



# Plano de Marketing de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês

## PRODUTO 4

Gestão e Coordenação da Ação de *Marketing*  
Plano de Financiamento



Campo Grande, Mato Grosso do Sul  
Fevereiro, 2018

# GOVERNO FEDERAL

**Presidente da República**

MICHEL MIGUEL ELIAS TEMER LULIA

## MINISTÉRIO DO TURISMO

**Ministro**

MARX BELTRÃO LIMA SIQUEIRA

**Secretário Nacional de Estruturação do Turismo**

JOSÉ ANTÔNIO PARENTE

**Diretor do Departamento de Ordenamento do Turismo**

ROGÉRIO ANTONIO CÓSER

**Coordenador-Geral de Planejamento Territorial do Turismo**

EDUARDO CLÁUDIO MADEIRA

**Técnica de Nível Superior da Coordenação Geral de Planejamento Territorial do Turismo**

MARINA NEIVA DIAS

**Chefe de Divisão da Coordenação Geral de Planejamento Territorial do Turismo**

MIRANICE LIMA SANTOS

# **GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

## **Governador**

REINALDO AZAMBUJA

**SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE, DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO, PRODUÇÃO E AGRICULTURA FAMILIAR.**

## **Secretário**

JAIME VERRUCK

## **Secretário Adjunto**

RICARDO SENNA

**UNIDADE DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS DO PRODETUR NO ESTADO DO  
MATO GROSSO DO SUL**

## **Coordenadora Geral**

CLÁUDIA BRAUN DE QUEIROZ ROLIM

## **Especialista em Turismo**

HÉLIO LUÍS BRUN

## **FUNDAÇÃO DE TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL**

**Diretor-Presidente**  
BRUNO WENDLING

**Diretor de Desenvolvimento do Turismo**  
GEANCARLO DE LIMA MERIGHI

**Diretora de Desenvolvimento Institucional**  
MARIA HELENA MARTINS ALVES

**Gerente de Mercado**  
KARLA MARTINS CAVALCANTI

**Técnica de Turismo e Mercado**  
DREYSE WENDY BARBOSA DA CRUZ

**Técnico de Turismo e Mercado**  
BOLÍVAR PORTO

**ENTIDADE EXECUTORA**  
**AGRICON**

**CONSULTORIA**

**AGRICON CONSULTORIA SS Ltda.**  
Rua Joaquim Murtinho, 1000.  
Itanhangá Park  
Campo Grande, MS.  
Tel.: +55 67 3321 4495  
E-mail: [agrimon@agrimon.com.br](mailto:agrimon@agrimon.com.br)

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
APRESENTAÇÃO	8
I. GESTÃO E COORDENAÇÃO DA AÇÃO DE MARKETING	9
1. Proposta de Solução que Assegure a Gestão do <i>Marketing</i> de Maneira Efetiva a Médio e Longo Prazo.....	9
2. Enfoque Requerido para Gerir e Coordenar uma Ação de <i>Marketing</i> Eficiente ..	10
3. Proposta de Fortalecimento, Consolidação de Segmentos, Integração e Diversificação de Produtos. ....	12
4. Equipes e Tecnologias Necessárias para uma Ação de <i>Marketing</i> Efetiva.....	15
5. Definição dos Principais Processos para Realizar o Planejamento e Acompanhamento da Ação de <i>Marketing</i> .....	22
6. Proposta de Melhoria dos Processos para Relacionar-se com Outros Entes de Promoção. ....	29
II. PLANO DE FINANCIAMENTO	31
ANEXO A – Sugestão de <i>Check-up</i> para supervisão dos sistemas/ferramentas de gestão.	36
ANEXO B – Sugestão de Roteiro de Reunião.....	39
ANEXO C – Missão, Visão e Valores – construção e teste de validação .....	41
ANEXO D – Sugestão para Definição de Metas e uso do 5W2H .....	43
ANEXO E – <i>Scamper</i> – exemplo de uma sessão.....	44
ANEXO F – Memória de Cálculo das estimativas de valores de cada ação proposta. ....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consolidação das atribuições gerais e sugestões de rotinas administrativas por setor da IGR.	18
Quadro 2 – Valor total a ser financiado para o Plano de <i>Marketing</i> Campo Grande e Região Caminho dos Ipês – valores em reais	31
Quadro 3 – Montantes necessários para cada ação, por ano para financiamento do Plano de <i>Marketing</i> Campo Grande e Região Caminho dos Ipês	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira das Agências de Viagens
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
C&VB	<i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
Fecomércio MS	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Mato Grosso do Sul
FUNDTUR	Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul
IGR	Instância de Governança Regional
MARCO	Museu de Arte Contemporânea de Mato Grosso do Sul
MCDB	Museu das Culturas Dom Bosco
PDITS	Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo Nacional
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SECTUR	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
SEMAGRO	Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UCP	Unidade de Coordenação de Projetos do PRODETUR-MS

## APRESENTAÇÃO

O Plano de *Marketing* de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês consiste em um instrumento estratégico para orientar a gestão pública e a iniciativa privada quanto à promoção e comercialização do destino Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, buscando a sua diferenciação e a ampliação da sua competitividade no mercado turístico nacional e internacional.

A necessidade de um planejamento específico de *marketing* para o destino turístico foi apontada no Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS do Polo Turístico de Mato Grosso do Sul – Campo Grande e Região/Caminhos dos Ipês (MATO GROSSO DO SUL, 2012<sup>1</sup>) quando foram identificadas as oportunidades para a ampliação do turismo na região, aproveitando o fluxo turístico que adentra o Estado por meio da capital, Campo Grande.

Deste modo, determinou-se que seria oportuno o desenvolvimento de um plano que fortalecesse o posicionamento de mercado de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, estimulando a permanência e a atração de visitantes, que desconhecem os atrativos e recursos regionais.

O conteúdo do presente plano de *marketing* segue seu respectivo Termo de Referência (Anexo I “A” da Concorrência n. 001/2016-FUNDTUR) e busca atender às necessidades do Governo do Mato Grosso do Sul, por meio da Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO e, de forma sinérgica, suas instituições vinculadas ao turismo: a Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul - FUNDTUR e a Unidade de Coordenação de Projetos do PRODETUR-MS - UCP. Igualmente, este documento está alinhado com a Estratégia de Comercialização do Programa PRODETUR Nacional, buscando fortalecer a imagem dos destinos turísticos e garantindo eficiência e eficácia nos meios de comercialização.

O presente produto (Produto Quatro), sequência e desdobramento das demais atividades desenvolvidas até então, envolve duas grandes etapas, essenciais para arrematar as análises e propostas construídas nos demais produtos do plano de *marketing*, sendo formado pelas seguintes atividades: (i) Proposta de Gestão e Coordenação da Ação de *Marketing* e (ii) Plano de Financiamento.

A Proposta de Gestão e Coordenação da Ação de *Marketing* engloba: a Sugestão de solução que assegure a gestão do *marketing* de maneira efetiva a médio e longo prazo; o Enfoque requerido para gerir e coordenar uma ação de *marketing* eficiente da área; o Fortalecimento das rotas, marco cultural, consolidação de segmentos, integração gastronômica/identidade, economia de experiência e diversificação voltada para a sazonalidade; a Identificação de equipes e tecnologias necessárias para uma ação de *marketing* efetiva; a Definição dos principais processos para realizar o planejamento e acompanhamento e a Proposta de melhora dos processos para relacionar-se com outros entes de promoção.

Encerrando o produto tem-se o Plano de Financiamento realizado para assegurar a viabilidade da ação de *marketing* por meio de um mecanismo de financiamento eficaz, que assegure os fundos necessários a curto, médio e longo prazo. A seguir, apresenta-se detalhado o produto.

---

<sup>1</sup> MATO GROSSO DO SUL, Secretária de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, de Comércio e do Turismo. **Elaboração do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS Polo Campo Grande e Região.** Campo Grande: UCP/PRODETUR/SEPROTUR/MS. 2012.

## I. GESTÃO E COORDENAÇÃO DA AÇÃO DE MARKETING

Esta etapa do Produto Quatro consolida uma proposição tangível e efetiva de modelo de Gestão e Coordenação da ação de *marketing* da área turística, em discussão, considerando a realidade da região, especialmente sua capacidade institucional, seu mercado atual e potencial, posicionamento estratégico planejado e resultados almejados.

Para tanto, a Proposta de Gestão e Coordenação da Ação de *Marketing* parte da sugestão, a médio e longo prazo, de soluções que assegurem a gestão do *marketing*, apontando o enfoque requerido para esta atividade, ressaltando a necessidade de fortalecimento e consolidação da oferta, apontando equipe e tecnologias chaves para este modelo de gestão e definindo os principais processos que resultam em uma estrutura de sucesso para a gestão eficaz e eficiente da ação de *marketing* de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês.

### 1. PROPOSTA DE SOLUÇÃO QUE ASSEGURE A GESTÃO DO MARKETING DE MANEIRA EFETIVA A MÉDIO E LONGO PRAZO

Em Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, região beneficiária do crédito do agente financiador para a implantação deste Plano de *Marketing*, a organização institucional existente, conforme identificado no Diagnóstico e Análise da Situação Atual (etapa anterior do presente estudo) se mostra com limitações e entraves para a execução, gestão da ação de *marketing* de maneira efetiva e a médio e longo prazo.

Para a gestão e coordenação da ação de *marketing* proposta ao longo do presente Plano de *Marketing* é essencial a evolução do modelo vigente da Instância de Governança Regional - IGR, o Fórum Regional, e seu fortalecimento institucional a fim de imputar capacidade técnica, planejamento efetivo e ferramentas que viabilizem a captação de recursos e execução eficaz das ações de *marketing*.

Para esta evolução do modelo de gestão da IGR atual de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês até uma estrutura mais dinâmica e de vanguarda, compatível com os modelos adotados nos destinos mais competitivos, e de referência para o mercado, é prioritário que o processo se dê de forma gradativa, permitindo o amadurecimento técnico e administrativo de seus gestores, consolidando conceitos e posicionamentos e desenvolvendo parcerias e redes de cooperação.

Ademais, deve-se levar em consideração que a IGR (o Fórum Regional) foi, em 2017, reativada e conta com uma nova diretoria. Assim, tal como foi viabilizada, por meio do convênio firmado entre a FUNDTUR e o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE, a recente contratação de um gestor para o Fórum Regional Caminho dos Ipês, é conveniente, em uma primeira etapa, o aprofundamento na articulação e aproximação do Fórum Regional junto aos atores estratégicos do *trade* (FUNDTUR, Secretarias Municipais, Sistema S, Associações, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Mato Grosso do Sul – Fecomércio/MS, dentre outras) capazes de viabilizar a captação dos recursos a serem geridos pela IGR e de implantar novos benefícios para fomentar o desenvolvimento e a representatividade do Fórum Regional.

Com o amadurecimento da IGR, é estratégica a sua transformação em uma pessoa jurídica, como formato simplificado e sem fins lucrativos, como uma associação, por exemplo, dotando-a de autonomia para coordenação e gestão de seus projetos.

Uma estrutura organizacional e de governança mais complexa, porém bem mais competitiva também é a instituição de uma agência governamental de desenvolvimento: serviço social autônomo, na forma de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública. Esta estrutura seria uma etapa posterior às anteriormente propostas, assegurando uma evolução sensata e segura do modelo de gestão do setor e das ações de *marketing* turístico.

