta maneira ficou claro que as propostas apresentadas pela equipe de consultores e hierarquizadas pelos próprios agentes só seriam efetivamente colocadas em prática caso houvesse o entendimento e participação de todos, estabelecendo, inclusive, responsáveis para cada uma das propostas, o que de fato foi feito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bigné Alcañiz, J.; Font Aulet, X.; y Andreu Simó, L. (2000): Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo. Madrid: Esic Editorial.

Buhállis, D. (2000): The Tourism Destinations Life Cycle. *Tourism Management* 21, 97-116.

Ejarque, J. (2003): *Destinos Turísticos de Éxito – Diseño, Creación, Gestión y Marketing*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Gil, J. (2004): Oportunidades y Amenazas de “La Cara Brasileña” para La Promoción Turística Internacional de Brasil en la “Sociedad de Ensueño”. *Disertação de Mestrado apresentada na Escolea Oficial de Turismo de La Universidad de Alicante – España*.

Jensen, R. (1999): *The Dream Society – How the Comino Shift from Information to Imagination Hill Transform your Business*. MacGrow Hill, New York.

Kotler, P. (2000): *Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar, e Dominar Mercados [tradução Bazán Tecnologia e Lingüística]*. Futura, São Paulo.

Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997): *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Prentice Hall, Méjico.

Lemos, L. (2005): *O Valor Turístico na Economia da Sustentabilidade*. Editora Aleph, São Paulo.

Valls, J.-F (2000): *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

SOBRE OS AUTORES

1. Carlos Eduardo Chiquim é proprietário da Exigence Eventos e Consultoria e professor dos cursos de pós-graduação em eventos da UTP e de gestão em empreendimentos turísticos da FACINTER. Bacharel em turismo pela Universidade Federal do Paraná e especialista em marketing pela FAE Business School de Curitiba. Endereço: Rua XV de Novembro, 1887, apto. 42. Alto da Quinze. Curitiba/PR CEP 80250-000.

E-mail: eduardo@exigence.com.br.

2. Gabriel Palumbo é proprietário da SW Comércio Internacional. Engenheiro Civil pela UFPR, especialista em Marketing pela FAE, e Mestre em gestão de projetos pela UFPR. Endereço: Rua Conselheiro Carrão 439A CEP 80040-130. Curitiba – PR.

E-mail: palumbo.gabriel@gmail.com

3. Henrique Lago é consultor da BRAIN Bureau de Inteligência Corporativa. Bacharel em Turismo pela UFPR, Administrador de Empresas pela FAE e especialista em Gestão de Negócios pela UFPR. Endereço: R. Cel. Amazonas Marcondes, 1400 apto 32E CEP 80035-230 Cabral Curitiba – PR.

E-mail: henrique@brain.srv.br

4. José Manoel Gonçalves Gândara é professor do curso de graduação em turismo, da especialização em planejamento e gestão do turismo e do mestrado e doutorado em geografia da UFPR. Bacharel em turismo pela UFPR, mestre em gestão turismo pela SSCTS e doutor em turismo e desenvolvimento sustentável pela ULPGC. Endereço: Rua Emilio Cornelsen, 570. Bloco 1, Apto. 201. CEP: 80.540-220. Curitiba – PR.

E-mail: jmggandara@yahoo.com.br.