É importante destacar que este modelo institucional permite à instituição firmar contratos de gestão com o Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, por meio da SEMAGRO e FUNDTUR, e com as Prefeituras Municipais que compõem a área turística, além de permitir a celebração de convênios, contratos, ajustes e parcerias com pessoas físicas, jurídicas de direito público e privado, nacionais, estrangeiras ou internacionais.

Existem aspectos que caracterizam esses entes paraestatais que são:

- Criação prevista em lei;
- Têm por objeto uma atividade social, não lucrativa, direcionada à prestação de um serviço de utilidade pública;
- Não se integra a Administração Pública direta, ou indireta. São conhecidas como entes de cooperação com o Estado, pois se desempenham atividades de interesse coletivo juntamente com o poder público;
- São mantidos por recursos oriundos de contribuições sociais de natureza tributária, recolhidas compulsoriamente pelos contribuintes definidos em lei (são recolhidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e repassadas às entidades beneficiárias), bem como mediante dotações orçamentárias do poder público;
- Estão sujeitos a certas normas de direito público, pelo fato de administrarem recursos públicos, especialmente normas de controle, tais como a obrigação de prestação de contas ao Tribunal de Contas da União;
- Essas entidades de direito privado realizam, sem fins lucrativos, projetos de interesse do Estado em benefício da coletividade. Suas atividades consistem na prestação de serviços não exclusivos da Administração Pública e, para tanto, recebem recursos e ajuda estatal, desde que preencham determinados requisitos estabelecidos em legislação específica.

## **2. ENFOQUE REQUERIDO PARA GERIR E COORDENAR UMA AÇÃO DE MARKETING EFICIENTE**

Para gerir e coordenar uma ação de *marketing* eficiente é essencial considerar alguns aspectos da situação atual das organizações presentes em Campo Grande e Região Caminho dos Ipês e sua capacidade institucional: (i) centralização das ações de gestão do setor na FUNDTUR, na Fecomércio/MS e nova gestão da Prefeitura Municipal de Campo Grande; (ii) ações de promoção e divulgação da região turística limitadas à participação em feiras e eventos capitaneados pela FUNDTUR; (iii) atuação isolada das principais associações do setor; (iv) descontinuidade de Conselhos Municipais e do Fórum Regional (apesar da recente reativação de parte dessas instâncias); (v) promoção e comercialização dos empreendimentos incipientes (vi) existência das principais e maiores instituições do setor na capital.

Neste sentido, o enfoque requerido para gerir e coordenar uma ação de *marketing* eficiente principia com o fortalecimento institucional da IGR, a articulação e aproximação com demais entes e entidades do setor para alinhamento sinérgico da gestão, proposição de um modelo gerencial enxuto e de nova geração e por fim, a instituições de parcerias duradouras para aportar inovação e sustentabilidade aos processos da IGR e dos empreendimentos do setor.

O fortalecimento institucional da IGR, ao considerar a realidade do Fórum da Região Caminho dos Ipês, volta-se a apoiar o processo de descentralização da gestão do turismo, promoção do protagonismo do *trade* e fomento a um ambiente empresarial favorável ao desenvolvimento do setor, estruturando e fundamentando, de forma alicerçada, a gestão e a coordenação da ação de *marketing*, tomando por premissa uma atuação eficiente e eficaz da instituição, capacitando os seus gestores a prosseguir e reagir de forma assertiva no mercado, otimizando recursos e focando na vocação turística de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês.

Neste sentido, a presença e a atuação de um profissional especializado para atuar como gestor do Fórum da Região Caminho dos Ipês (disponibilizado pela FUNDTUR e SEBRAE à IGR) apoia, fortemente, a esperada incorporação prática na rotina e nos processos, do enfoque requerido para gerir e coordenar uma ação de *marketing* eficiente, aqui proposto.

Este enfoque no fortalecimento da IGR se alinha ao modelo de gestão adotado pelo Programa de Regionalização do Turismo, do Ministério do Turismo, pautado na gestão compartilhada abarcando, de maneira ampliada, os diferentes entes institucionais, agentes econômicos e sociedade civil organizada.

De modo complementar, a articulação institucional e criação de redes de cooperação entre as diferentes instituições presentes em Campo Grande e Região Caminhos dos Ipês é um dos pilares a ser desenvolvido neste modelo de gestão e coordenação, para concentrar os esforços e direcionar a divulgação, promoção, comercialização e demais ações de *marketing* do destino, de forma alinhada com as atividades em concepção pelo Conselho Municipal de Turismo – COMTUR de Campo Grande e dos demais municípios, pelas associações do setor (destacando-se pelo protagonismo a Associação Brasileira das Agências de Viagens - ABAV, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH e Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL), pelo Campo Grande *Destination* (o novo *Convention & Visitors Bureau - C&VB*), pela gestão pública municipal e estadual do turismo e por outros relevantes atores a fim de dotar de robustez as ações planejadas e em execução, expandindo os resultados e, por consequência, a competitividade do destino.

Um enfoque gerencial objetivo, conciso e de vanguarda, pautado em conceitos de gestão estratégica, permeando pelo emprego de instrumentos de inteligência de mercado (ou competitiva), de gestão da rotina e melhoria e de gestão para resultados, por exemplo, impute a gestão e coordenação da ação de *marketing* de continuidade e capacidade de diferenciação no mercado.

Por meio desta faceta gerencial viabiliza-se a antecipação de exigências do mercado, empregando as informações sobre o mercado (cliente, concorrente, fornecedores) para alocar estrategicamente os recursos e buscar o cumprimento dos objetivos e estratégias do presente Plano de *Marketing*, com foco nos melhores resultados. Por sinal, a gestão para resultados é um conceito recentemente incorporado na administração pública, e no caso do enfoque requerido para gerir e coordenar uma ação de *marketing* eficiente, por meio do gerenciamento do desempenho pode-se promover o alinhamento dos esforços para os resultados desejados. Da mesma maneira, a constante avaliação dos processos e rotinas, gerando melhorias substanciais na forma de atuar e no emprego dos recursos disponíveis.

Esta gestão dinâmica e inovadora demanda, a priori, o aprofundamento na articulação institucional para obtenção de consultorias e a constituição de diferentes parcerias com Sistema S, instituições de ensino e pesquisa para captar o aporte de inovação e conhecimentos técnicos estratégicos para manter a gestão, e por consequência o destino, em uma posição de destaque no mercado turístico.

### 3. PROPOSTA DE FORTALECIMENTO, CONSOLIDAÇÃO DE SEGMENTOS, INTEGRAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS.

O fortalecimento das rotas, marco cultural, consolidação de segmentos, integração gastronômica/identidade, economia de experiência e diversificação voltada para a sazonalidade são aspectos a serem abordados na gestão e coordenação da ação de *marketing* de forma eficiente e eficaz em um processo cíclico de análise, ajuste e proposição de melhorias alinhadas à necessidade de incrementar a competitividade do destino Campo Grande e Região Caminho dos Ipês.

O Fortalecimento de rotas, e a sucessiva consolidação de segmentos, deverá ocorrer a partir da estruturação de mais produtos turísticos a serem ofertados pelo empresariado de Campo e Região Caminho dos Ipês, além do seu alinhamento com as ações da estratégia de reestruturar mercadologicamente a oferta, prevista neste Plano de *Marketing*.

Inicialmente, as rotas podem contemplar circuitos de passeios e produtos já estruturados, contendo um número ideal de atrativos passíveis de visitação em curta estadia: um dia de viagem.

Estes atrativos devem ser classificados por segmento ou atratividade para o público-alvo de cada rota, sendo adequadamente empregados os critérios de hierarquização e priorização de atrativos, conforme a metodologia aplicada na análise da oferta turística do presente Plano de *Marketing*, formatando diferente rotas conforme o perfil, disponibilidade de tempo, valores e outras particularidades do cliente a ser atraído.

Como diferencial da região turística, tem-se a elevada circulação de visitantes, especialmente na capital, motivados a viajar por diferentes ensejos, dando a possibilidade de construção e proposição de rotas voltadas a visitantes de passagens, aproveitar nichos de mercado compatíveis com a demanda atual (como o *bleisure*<sup>2</sup> no segmento de negócios e eventos), rotas específicas para visitantes do interior do Estado, outras públicos de origens específicas ou mesmo faixas etárias e outras particularidades.

Neste sentido, é desejável o desenvolvimento de um modelo de gestão e controle de visitas, justamente para obtenção de um *feedback* quanto à atratividade e competitividade das rotas criadas, promoção de ajustes e melhorias, ampliando a demanda destes novos produtos e indicando oportunidades para a criação de novas rotas ou integração de diferentes atrativos.

Concomitante à configuração de produtos e rotas a partir de atrativos turísticos de diferentes segmentos turísticos tem-se a consolidação de segmentos, especialmente a partir da execução do presente Plano de *Marketing* e do desdobramento das suas estratégias de desenvolvimento, remodelagem e consolidação dos segmentos de turismo rural, ecoturismo e turismo de aventura e turismo histórico-cultural.

O fortalecimento do marco cultural se dará de acordo com a evolução da promoção e divulgação dos atrativos culturais existentes e formatação de novos. Neste sentido, é de grande relevância considerar o rico patrimônio histórico-cultural material, imaterial e manifestações culturais de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, o qual possui uma expressiva atratividade, haja vista a presença do Museu de Arte Contemporânea de Mato Grosso do Sul – MARCO e do Museu das Culturas Dom Bosco - MCDB dentre os atrativos de maior hierarquia do destino em decorrência de sua alta atratividade.

---

<sup>2</sup> *Bleisure* - neologismo criado para se referir às viagens associando trabalho (*business*) e lazer (*leisure*).

A região turística também apresenta, em seu arcabouço histórico-cultural, atrativos que integram o patrimônio cultural de Mato Grosso do Sul como a Festa da Rapadura de Furnas de Dionísio, onde recentemente tem se estruturado, como demanda significativa, passeios guiados mesclando *trekking* com a experiência de vivência de base comunitária e histórico-cultural.

Ademais, o fortalecimento do marco cultural é um instrumento capaz de diferenciar o destino no mercado, por meio de produtos complementares à demanda de negócios e eventos, além de efetivamente integrar os demais municípios que compõem o destino além da capital (naturalmente indutora do turismo) como Jaraguari (pela já citada região de Furnas do Dionísio), Ribas do Rio Pardo (pelo centro histórico que carece de estruturação), Rio Negro (pelas inscrições rupestres atualmente visitadas de forma integrada a passeios de turismo de aventura – acampamento, *trekking*, inscrições rupestre e rapel) e demais municípios por meio das manifestações culturais (como as cavalgadas realizadas há mais de trinta anos sucessivamente em Jaraguari).

Esta identidade cultural de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês origina de seu processo de colonização e reflete, de maneira expressivamente diversificada e variada, na gastronomia do destino e, por consequência, tem-se com o Mercado Municipal Antônio Valente (Mercadão) e Feira Central como estabelecimentos com alto fluxo de visitas.

Neste sentido, a integração da gastronomia com a identidade local é um símbolo do destino, apesar da inexistência de um prato típico, e nos últimos cinco anos vem evoluindo na forma de um produto único comungando artesanato, quadros, produções artísticas, apresentações musicais e outros produtos culturais com a gastronomia e estabelecimentos de alimentação.

Destaca-se ainda o resgate cultural, tendência na gastronomia campo-grandense, e a concepção de pratos e cardápios que refletem ou fundem tradições latinas (paraguaia, boliviana e de outros países que colonizaram o Estado do Mato Grosso do Sul), japonesa, europeia e mesmo de outros estados brasileiros como aqueles da Região Sul, Minas Gerais, dentre outros, além das particularidades pantaneiras, típicas sul-mato-grossense.

Como resultado, tem-se o incremento na valorização do Mercadão, Feira Central e outros restaurantes e estabelecimentos de alimentação tradicionais da capital, o crescimento pujante de corredores gastronômicos e o desenvolvimento de restaurantes de alta gastronomia, premiados regional e nacionalmente (conforme identificado e descrito na análise e diagnóstico), atraindo visitantes do interior do Mato Grosso do Sul e complementando a experiência do visitante atual.

Deste contexto atual e de sua positiva tendência de avanço, é estratégico para a eficiente gestão e coordenação da ação de *marketing*, o aprofundamento da relação e atuação conjunta à ABRASEL e estabelecimentos de alimentação não associados a esta entidade a fim de diferenciar o destino pela sua gastronomia e identidade cultural.

Alinhado com o fortalecimento da oferta, do marco cultural e com a diferenciação por meio da integração da gastronomia com a identidade cultural tem-se a economia de experiência<sup>3</sup> que se aplica fortemente ao setor do turismo, por diferenciar os produtos através da promoção e venda de experiências memoráveis para os visitantes, agregando valor e atraindo novos turistas.

Apesar de prioritariamente relacionado aos produtos de entretenimento, lazer e alimentação, em decorrência da interação maior do público-alvo com o produto, a economia de experiência revela-se com uma estratégia de *marketing* de segmentação, recentemente

---

<sup>3</sup> Novo conceito introduzido em 1999 por Joseph Pine e James Gilmore, ambos especialistas em mercado, pela Universidade de Harvard e publicado no livro *The experience economy: work is theatre & every business a stage*.

empregada para agregar valor à marca (no caso, ao destino turístico) desenvolvendo produtos customizados com os perfis, desejos e expectativas do público-alvo.

É justamente na personalização dos produtos, associada aos diferenciais gastronômicos e culturais de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, que se pode empregar a economia de experiência como uma estratégia de valorização dos produtos locais, das manifestações culturais dos municípios localizados ao redor da capital, como das cavalgadas tradicionais, das festas com viés religioso ou das curiosidades e tradições quilombolas e rurais da região.

Desta maneira, a integração do conceito de economia de experiência com o fortalecimento das rotas, marco cultural e integração gastronômica se mostra favorável à configuração de produtos singulares, com maior atratividade e voltados a diferentes segmentos alvos, capazes de impulsionar expressivamente a valorização da marca do destino turístico.

Considerando as produções culturais, especialmente as da capital, as manifestações culturais diferenciadas do destino, como as de Furnas do Dionísio (que refletem as tradições quilombola passadas de geração em geração) e os momentos memoráveis vivenciados pelos visitantes do Projeto Portal, em Corguinho, nota-se a potencialidade da economia de experiência no destino Campo Grande e Região Caminho dos Ipês. Ademais, a economia de experiência pode ser trabalhada na forma de personalização de produtos de turismo rural, ecoturismo e turismo de aventura e de outros segmentos, conforme as particularidades do seu público-alvo. Para tanto, é relevante o fomento à constituição de um arranjo produtivo dos pequenos negócios em consonância com as ações de formação de redes empresariais e parcerias, tal como com as outras ações desenvolvidas para impulsionar o empresariado e outros atores de fomento de negócios, presentes na capital.

Nota-se também uma tendência natural na formatação dos produtos de turismo de aventura de promover uma diferenciação pela vivência de experiências memoráveis, como o contato com a comunidade rural e a degustação de produtos típicos na Caminhada da Lua (em assentamentos rurais de Campo Grande), o contexto histórico-cultural da Caminhada em Furnas de Dionísio (em Jaraguari), a seleção de localidade com beleza cênica diferenciada e criação da categoria turismo nos circuitos e desafios de *bike* em Piraputanga (em Dois Irmãos do Buriti) e Rochedinho (em Campo Grande, divisa com Jaraguari), do incremento da demanda por acampamento dos produtos de *trekking* no Morro do Ernesto (em Campo Grande) e nos produtos de rapel da Cachoeira do Rio do Peixe (em Rio Negro), dentre outros.

Cabe destacar a iniciativa prática de inserção deste conceito, por meio do Projeto Economia de Experiência (*Tour da Experiência*), do Ministério do Turismo e SEBRAE<sup>4</sup>, desenvolvido em diferentes localidades brasileiras, que respeitando as características e peculiaridades destes destinos, implantou inovações e diferenciações na oferta turística (atrativos, equipamentos e prestadores de serviços turísticos) que proporciona um destaque às riquezas naturais e culturais, à capacidade de acolhimento dos munícipes e outros aspectos que permitem, a estes grupos de empresas organizadas, superar as expectativas do turista, envolvendo-o em uma experiência encantadora e individualizada.

Por fim, nota-se que apesar de não identificados os períodos de alta ou baixa temporada no destino Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, com exceções de alguns segmentos cujas atividades são pautadas em água ou afetadas por variações climáticas (turismo rural, ecoturismo e turismo de aventura) é relevante atuar na diversificação voltada para a sazonalidade.

---

<sup>4</sup> INSTITUTO MARCA BRASIL. **Cartilha do Projeto Economia da Experiência**. Ministério do Turismo e SEBRAE. Brasília: DF, 2010. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-do-projeto-economia-da-experiencia,610ad1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em 21 de setembro de 2017.

Logo, a fuga do empirismo e o incentivo à promoção de análises aprofundadas de sazonalidade do segmento de negócios e eventos são cruciais para a construção de estratégias práticas e realistas de minimização de impactos de baixas temporadas, a partir de banco de dados, análises horizontais e verticais (comparativa entre diferentes meses e anos – fluxo ao longo do ano e desempenho em relação a outros anos/identificação de ciclos).

Como consequência, a oferta complementar poderá ser articulada para atrair fluxo de visitas em momentos de menor demanda ou ainda potencializar a quantidade de turistas em alta temporada, fortalecendo o setor e consolidando os segmentos turísticos secundários, tal como, os demais estabelecimentos prestadores de serviços e diretamente ligados ao setor turístico de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, além de ampliar as oportunidades de estruturação de produtos nos municípios localizados no entorno da capital e desenvolver com maior ênfase o turismo em toda a região.

#### **4. EQUIPES E TECNOLOGIAS NECESSÁRIAS PARA UMA AÇÃO DE MARKETING EFETIVA**

Espera-se que a gestão da ação de *marketing* de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês seja plenamente voltada à busca pelos ganhos de eficiência, pela excelência, pela alta competitividade do destino, e pela transparência da instituição e para tanto, é predominante concentrar os esforços e recursos na constituição de uma equipe técnica dinâmica, tecnologias de vanguarda, processos e operações simplificados e eficazes.

Alinhada a uma proposta de estrutura organizacional enxuta e bem planejada, onde papéis e tarefas estão bem claros e em sintonia com o planejamento de *marketing* do destino, tanto equipe quanto tecnologias devem ser empregadas na gestão com ênfase à redução de custos operacionais e ao aumento da promoção e divulgação do destino, como foco na satisfação do visitante e assumindo a importância de que as ineficiências e desperdícios administrativos devem ser eliminados e a utilização dos recursos maximizada, formatando a estrutura de gestão como um instrumento agregador de resultados.

Desta maneira, a equipe técnica deve ser apta e especializada para desempenhar efetivamente as tarefas necessárias aos quatro setores ou departamentos mínimos e essenciais à gestão e coordenação da ação do marketing sendo: (i) coordenação geral, (ii) financeiro-administrativo, (iii) de captação de recursos e de projetos (fomento), (iv) mercado e desenvolvimento.

Destes setores ou departamentos é notória a necessidade de destacar a relevância, pela influência direta no resultado final almejado e pelo volume de operações e recursos alocados, do setor de captação de recursos e de projetos (fomento) e do setor de mercado e desenvolvimento.

O setor de captação de recursos e de projetos (fomento) tem o papel de monitorar e identificar as diferentes oportunidades (nacionais, internacionais, públicas e privadas) de captação de recursos para o desenvolvimento da ação de *marketing*, e mesmo de desenvolvimento do setor turístico, para a instituição responsável pela gestão da ação de marketing e, também, para outros entes e estabelecimentos de interesse turístico de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês.

Apoiando a captação de recursos, é necessário que este setor também desempenhe o papel de elaboração de projetos a fim de atender as exigências de documentação, trâmites

e comprovação da atratividade, viabilidade e impacto ou capacidade de pagamento de cada proposta, conforme os padrões das instituições ou entes de financiamento.

Assim, para este setor é essencial, na sua equipe técnica, profissionais-chave como administradores de empresas, economistas, contadores ou profissionais com competências semelhantes para identificar e aproveitar o máximo de oportunidades de financiamento, formatar os pleitos e concretizar a captação destes recursos para o destino, viabilizando a efetiva ação de *marketing*. Para tanto, o aporte de experiências em captação de recursos, elaboração de projetos e gestão de contratos/convênios são pré-requisitos técnico prioritário para a equipe que compõe este setor, a qual necessita também de rotinas claras de rastreamento sistemático de oportunidades, modelos predefinidos de propostas e projetos, dentre outros processos cotidianos.

Igualmente, o setor/departamento de mercado e desenvolvimento possui um papel estratégico para manter e ampliar a competitividade do destino, monitorar a concorrência, identificar tendências, desenvolver e ampliar canais de distribuição, construir e consolidar parcerias comerciais, gerir mídias (*online* e *off-line*) e outros processos de promoção, avaliar a atratividade da oferta para o mercado-alvo e apontar as intervenções de *marketing* de desenvolvimento e adequação de produtos para efetivamente colocar o Campo Grande e Região Caminho dos Ipês em uma posição de destaque no mercado.

Diante destas atribuições do setor, a equipe necessária demanda como profissionais-chave especialistas em turismo, em *marketing*, em mídias (*marketing* digital e *marketing* de conteúdo), em planejamento estratégico, em análises mercadológicas e pesquisas de *marketing* dentre outras competências essenciais para o desempenho do trabalho em questão. Dentre os processos essenciais têm-se além das tradicionais e estratégicas viagens e visitas (*famtour*, *presstrip*, *roadshow*), a construção de um sistema de informações estratégicas de monitoramento do mercado e de desempenho da efetividade dos canais de distribuição, das ações de *marketing* executadas. Assim, o planejamento operacional anual do setor, alinhado com as ações da instituição, com a de outros atores do setor e com o plano de *marketing* é essencial para priorização a atuação, orientar a organização do calendário de eventos e outras atividades a serem realizadas.

À coordenação geral e ao setor financeiro-administrativo cabe o apoio administrativo a estes setores, construção de parcerias organizacionais e relacionamento com outros entes de promoção e gestão turísticas, que atuam na região. Desta maneira, a presença de grandes administradores, especializados em gestão de processos, em políticas públicas e em gestão financeira é prioritária.

Em termos de tecnologia, pelo grande volume de informações captadas pelo setor de mercado e geradas pela atuação de toda a instituição de gestão, destaca-se o diferencial aportado pelo emprego de um *Software* especial voltado à gestão da comercialização do destino e à gestão do relacionamento com os principais agentes emissores.

Este *Software* é a base tecnológica para gerir os dados de mercado em busca de satisfação e fidelização de turistas e monitorar os canais de distribuição, por ser capaz de administrar um alto fluxo de informações na base central de dados e de subsidiar o destino com informações para impulsionar o seu crescimento, aprofundando e do enriquecendo as suas relações com os principais mercados emissores, viabilizando a oferta adequada no momento preciso.

Integrado ao *Software*, e fornecendo informações para a sua base de dados, é igualmente significativa o emprego de plataformas de *marketing* digital (*site*, redes sociais) para uma interação amplificada e em tempo real com o visitante atual e potencial, estreitando

relacionamentos com o cliente e influenciando a tomada de decisão na escolha do destino ou no planejamento da viagem.

A presença do consultor do SEBRAE, recentemente, contratado para gerir o Fórum Regional Caminho dos Ipês, é uma grande vantagem à equipe necessária a uma ação de *marketing* efetiva, especialmente no que tange à construção, adaptada à estrutura disponível da IGR e à realidade de seu *core business*<sup>5</sup>, de fluxogramas e manuais de procedimentos, além de facilitar o trabalho de novos componentes da equipe, estruturando a organização, segregação de funções, análise crítica das atividades e celeridade administrativa.

A normatização da gestão, os fluxogramas e manuais de procedimentos, construídos com a equipe, remetem ao termo burocracia, hoje pejorativo e associado a processos morosos e desnecessários. No entanto, toma-se aqui o conceito weberiano<sup>6</sup> da burocracia para padronizar e tornar eficientes organizações, detalhando, para cada profissional, as atividades necessárias para desempenhar as atribuições, definidas para cada setor. Ademais, a sua constante revisão e melhoria, propostas a seguir na definição dos principais processos para realizar o planejamento e acompanhamento da ação de *marketing*, previnem a desatualização na gestão da IGR.

Em decorrência da natureza dos processos anuais de contratação do SEBRAE, é importante que o gestor contratado forneça, além dos relatórios de atividade mensais de consultoria, outras evidências das soluções desenvolvidas, servindo como um legado da prestação de serviço e uma garantia de continuidade do modelo de gestão, planejamento e acompanhamento das ações como os referidos fluxogramas e manuais de procedimentos, em sua última versão, visto que são esperadas alterações nos mesmos decorrentes dos princípios de melhoria constante.

Desta maneira, o quadro a seguir consolida o que é necessário e desejado para uma ação de *marketing* efetiva por parte das equipes e tecnologias a serem adotadas pela IGR, sendo apresentado, por setor, as principais atribuições gerais e as sugestões de rotinas administrativas.

---

<sup>5</sup> Termo em inglês usado na administração para representar o negócio principal, mais relevante da corporação.

<sup>6</sup> A Teoria da Burocracia foi iniciada por Karl Emil Maximilian Weber, na Alemanha em 1864, quem identificou que apesar das empresas evoluírem, elas permaneciam sendo mal administradas, sem regras específicas e definição de objetivos. Segundo Weber, "*A Burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento econômico e político*". A Teoria da Burocracia vem da premissa de que a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

**Quadro 1 – Consolidação das atribuições gerais e sugestões de rotinas administrativas por setor da IGR.**

Setor	Principais Atribuições Gerais	Sugestão de Rotina Administrativa
Coordenação geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar, dirigir e supervisionar todas as ações de <i>marketing</i> e atividades de desenvolvimento turístico, realizadas pela IGR;</li> <li>• Promover <i>endomarketing</i>, a articulação e responder pelo relacionamento institucional da IGR com os principais atores do trade (Governo do MS, Governos municipais, outras instâncias de governança, Sistema S, instituições de ensino, associações e demais representantes do turismo no destino).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar a execução das ações propostas no Plano de <i>Marketing</i> Campo Grande e Região Caminho dos Ipês e demais atividades a serem desenvolvidas pela IGR;</li> <li>• Supervisionar<sup>7</sup> a execução dos serviços, delegar atividades não rotineiras e mediar questões internas;</li> <li>• Prestar assessoramento e emitir pareceres técnicos inerentes às parcerias institucionais firmadas;</li> <li>• Rastrear e analisar legislação, normativas e resoluções inerentes ao setor turístico e ao destino;</li> <li>• Integrar comissões e outras organizações de interesse ao desenvolvimento turístico do destino;</li> <li>• Definir e monitorar a identidade organizacional<sup>8</sup> (valores e posicionamento da IGR) refletindo o que se espera da IGR/motivo da sua existência para nortear a rotina da IGR;</li> <li>• Deliberar sobre normas e procedimentos internos, propostas de captação de recursos e de atuação no mercado;</li> <li>• Desdobrar os planejamentos na definição de metas organizacionais e indicadores de desempenho para monitoramento do desempenho dos setores da IGR;</li> <li>• Acompanhar e avaliar resultados por meio dos relatórios de atividades executadas por cada setor;</li> <li>• Liderar reuniões mensais da IGR para <i>feedback</i> das atividades desenvolvidas, discussão e deliberação de propostas de melhorias na rotina e processos;</li> <li>• Realizar, anualmente, a reunião de planejamento operacional e estratégico da IGR<sup>9</sup>;</li> <li>• Desenvolver outras atividades de acordo com as especificidades do setor.<sup>10</sup></li> </ul>
Financeiro-administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir bens, equipamentos, prestadores de serviços e demais recursos para subsidiar a atuação o da IGR;</li> <li>• Controlar contratos/convênios;</li> <li>• Gerir equipe e processos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a captação de recursos, emitindo e elaborando, conforme cada trâmite de captação de recursos ou financiamentos, todas as certidões e demais comprovantes socioeconômicos, contábeis (quando instituída a personalidade jurídica) e financeiros;</li> <li>• Gerir recursos humanos (folha de pagamento, necessidades de treinamentos e outros) e manter arquivo atualizado de recursos humanos;</li> <li>• Desenvolver modelos de controles financeiros e contábeis (receitas, uso e aplicação de recursos, despesas e outros valores monetários destinados e empregados pela IGR);</li> </ul>

<sup>7</sup> Como material de apoio a esta rotina, no Anexo A está uma sugestão de *check-up* para avaliar seus sistemas de gestão.

<sup>8</sup> O item 5 (definição dos principais processos para realizar o planejamento e acompanhamento da ação de *marketing*) apresenta o clássico trio Missão-Visão-Valores num contexto de identidade organizacional e direcionamento estratégico para o correto planejamento e gestão da IGR.

<sup>9</sup> No Anexo B está uma sugestão de roteiro de reunião para torná-la mais produtiva, dinâmica e ágil. Da mesma forma, no item 5 é apresentada a ferramenta *Scamper* que apoia no direcionamento e organização do trabalho de discussão e extração de inovações e propostas de melhorias em reuniões.

<sup>10</sup> A importância da correta e sensata construção de metas é discutida adiante, no item 5, na forma de Metas SMART.

Setor	Principais Atribuições Gerais	Sugestão de Rotina Administrativa
Financeiro-administrativo – ( <i>continuação</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parâmetros e diretrizes os procedimentos operacionais e administrativos da IGR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir recursos financeiros e desenvolver modelos e indicadores de análises e proposição de otimização do uso de recursos financeiros;</li> <li>• Elaborar de manuais de procedimentos operacionais ou administrativos da IGR<sup>11</sup>;</li> <li>• Planejar orçamentos, levantamento de suprimentos e demais materiais necessários às atividades da IGR e à manutenção da organização do local de trabalho;</li> <li>• Elaborar modelo e executar a gestão de estoques de materiais e suprimentos;</li> <li>• Prestar serviços de digitação e consolidar planejamentos anuais e demais deliberações estratégicas da coordenação;</li> <li>• Gerir prestadores de serviços (segurança, informática, jurídico e outros);</li> <li>• Comunicar à coordenação e a necessidade de conserto e reparos de equipamentos da IGR, orçar e promover os reparos;</li> <li>• Manter banco de dados e informações de todos os contratos e convênios da IGR (gestão eletrônica para evitar grandes arquivos físicos e uso desnecessário de papeis e outros suprimentos);</li> <li>• Construir indicadores, metodologias de processamento de dados, modelo de banco de dados e proposta de modelo de coleta de informações para de acompanhamento e comprovação de uso de recursos captados;</li> <li>• Levantar e a analisar dados de acompanhamento e comprovação de uso de recursos captados;</li> <li>• Responder pelos serviços de atendimento e recepção ao público:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efetuar, receber e filtrar ligações telefônicas;</li> <li>○ Receber, protocolar, triar, registrar e encaminhar documentos e correspondências;</li> <li>○ Desenvolver e aplicar técnicas de registro e expedição de correspondências (incluindo mensagens eletrônicas) e diferentes tipos de documentos;</li> <li>○ Recepcionar, identificar e encaminhar pessoas;</li> <li>○ Controlar a movimentação das pessoas aos recintos institucionais.</li> </ul> </li> <li>• Realizar reuniões internas sistemáticas para <i>feedback</i> de desempenho e propostas de melhorias na rotina, processos e do setor;</li> <li>• Elaborar relatórios mensais de atividades executadas pelo setor para a coordenação da IGR;</li> <li>• Apoiar a coordenação no planejamento anual operacional e estratégico da IGR;</li> <li>• Desenvolver outras atividades de acordo com as especificidades do setor.</li> </ul>

<sup>11</sup> A construção de manuais de procedimentos operacionais ou administrativos é abordada também no item 5, a seguir.

Setor	Principais Atribuições Gerais	Sugestão de Rotina Administrativa
Captação de recursos e projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades de financiamento e captação de recursos financeiros;</li> <li>• Formatar os documentos para os pleitos e concretizar a captação destes recursos;</li> <li>• Apoiar com dados e informações a gestão dos contratos e convênios da IGR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir rotinas de rastreamento sistemático de oportunidades de financiamento e captação de recursos (Ministérios, agências internacionais de fomento – Fonplata, BID etc. – empresas privadas que patrocinam projetos sociais e outros) para os projetos da IGR;</li> <li>• Construir banco de dados de oportunidades financeiras rastreadas;</li> <li>• Elaborar modelos pré-definidos e genéricos de propostas e projetos, dentre outros documentos padrões para trâmites de captação de recursos (como justificativas, público-alvo, mercado e outros);</li> <li>• Levantar e analisar dados que subsidiam as propostas e projetos do setor;</li> <li>• Construir indicadores, metodologias de processamento de dados, modelo de banco de dados e proposta de modelo de coleta de informações para as propostas e projetos;</li> <li>• Elaborar, conforme cada trâmite de captação de recursos ou financiamentos, todos os orçamentos e cronogramas necessários;</li> <li>• Elaborar, conforme cada trâmite de captação de recursos ou financiamentos, todos os documentos, propostas e projetos técnicos;</li> <li>• Organizar, conforme cada trâmite de captação de recursos ou financiamentos, todas as certidões e demais comprovantes socioeconômicos, contábeis e financeiros;</li> <li>• Realizar reuniões internas sistemáticas para <i>feedback</i> das oportunidades financeiras captadas e propostas de melhorias na rotina, processos e do setor;</li> <li>• Elaborar relatórios mensais de atividades executadas pelo setor para a coordenação da IGR;</li> <li>• Apoiar a coordenação no planejamento anual operacional e estratégico da IGR;</li> <li>• Desenvolver outras atividades de acordo com as especificidades do setor.</li> </ul>
Mercado e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o mercado-alvo do destino:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitorar a concorrência/competidores;</li> <li>○ Identificar tendências de mercado (demanda atual, potencial e oferta);</li> </ul> </li> <li>• Apoiar com dados e informações mercadológicas a captação de recursos;</li> <li>• Desenvolver e ampliar canais de distribuição;</li> <li>• Construir e consolidar parcerias comerciais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar rotina de contato e relacionamento (visitas <i>in loco</i>, videoconferência, contatos telefônicos, pesquisas <i>on-line</i> e outros) da IGR com representantes dos principais emissores de turistas;</li> <li>• Planejar e executar viagens, visitas (<i>famtour</i>, <i>presstrip</i>, <i>roadshow</i>) e outros eventos promocionais, de construção de parcerias/canais de distribuição e <i>benchmarking</i>;</li> <li>• Criar rotina de coleta e consolidação de dados secundários e primários de mercado (oferta, demanda, tendências e outros);</li> <li>• Rastrear noticiário sobre o destino e a IGR;</li> <li>• Selecionar e montar banco de arquivos, relatórios, artigos e imagens do destino;</li> <li>• Montar, estruturar, alimentar e gerir cadastro (prático e detalhado) e histórico de relacionamento no <i>Software</i> especial proposto e indicar modelos de análise para:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitoramento do mercado;</li> <li>○ Acompanhamento do andamento e do desempenho de canais de distribuição;</li> </ul> </li> </ul>

Setor	Principais Atribuições Gerais	Sugestão de Rotina Administrativa
<p>Mercado e desenvolvimento - <i>continuação</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir mídias (<i>online</i> e <i>off-line</i>) e outros processos de promoção;</li> <li>• Avaliar a atratividade da oferta para o mercado-alvo;</li> <li>• Apontar as intervenções de <i>marketing</i>;</li> <li>• Propor eventos e projetos de adequação de produtos para melhor o desempenho do destino no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitoramento das ações e atividades de <i>marketing</i> executadas.</li> <li>• Propor modelo e executar de atividade pós-contato para manter o relacionamento com os principais emissores de turistas;</li> <li>• Preparar modelos e elaborar boletins e relatórios mercadológicos setoriais;</li> <li>• Executar ações promocionais planejadas como:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criar rotina e cronograma (criação e padrões de conteúdo, frequência e horários) de postagens no <i>website</i> e especialmente nas mídias sociais;</li> <li>○ Elaborar padrões de resposta, prazo e outros modelos de interação com o público das mídias sociais;</li> <li>○ Definir métricas de monitoramento de redes sociais e realizar sistematicamente o levantamento destes indicadores, análises de desempenho e proposição de melhorias para estas mídias;</li> <li>○ Monitorar o uso e atratividade de logomarcas;</li> <li>○ Monitorar a efetividade do <i>website</i>;</li> <li>○ Tratar imagens, editar vídeos e produção de <i>teasers</i>;</li> <li>○ Criar <i>banner</i>, animações em <i>flash</i>, artes para materiais gráficos e outros instrumentos promocionais da IGR e destino;</li> <li>○ Desenvolver propagandas da IGR e destino;</li> <li>○ Efetuar campanhas publicitárias institucionais;</li> </ul> </li> <li>• Solicitar à coordenação a aprovação para criação e confecção de materiais de divulgação, tais como: cartazes, filipetas, programas e convites;</li> <li>• Realizar reuniões internas sistemáticas para <i>feedback</i> das atividades de promoção executada e propostas de melhorias na rotina, processos e do setor;</li> <li>• Realizar reuniões internas sistemáticas para análise de desempenho do destino no mercado-alvo e proposição de ajustes e atuação para ampliar competitividade do destino;</li> <li>• Definir cronogramas de desenvolvimento da execução de ações promocionais planejadas;</li> <li>• Apoiar a coordenação no planejamento anual operacional e estratégico da IGR;</li> <li>• Elaborar relatórios mensais de atividades executadas pelo setor para a coordenação da IGR;</li> <li>• Desenvolver outras atividades de acordo com as especificidades do setor.</li> </ul>

Fonte: AGRICON CONSULTORIA, 2018.

## 5. DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS PARA REALIZAR O PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DA AÇÃO DE MARKETING

Dentre os principais processos do planejamento da ação de *marketing*, considerando que ela será fortemente alicerçada na IGR, é essencial que, nesta fase inicial de retomada do Fórum Regional, seja claramente construída a sua identidade organizacional para tornar transparente, para o *trade*, o papel a ser desempenhado por esta instituição, alicerçar a constituição de parcerias sinérgicas e esclarecer, aos seus gestores e colaboradores, o posicionamento esperado em suas atitudes e atuação.

Este direcionamento estratégico inicial permite aos municípios que compõem o Fórum Regional refletir sobre o seu papel e da IGR no *trade* e no desenvolvimento turístico de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, executar com excelência as ações de *marketing* propostas, ao longo de todo o presente plano de *marketing* e, sobretudo, visualizar o futuro da IGR, dando início à criação de ambiência para a sua evolução e continuidade, independentemente da gestão pública.

Neste sentido, o clássico trio Missão-Visão-Valores é uma ferramenta que, quando bem executada (ao contrário daquilo visto em muitas organizações, sem nenhuma utilidade prática ou conhecimento por parte dos colaboradores) viabiliza o início da instituição com base sólida, favorecendo o correto e claro alinhamento da sua atuação, planejamento e contratação ou análise de compatibilidade do perfil dos colaboradores e demais pessoas envolvidas com a IGR.

O resgate deste clássico trio, em momentos de conflitos e desafios internos, e a avaliação do grau de alinhamento de pessoas, objetivos e metas com a missão, visão e os valores é um processo, geralmente, esclarecedor na gestão de pessoas e em avaliações críticas dos conflitos entre o planejamento e a sua execução.

Assim, sugere-se que a construção da identidade organizacional da IGR se dê pela definição do trio Missão-Visão-Valores, validação em seguida e posteriores (frequência anual ou a cada mudança impactante de gestores) tendo por premissa a comunicação efetiva do propósito da existência da IGR, onde e quando se espera efetivar este propósito e a sua lógica de funcionamento, para tanto. No anexo C, está um detalhamento para apoiar o processo de definição de Missão-Visão-Valores e validação dos mesmos.

Assim, apesar da existência de diferentes conceitos, de uma maneira simplista e referenciada nas Ferramentas de Estratégia e Gestão do Movimento Empreenda (Editora Globo, 2012a)<sup>12</sup>, definem-se:

- *Missão: É o propósito de a organização existir. É sua razão de ser.*
- *Visão: É a situação em que a organização deseja chegar (em período definido de tempo).*
- *Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros.*

Em todos os processos para o planejamento e acompanhamento da ação de *marketing* é necessário ter a premissa de transformar o conteúdo da visão da organização em objetivos

<sup>12</sup> Movimento da Editora Globo, apoiado pelo SEBRAE e outros parceiros nacionais, que apresenta uma série de ferramentas para o empreendedorismo, dentre elas de gestão. Editora Globo. *Missão, Visão e Valores*. Ferramentas de Estratégia e Gestão. Movimento Empreenda. Editora Globo, Rio de Janeiro. 2012a. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/missao-visao-e-valores-069.html>>. Acesso em 06 de fev. 2018.

com indicadores e metas para que a IGR continue evoluindo. Dentre o processo de definição de metas, muitas ferramentas tradicionais e completas podem ser empregadas como o *Balanced Scorecard*<sup>13</sup> ou o Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri<sup>14</sup>). Considerando que, para instituições em estágios iniciais de desenvolvimento, é mais apropriado o uso de ferramentas simplificadas e efetivas, propõe-se o uso do conceito de metas SMART (dos termos em inglês: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, e Time-bound*) que consiste em um teste de validação (Anexo D).

No desdobramento da Missão-Visão-Valores em objetivos e este, por sua vez, em metas e indicadores, é salutar o resgate das diferenças entre objetivo, indicador e meta a seguir:

- *Objetivo é um ponto concreto que se quer atingir (visão), devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. Exemplo: dobrar o número de canais de distribuição do destino em três anos;*
- *Meta é uma segmentação do objetivo, no qual o aspecto quantitativo tem uma importância maior. Ela é mais precisa em valores/números e datas, pois tem um prazo de conclusão mais próximo que o objetivo. Para cada objetivo, recomenda-se a construção de poucas metas, de duas a quatro, todas realistas e devidamente embasadas em um diagnóstico prévio. Exemplo: 1 – dobrar os contatos diretos com potenciais emissores de turistas em um ano; 2 – aumento de 40% no número de rodadas de negócio no próximo ano;*
- *Indicador é a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado: número de canais de distribuição efetivamente sendo usados pelo destino.*

Assim, além de um número sensato de metas e sua devida correlação com o objetivo é essencial a sua validação no teste SMART e o seu desdobramento em um plano de ação, podendo ser empregada a ferramenta 5W2H, detalhada adiante. O teste SMART (Editora Globo, 2012b), considera-se para cada meta<sup>15</sup>:

- *Specific* (específica): meta clara, objetiva e sem espaço para questionamentos no futuro a respeito do seu foco;
- *Measurable* (mensurável): se não for mensurável a meta, não será possível constatar o seu devido cumprimento;
- *Achievable* (alcançável): o responsável por atingir a meta deve perceber que ela é factível, apesar do desafio, e pode ser atingida dentro do prazo esperado;
- *Relevant* (relevante): a meta deve ser relevante para a instituição e claramente atrelada ao objetivo, pelo qual foi criada;
- *Time-bound* (tempo definido): é o prazo máximo que a meta deve ser atingida.

Complementando os tradicionais processos de planejamento, as entidades públicas e privadas de gestão também se deparam, atualmente, com o paradoxo de reduzir o emprego de recursos (humanos, financeiros e outros), que se tornam cada vez mais restritos e, por outro lado, de ampliar a resposta a um público-alvo mais exigente e imperativo quanto à demanda por interações, satisfação de expectativas e necessidades, com acesso a novos padrões de qualidade.

<sup>13</sup> *Balanced Scorecard*, traduzido em sua forma literal, significa indicadores balanceados de desempenho. É uma ferramenta de gestão empresarial desenvolvida por professores da *Harvard Business School* e consiste em traduzir, operacionalmente, a visão da organização na forma de mapas estratégicos, alinhando os seus objetivos e medidas de desempenhos, transformando as estratégias em tarefas para todos.

<sup>14</sup> Sistema de gestão que tem por objetivo o desdobramento das diretrizes anuais em metas e ações (medidas), a serem tomadas nos diversos níveis hierárquicos, utilizando a força intelectual dos colaboradores no estabelecimento de metas de sobrevivência da organização. Este processo é liderado pelo Diretor Presidente.

<sup>15</sup> Conteúdo adaptado a partir de: Editora Globo. **Metas SMART**. Ferramentas de Estratégias e Gestão. Movimento Empreenda. Editora Globo, Rio de Janeiro. 2012b. Disponível em <http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/2013/01/definicao-de-metas-para-pequenas-e-medias-empresas-158.html>.> Acesso em 06 de fev. 2018.

Similarmente, esta também é a realidade das organizações institucionais do setor turístico e, neste contexto é que deve se encaixar e desenvolver o modelo de gestão e coordenação da ação de *marketing*, aqui proposta.

Neste sentido, o *Lean thinking*<sup>16</sup> tem se mostrado um conceito de gerenciamento que aporta competitividade não somente ao setor empresarial (origem do conceito) como também ao setor público. Basicamente, o *lean thinking* direciona a gestão para aumentar a satisfação do cliente através da eliminação de desperdícios, sendo estes desperdícios: excessos de produção (bens, serviços e processos desnecessários), de tempos de espera e de logística. Ou seja, na gestão, o *lean thinking* induz ao aprimoramento de processos e de rotinas, simplificando-os e tornando-os eficazes e eficientes: gerando resultados (reconhecidos pelo público-alvo) maiores e melhores, em menos tempo.

Dois dos paradigmas do *lean thinking* são a melhoria contínua e o trabalho em equipe. O primeiro apoia-se no ciclo de melhoria contínua PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) que parte do princípio um planejamento (*Plan*), detalhado em um plano de ação, seguido da execução (*Do*), onde se vão realizar as atividades previstas no planejamento e efetuadas a respectiva verificação (*Check*), para se correlacionar os resultados gerados com o que foi planejado e, por último, a ação (*Act*), para ajuste ou manutenção do planejamento de acordo com o que foi analisado, eliminando defeitos ou corrigindo eventuais falhas, determinando novos planos de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia sistematicamente.

O segundo, ou seja, o trabalho em equipe se baseia no fato de que todos os profissionais de uma organização possuem um arcabouço de conhecimento e experiência capaz de favorecer e incrementar o planejamento das atividades, sendo estimulado o engajamento e a contribuição de todos em determinadas etapas do planejamento e mesmo ao longo das análises e verificações de conformidade dos processos e atividades executados, permitindo a solução plena de entraves e limitações por meio de diferentes pontos de vista. Esta cultura participativa e de agregação vertical e horizontal dos colaboradores nos processos de planejamento deve ser difundida e agregada à rotina gerencial da instituição desde a formação inicial das equipes, adotando-se técnicas de alta *performance* de suas equipes, em favor de resultados, incentivando o desenvolvimento de habilidades potencialidades e talentos individuais, favorecendo o engajamento do grupo.

Dentre as ferramentas do *lean thinking* mais populares e usadas, destacam-se como mais aptas à gestão e coordenação da ação de *marketing* os processos uniformizados e o 5W2H.

A uniformização dos processos garante que todos os envolvidos sigam o fluxograma e executem o procedimento do mesmo modo, adotando a mesma sequência, as mesmas operações, realizando os mesmos registros e empregando as mesmas ferramentas e tecnologias. Estes processos contribuem para a melhoria contínua, ajudando as empresas a reduzir os desvios e a aumentar a qualidade e, no caso de instituições de gestão, padronizando formas de atendimento, registros, reduzindo ineficiências e garantido a realização plena de contatos e interações.

A uniformização dos processos envolve o estudo das rotinas organizacionais, por meio de mapeamentos e modelagens de processos, evitando entraves como: resistência à mudança,

---

<sup>16</sup> Traduzido ao pé da letra para Pensamento Enxuto, os pioneiros do *lean thinking* foram Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, da indústria automobilística Toyota japonesa, logo após a II Guerra Mundial, quando o Japão se encontrava com poucos recursos para produção em massa e sem competitividade para a produção artesanal. Foi deste modo que surgiu o Sistema de Produção da Toyota, o qual metodicamente elimina o desperdício e orienta a sua atenção para a satisfação do cliente. Mais tarde, este viria a ser adotado por outras empresas japonesas, evoluindo para a filosofia *just-in-time* e posteriormente para o conceito de *lean thinking*.

comodismo, estruturas pouco flexíveis e departamentalizadas e perda de informações nas transições de gestão, por não estarem devidamente registradas.

Desta maneira, independentemente da diretoria à frente da gestão e coordenação da ação de *marketing* de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, é assegurada a continuidade do modelo de gestão eficiente, eficaz, transparente e competitivo aqui proposto.

Para tanto, a produção de manuais de procedimentos e processos operacionais mostra-se como uma alternativa de registro claro e detalhado da rotina modelada para a organização. No entanto, a construção de manuais é uma tarefa que requer cuidado e engajamento das lideranças, mas especialmente de colaboradores-chaves que executam as rotinas a fim de garantir que cada manual construído resulte em uma adequada coletânea de melhores práticas, compatíveis com a realidade do setor, a serem executadas, independente do colaborador designado.

Os manuais consolidam as principais rotinas de forma detalhada, sequenciada, lógica e clara para orientação e também para apoiar os executores quanto a possíveis dúvidas, esclarecendo-as de forma simples e objetiva. Nestes casos, é a essencial a revisão destes documentos e para tanto, sugere-se que alguém faça o papel de quem vai receber as informações, presentes no manual.

Associada ao emprego do ciclo PDCA, a padronização de processos (fluxograma e manuais de procedimentos) deve ser sistematicamente revisada e aprimorada para que seus instrumentos estejam sempre atualizados e para que as oportunidades de melhorias sejam incorporadas na rotina da IGR.

Já a ferramenta 5W2H (Anexo D) é direcionada para minimizar problemas ou desperdícios em atividades-chave, por detalhar claramente não somente todo o conteúdo dos processos como igualmente permitir uma análise crítica da real necessidade de sua realização. Este método é tradicionalmente conhecido como 5W2H que significa:

- *Who* – quem (quem será o responsável?);
- *What* – o que (o que acontece?);
- *When* – quando (quando acontece?);
- *Where* – onde (onde acontece?);
- *Why* – por que (por que acontece?);
- *How* – como (como acontece?);
- *How much / How many?* - (quanto custa ou quantos – associado à quantidade de recursos demandados).

Este método, com diferentes variações e adaptações, tem sido amplamente empregado na elaboração de planejamentos a fim de dotar de clareza e aplicabilidade prática os processos desenvolvidos.

Diante destes embasamentos teóricos e propostas metodológicas apresentados, no dia a dia da IGR é necessário que a diretoria do Fórum Regional, tal como os demais gestores, lidere apoiando melhorias diárias por meio da criação da cultura de resolver problemas, de pequenos hábitos de questionar os fluxogramas de processos e as rotinas de procedimentos, buscando simplificação e eficiência nas atividades.

Para tanto, canais de sugestões devem ser abertos (abordagens/conversas rápidas diárias realizadas pelo líder, e-mail, caixa de sugestões e outros canais que se mostrarem mais eficientes, conforme o tamanho e o perfil da equipe), mas, essencialmente, reuniões devem ser realizadas frequentemente para a análise crítica de desempenho dentro dos setores e na instituição como um todo.

Nestas reuniões, é inerente mapear os processos atuais (detalhar o que é feito, como, porque e tempo gasto) e cruzar esta informação com indicadores de acompanhamento para compreender o todo, identificar entraves, perdas e oportunidades para em conjunto buscar soluções mais simples, eficazes e eficientes.

Para potencializar as proposições de melhorias, sugere-se o uso de técnicas de geração de ideias, como o Scamper, que parte da premissa de que todos os envolvidos (direta ou indiretamente) com a organização ou suas atividades-chave são capazes de imaginar novos ou diferentes serviços ou procedimentos. O Scamper, criado na década de 1970 (Editora Globo, 2012c)<sup>17</sup>, se volta a criar sessões de *brainstorm* (tempestade de ideias) com todos os envolvidos a respeito de novos produtos, serviços ou inovação de processos, direcionando e organizando a discussão do grupo para um resultado mais produtivo, englobando, para isso, sete etapas que envolvem a livre ponderação sobre os seguintes questionamentos, buscando-se melhorias e/ou inovações<sup>18</sup>:

- 1ª etapa - substituir: considerando os principais processos e recursos empregados atualmente na rotina, eles podem ser substituídos por outros? Caso sim, por quais?
- 2ª etapa - combinar: as atividades, recursos (materiais e equipamentos), interesses e conceitos poderiam ser combinados de forma diferente? Gerar algo novo?
- 3ª etapa - adaptar: quais recursos, procedimentos ou sequência de atividades poderiam ser adaptados para aumentar o desempenho dos processos, do setor ou da IGR?
- 4ª etapa – modificar: é possível modificar, adicionar ou intensificar atividades e recursos do dia a dia para melhorá-lo?
- 5ª etapa - colocar outros usos: é possível usar esse processo em outro setor, com outro propósito? Quem mais poderia se interessar por ele? Os desperdícios (de tempo e materiais) ao longo do desenvolvimento das rotinas não poderiam ser reciclados ou minimizados?
- 6ª etapa – eliminar: quais sequências podem ser eliminadas para melhorar o processo? Como é possível simplificar para melhorar os resultados? O que aconteceria se determinado recurso ou atividade fosse extinto?
- 7ª etapa - arranjar/rearrumar: essa é a melhor ordem para esse processo? É impossível reordenar o conjunto para melhorar os resultados? Qual o critério de arrumação?

Tantos questionamentos originam um volume grande e variado de linhas de ideias que devem ser mais bem trabalhadas e amadurecidas, selecionando a proposição de melhoria ou inovação mais vantajosa, prioritária ou factível para os envolvidos e para a IGR. Uma vez identificada uma potencial melhoria, se inicia o uso prático do ciclo PDCA, sendo o primeiro passo, o processo de planejamento (*PLAN*): ao longo de todo o planejamento é importante manter o foco na necessidade inicial/principal, já que, muitas vezes, vão existir mais de um problema para resolver.

Durante o processo é preciso que sejam listadas, identificadas e classificadas (conforme grau de influência) todas as causas possíveis visando a criação de medidas práticas de resolução. É sugerível registrar tudo para facilitar a visualização.

Algumas sequências podem ser adotadas para tornar o planejamento detalhado e previamente embasado como:

---

<sup>17</sup> Conteúdo adaptado de Editora Globo. **Scamper**. Ferramentas de Gestão de Marketing e Vendas. Movimento Empreenda. Editora Globo, Rio de Janeiro. 2012c. Disponível em<<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/04/ferramentas-scamper-tecnica-de-geracao-de-ideias-018.html>>. Acesso em 06 fev. 2018.

<sup>18</sup> O Anexo E apresenta uma simulação, exemplo, de uma sessão de *Scamper*.

- Identificação da atual situação e comparação com onde se quer chegar;
- Resgate ou definição de objetivos de prioridades
- Resgate ou reestabelecimento de metas e prazos para alcançá-los;
- Resgate ou definição de indicadores capazes de medir avanços e conquistas
- Construção, usando a ferramenta 5W2H, e reflexão de como seria na prática das ações para realizar as metas e objetivo;
- Listagem de recursos necessários para aplicação das ações planejadas.

Um passo seguinte é a efetiva execução das ações planejadas (*DO*), resgatando sempre, ao longo do processo, o plano de ações para garantir que uma implantação plena das ações, seguindo sequência e prazos definidos, tal como para levantar os indicadores de monitoramento traçados a fim de evidenciar a efetividade da ação em execução.

Um terceiro passo, que pode ser concomitante à execução, é a verificação (*CHECK*), pois obviamente somente planejar não provoca as melhorias necessárias, é precisa realizar as ações de fato. A checagem permite o acompanhamento da evolução, resultados e destaque aos fatores que precisam de mais atenção.

Alguns modelos de planilhas de monitoramento podem ser empregados nesta fase contendo, por exemplo: causa, ação, responsável, início e prazos, indicadores de monitoramento (com meta e resultado real).

Uma planilha, como a citada, consolida o acompanhamento da data de conclusão das atividades, resultados obtidos, até então, e os indícios de ações que estão ou não sendo realizadas conforme o planejado, além de sempre resgatar a causa/motivo inicial da ação.

Por fim, o quarto e último passo (*ACT*) serve para reiniciar o mesmo ciclo em decorrência de ajustes a serem aplicados naquelas ações que não alcançaram os resultados esperados ou para começar um novo ciclo, considerando outras necessidades de melhorias desdobradas desta ou não.

Respaldados no conceito e nas ferramentas do *Lean thinking*, são definidos os seguintes processos principais para realizar o planejamento e acompanhamento da ação de *marketing*:

- Gerenciamento de mercados e competidores: processo de análise da oferta e demanda atual e potencial do destino e específica por segmento turístico (principal e complementares), análise da concorrência, avaliações estratégicas de desempenho do posicionamento de mercado do destino frente ao ambiente interno e externo, monitoramento da evolução da competitividade do destino no mercado-alvo e proposição de alterações e melhorias nas ações desenvolvidas e planejadas;
- *Endomarketing* e gestão estratégica do ambiente interno: processo de *marketing* institucional voltada para ações internas no destino, visando melhorar a imagem de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês no *trade* (empresariado, instituições diversas e entes públicos), culminando em um *trade* motivado, com a imagem e posicionamento de mercado do destino claro para todos os envolvidos, incentivando ao aporte de recursos e ao apoio à gestão e coordenação da ação de *marketing* de destino e reduzindo o distanciamento entre as organizações institucionais e a elaboração de ações isoladas e pouco efetivas, existentes atualmente, e minimizando perdas de competitividade por dessincronia entre empresas, gestão e organização institucional;

- Gerenciamento do produto: alinhado ao gerenciamento de mercado e ao intuito de satisfazer o cliente, premissa *lean*, o processo de gerenciamento do produto volta-se a contínua promoção de melhorias dos produtos atuais e apoio à formatação de novos produtos competitivos conforme as características (perfil, tendências, expectativas e necessidades) da demanda atual e potencial, diferenciada por segmento de mercado e estratificada em vários padrões de público-alvo, de acordo com os mercados emissores principais a serem trabalhados pela gestão de *marketing* do destino (interior do Mato Grosso do Sul, Estados e Países vizinhos);
- Gerenciamento da distribuição e vendas: processo de desenvolvimento de novos canais de distribuição e fortalecimento daqueles existentes. Sendo o conhecimento e o interesse das agências nos mercados emissores principais sobre os produtos do destino uma das grandes limitações à atual comercialização (identificada em pesquisa qualitativa – presente no Diagnóstico deste Plano de *Marketing*), apesar do interesse em incorporar o destino em seus portfólios ofertados, este gerenciamento envolve a construção de processos de definição de canais diretos e indiretos de distribuição do destino e de formatação e o estreitamento das relações com as agências, operadores e gestores dos principais emissores de turistas do mercado-alvo;
- Gerenciamento da promoção: construção de processos voltados a integrar de forma articuladas e coerente com a imagem, posicionamento e feedback do mercado-alvo todas as mídias (*online* e *off-line*), campanhas e programas promocionais de forma a potencializar a atração e captação dos visitantes, por segmentos e mercados geográficos, diferenciando-se da concorrência;
- Gerenciamento do *website*, mídias sociais e *marketing* digital: estes processos envolvem atividades cotidianas para comunicação com os visitantes do destino e para promoção, tanto da marca como dos produtos/serviços e conteúdos. Estes processos envolver o desenvolvimento de um calendário consistente de publicações, produzindo sistematicamente conteúdos novos alinhados com o plano de *marketing* do destino e com os resultados obtidos nos processos de monitoramento não somente das mídias, como também de mercados e concorrentes. É estratégico definir tipos de comunicação e interação com o público e política de respostas (abordagem, tempo de resposta e outros aspectos), especialmente no caso de avaliações negativas;
- Gerenciamento de dados e sistema de monitoramento – engloba processos essenciais para balizar a efetividade das atividades desenvolvidas, subsidiar planejamentos, monitorar *feedback* do público-alvo das ações e direcionar a gestão e coordenação da ação de *marketing*, a partir de dados palpáveis, para resultados eficientes e de qualidade reconhecida pelo visitante – alvo do *lean thinking* e do posicionamento competitivo, proposto no presente plano de *marketing*. Para tanto, o emprego pleno e rotineiro de todas as funcionalidades do *software* especial sugerido como ferramenta do acompanhamento do relacionamento e de monitoramento dos canais de distribuição, a parametrização de métricas de análise de desempenho da gestão de mídias e *website* (como *leads*<sup>19</sup>, engajamento e alcance das publicações) e outros instrumentos de monitoramento são essenciais para dar o profissionalismo à gestão almejada.

---

<sup>19</sup> Leads parcela do público-alvo que entra em contato com a sua instituição (ou empresa) e tem potencial para se tornar cliente.

## 6. PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS PARA RELACIONAR-SE COM OUTROS ENTES DE PROMOÇÃO.

O estreitamento nas relações com os demais entes do setor de turismo em diferentes âmbitos (local, regional, estadual e nacional) fortalece o posicionamento do destino, subsidia o desenvolvimento coerente, prático e alinhado de planejamentos turísticos e otimiza recursos, evitando a repetição de ações, sombreamento de atuação e viabilizando a complementaridade de atividades e ganhos sinérgicos e de escala.

Neste sentido, o isolamento de atuação e a elevada dependência da gestão pública por parte do turismo local é um paradoxo a ser rompido por meio de uma contínua aproximação e abordagem do trade por parte da instituição de gestão e coordenação da ação de *marketing* de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês. Para isso, é preciso, além de transparência em todo o seu planejamento, atuação e prestação de contas por meio de relatórios frequentes, por exemplo, o convite ao trade para contribuir e validar os planejamentos da instituição de gestão e coordenação da ação de *marketing*.

Em contrapartida, cabe também à gestão e coordenação da ação de *marketing* se inserir nas instâncias locais, regionais e estadual de gestão do turismo a fim de contribuir com o desenvolvimento de ações sinérgicas e integradas, sempre ressaltando a necessidade de inclusão do destino, seu posicionamento e planejamento.

Também no âmbito estadual, é prioritária para o desenvolvimento das ações de *marketing* definidas no presente plano, a construção de parcerias duradouras com instituições (universidades, SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, e outros) capazes de apoiar o desenvolvimento de destino com consultorias e capacitações técnicas, gerenciais e em diferentes aspectos de atendimento, promoção, vendas, modelagem de negócios, dentre outros capazes de alterar positivamente os resultados do destino, favorecer um ambiente empresarial próspero e dotar a gestão de conhecimentos estratégicos e de vanguarda.

Dentre as parcerias, é positiva a construção de ações conjuntas com outras IGR de relevância do Estado do Mato Grosso do Sul, como Bonito-Serra da Bodoquena e Pantanal, a fim de promover os destinos por meio de canais diferenciados e segmentados conforme o público-alvo, ampliando a atratividade e melhor distribuindo o fluxo de visitação. Atualmente, pautado na FUNDTUR e, mais recentemente, na Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Campo Grande – SECTUR o destino Campo Grande e Região Caminho dos Ipês promove seus produtos, especialmente, através da participação de eventos nacionais e internacionais, juntamente com estes outros destinos sul-mato-grossense, cujo esforços de divulgação e comercialização são tradicionalmente maiores.

Com os entes federais, como o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, por meio da FUNDTUR, há um relacionamento consolidado e de longo prazo com canais de comunicação já estabelecidos, viabilizando a participação dos destinos brasileiros (incluindo Campo Grande e Região Caminho dos Ipês) em feiras e eventos. As melhorias nesta relação podem ser alcançadas com a identificação de outras atividades promocionais realizadas pela EMBRATUR e, a partir dos contatos existentes, extensão de relacionamentos para outras áreas desenvolvidas pelo Ministério do Turismo.

Ratifica-se aqui a essencialidade de implantar melhorias destas atividades por meio da mensuração de seus resultados diretos (registros, *feedback* e análises de participação de feiras e eventos) e indiretos (dados de mercado como incremento do fluxo turístico, a

captação de eventos, dentre outros) após cada participação, dimensionando o retorno que cada operação proporciona ao destino.

Especificamente quanto às operadoras e agências emissores de visitantes, em decorrência de sua importância na comercialização, as iniciativas de aproximação (*workshops*, eventos como *famtrip* e outros semelhantes a serem empregados) demandam também de aperfeiçoamentos constantes no sentido de prospectar estas empresas por meio da base de dados dos canais comerciais nos emissores, disponibilizada no presente plano de *marketing*, bem como a sua constante atualização. A base permitirá ampliar os contatos com novos agentes privados de comercialização, expandindo a captação de turistas nos emissores. Os contatos iniciais devem ser precedidos por uma consulta aos sites e redes sociais, para identificar o perfil preliminar do canal e sua potencialidade de envio de visitantes ao destino.

Os relacionamentos com a imprensa, meios de comunicação e formadores de opinião (*“youtubers”*, *“bloggers”* e outros) devem ser mantidos em fluxo contínuo para manter a visibilidade e apresentar novos produtos e lançamentos de campanhas promocionais. Neste sentido, a mensuração dos resultados das *famtours* e *presstrips* deve subsidiar as atuações seguintes, melhorando o relacionamento com estes entes.

Assim, a melhora dos processos para relacionar-se com outros entes de promoção deve ser pautada na aproximação diversificada e no monitoramento das ações, voltando-se para alinhar o posicionamento do destino com o perfil, planejamento e ensejos dos demais entes. Desta maneira, é possível a médio e longo prazo fortalecer parceiras, aprofundar interações, ampliar resultados e, sobretudo, identificar os entes mais compatíveis mercadologicamente com a gestão e coordenação da ação de *marketing* de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês para fortalecer e sustentar a sua posição no mercado turístico.

## II. PLANO DE FINANCIAMENTO

Apresenta-se o presente plano de financiamento, confeccionado para assegurar a viabilidade da ação de *marketing* por meio de um mecanismo de financiamento eficaz e capaz de garantir os recursos necessários a curto, médio e longo prazo.

Composto por 19 ações desdobradas a partir de quatro estratégias, o montante total orçado para o Plano de *Marketing* Campo Grande e Região Caminho dos Ipês é da ordem de R\$ 2.544.000,00, conforme abaixo apresentado:

**Quadro 2 – Valor total a ser financiado para o Plano de *Marketing* Campo Grande e Região Caminho dos Ipês – valores em reais**

Ação	Valor total da ação
1.1. Elaborar projeto de criação e gestão da marca oficial do destino.	45.000,00
1.2. Criar material promocional próprio do destino.	126.000,00
1.3. Desenvolver e realizar anúncios publicitários em mídias de relevância.	266.100,00
1.4. Organizar e realizar eventos de apoio ao desenvolvimento de canais de distribuição.	380.000,00
1.5. Aprimorar a promoção do destino no portal do Mato Grosso do Sul.	20.000,00
1.6. Criar e gerir mídias sociais do destino.	320.000,00
1.7. Realizar workshop de articulação com demais atores do destino para ampliar a divulgação das mídias desenvolvidas.	4.000,00
1.8. Implantar terminais interativos no destino.	180.000,00
2.1. Criar agenda consolidada e oficial de eventos do destino.	71.250,00
2.2. Elaborar Plano de Vendas do Campo Grande <i>Destination</i> para a captação de eventos de pequeno e médio porte.	15.750,00
2.3. Realizar visitas de apresentação dos espaços de eventos do destino.	186.000,00
2.4. Fortalecer produtos de longo alcance ou que atraem grande público.	56.250,00
2.5. Desenvolver canais específicos de promoção junto ao mercado internacionais para os eventos de grande impacto.	153.600,00
3.1. Realizar oficinas de vendas, criação e remodelagem de produtos e serviços turísticos do destino.	20.200,00
3.2. Promover missões técnicas a destinos de referência de turismo cultural, de aventura e ecoturismo, étnico e rural.	118.750,00
3.3. Realizar <i>workshop</i> de formação de parcerias para a comercialização conjunta de empresas do turismo.	10.000,00
4.1. Desenvolver roteiros segmentados de ecoturismo e turismo de aventura.	103.500,00
4.2. Realizar eventos promocionais para a construção de parcerias com operadores dos destinos: Bonito e Pantanal.	50.000,00
4.3. Elaborar e executar campanha conjunta do ecoturismo com passeios integrados das regiões Caminho dos Ipês, Bonito e Pantanal.	417.600,00
<b>Total - financiamento</b>	<b>2.544.000,00</b>

Fonte: AGRICON CONSULTORIA, 2018.

Em seu plano de ação, detalhado no Produto Três, todas as 19 (dezenove) ações foram elencadas como ações elegíveis para o financiamento com recursos do PRODETUR Nacional e por isso, para cada uma foram confeccionados os respectivos termos de referência. Assim, o presente plano de financiamento possui o mesmo valor que o orçamento consolidado para a implantação completa do Plano de *Marketing*.

Para se estabelecer o valor das ações, conforme apresentado na memória de cálculo do plano de ação extraída do Produto Três (Anexo F) foram considerados os seguintes parâmetros de referência para a estimativa dos valores:

- A estimativa de horas-consultoria necessárias para o desenvolvimento das ações se encontram detalhadas na memória de cálculo do plano de ação;
- Valores da hora consultoria praticados em Campo Grande pelo SEBRAE: R\$75,00 a R\$ 100,00 por hora consultoria (sem deslocamento e outras ajudas de custo) dependendo da complexidade e nível de especificidade;
- Valores de projetos semelhantes presentes no Portal da Transparência do Governo Federal e contratações públicas com editais disponíveis na *internet* referentes a: materiais promocionais e publicitários, anúncios, site e mapa digital dentre outros;
- Para os eventos promocionais de captação e promoção, foi estimada aproximadamente uma viagem/mês, sendo duas pessoas/viagem e R\$ 2.000,00/pessoa/viagem. No caso das viagens internacionais, foram consideradas viagens semestrais por dois profissionais por viagem e valor de R\$ 4.000,00 por viagem/profissional.

Sem considerar as fontes de recursos decorrentes de instituições financeiras privadas como bancos comerciais, fundos de investimento ou investidores anjos e outros equivalentes, as fontes de financiamento aqui elencadas para o plano de *marketing* são basicamente o PRODETUR Nacional e, como alternativa, o Fundo para o Desenvolvimento do Turismo de Mato Grosso do Sul e os Fundos Municipais de Turismo.

O PRODETUR, criado pelo Governo Federal no âmbito do Ministério do Turismo, visa financiar programas regionais para a captação de recursos junto aos agentes de financiamento externo, apoiando o financiamento de projetos de desenvolvimento turístico organizados em cinco componentes, sendo:

- **Estratégia de Produto Turístico:** Conceitualmente, o produto turístico relaciona-se diretamente com a motivação em viajar a um destino. Tem como base os atrativos que incitam o deslocamento do turista a um determinado destino turístico, e inclui os equipamentos e serviços necessários para completar a experiência do visitante, imputando a identificação e diferenciação do destino. Por meio desta estratégia podem ser viabilizados investimentos relacionados à recuperação e à valorização dos atrativos turísticos públicos necessários para promover, consolidar ou melhorar a competitividade dos destinos e dos empreendimentos turísticos.
- **Estratégia de Comercialização:** focado em fortalecer a imagem dos destinos turísticos e a efetividade dos meios de comercialização escolhidos contemplando estudos como planos de marketing e ações inovadoras de promoção e comercialização.
- **Fortalecimento Institucional:** se orienta ao fortalecimento de instituições públicas como secretarias e órgãos dirigentes de turismo, por meio de mecanismos interinstitucionais de gestão e coordenação, em âmbito federal, estadual, local e privado, e do apoio à gestão turística estadual e municipal.
- **Infraestrutura e Serviços básicos:** voltado a criar acessibilidade ao destino e dentro dele e atender as necessidades básicas do turista contemplando investimentos como: edificações, equipamentos, materiais e utensílios que ampliem ou possibilitem a acessibilidade aos atrativos turísticos; sinalização; Centros de atendimento ao turista e outros.
- **Gestão Ambiental:** focado em preservar os recursos naturais e culturais, que são a base da atividade turística, além de prevenir e minimizar os impactos ambientais e sociais que os diversos investimentos turísticos possam gerar.

No Mato Grosso do Sul, a Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO é o órgão da administração direta estadual responsável por formular, planejar e implementar a política de fomento econômico e tecnológico do setor de turismo, conforme a Decreto nº 14.685, de 17 de março de 2017, sendo para tanto assessorada pela UCP/MS - PRODETUR/NACIONAL e tendo como entidade vinculada e supervisionada a FUNDTUR.

Com o objetivo de apoiar as ações da FUNDTUR, fomentar, estimular e divulgar o turismo do estado, selecionar e identificar oportunidades de investimentos turísticos, equipar, estruturar e capacitar o setor de turismo, promover a pesquisa, o controle de qualidade, a participação em eventos e manter banco de dados do produto turístico do Estado, foi criado pela Lei Estadual n. 2.652/ 2003, o Fundo para o Desenvolvimento do Turismo de Mato Grosso do Sul, o qual é regulamentado pelo Decreto Estadual n. 11.340/2003.

Os Fundos Municipais de Turismo da área turística em questão foram criados em apenas três, dos dez municípios que integram o destino Campo Grande e Região Caminho dos Ipês, sendo: Campo Grande (criado pela Lei Ordinária nº 3073/1994), Rio Negro (criado pela Lei nº 388/1997) e Sidrolândia (criado pela Lei nº 1.371/2008). Na prática, estas fontes municipais de financiamento são inacessíveis atualmente e limitam o seu emprego na execução das ações e *marketing*, aqui propostas.

A seguir está a relação de montantes necessários para cada ação, por ano, sinalizando a fonte principal de financiamento e os respectivos órgãos executores. Destaca-se que, apesar do PRODETUR ser a principal fonte de financiamento, as parcerias propostas no modelo de gestão e coordenação da ação de *marketing* viabilizam o aporte de recursos não monetários (como consultorias, capacitações e outros insumos) provenientes de instituições de ensino e Sistema S. Igualmente, as limitações do Fundos Municipais observadas na região turística não impedem o aporte de recursos das instâncias municipais, captados através de parceria destes municípios com o Congresso Nacional por meio da destinação de emendas parlamentares para o turismo.

**Quadro 3 – Montantes necessários para cada ação, por ano para financiamento do Plano de Marketing Campo Grande e Região Caminho dos Ipês**

Ação	Valores em reais						Fonte de financiamento principal	Entidade Executora
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total		
1.1 Elaborar projeto de criação e gestão da marca oficial do destino.	45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	IGR
1.2 Criar material promocional próprio do destino.	37.800,00	22.050,00	22.050,00	22.050,00	22.050,00	126.000,00	PRODETUR Nacional	IGR
1.3 Desenvolver e realizar anúncios publicitários em mídias de relevância.	0,00	0,00	96.700,00	84.700,00	84.700,00	266.100,00	PRODETUR Nacional	IGR
1.4 Organizar e realizar eventos de apoio ao desenvolvimento de canais de distribuição.	76.000,00	76.000,00	76.000,00	76.000,00	76.000,00	380.000,00	PRODETUR Nacional <sup>(A) (B)</sup>	IGR e apoiado pelo SEBRAE ou instituições de ensino
1.5 Aprimorar a promoção do destino no portal do Mato Grosso do Sul.	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	PRODETUR Nacional	IGR e FUNDTUR
1.6 Criar e gerir mídias sociais do destino.	80.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	320.000,00	PRODETUR Nacional	IGR
1.7 Realizar workshop de articulação com demais atores do destino para ampliar a divulgação das mídias desenvolvidas.	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	PRODETUR Nacional <sup>(A) (B)</sup>	IGR e apoiado pelo SEBRAE ou instituições de ensino
1.8 Implantar terminais interativos no destino.	0,00	0,00	36.000,00	72.000,00	72.000,00	180.000,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	COMTUR de Campo Grande em conjunto com a SECTUR
2.1 Criar agenda consolidada e oficial de eventos do destino.	17.250,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	71.250,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	IGR e Campo Grande <i>Destination</i> , apoiados pelo SEBRAE ou instituições de ensino
2.2 Elaborar Plano de Vendas do Campo Grande <i>Destination</i> para a captação de eventos de pequeno e médio porte.	0,00	15.750,00	0,00	0,00	0,00	15.750,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	IGR, COMTUR, SECTUR e Campo Grande <i>Destination</i>
2.3 Realizar visitas de apresentação dos espaços de eventos do destino.	0,00	118.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	186.000,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	IGR, COMTUR, SECTUR e Campo Grande <i>Destination</i>
2.4 Fortalecer produtos de longo alcance ou que atraem grande público.	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	56.250,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	IGR, COMTUR, SECTUR e Campo Grande <i>Destination</i>
2.5 Desenvolver canais específicos de promoção junto ao mercado internacionais para os eventos de grande impacto.	0,00	0,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00	153.600,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup>	IGR, COMTUR, SECTUR e Campo Grande <i>Destination</i>

Ação	Valores em reais						Fonte de financiamento principal	Entidade Executora
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total		
3.1 Realizar oficinas de vendas, criação e remodelagem de produtos e serviços turísticos do destino.	12.200,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	20.200,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup> <sup>(B)</sup>	IGR e apoiado pelo SEBRAE ou instituições de ensino
3.2 Promover missões técnicas a destinos de referência de turismo cultural, de aventura e ecoturismo, étnico e rural.	23.750,00	23.750,00	23.750,00	23.750,00	23.750,00	118.750,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup> <sup>(B)</sup>	IGR e apoiado pelo SEBRAE ou instituições de ensino
3.3 Realizar <i>workshop</i> de formação de parcerias para a comercialização conjunta de empresas do turismo.	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	10.000,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup> <sup>(B)</sup>	IGR e apoiado pelo SEBRAE ou instituições de ensino
4.1 Desenvolver roteiros segmentados de ecoturismo e turismo de aventura.	0,00	40.500,00	31.500,00	31.500,00	0,00	103.500,00	PRODETUR Nacional <sup>(A)</sup> <sup>(B)</sup>	IGR e apoiado pelo SEBRAE ou instituições de ensino
4.2 Realizar eventos promocionais para a construção de parcerias com operadores dos destinos: Bonito e Pantanal.	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00	PRODETUR Nacional	IGR e FUNDTUR
4.3 Elaborar e executar campanha conjunta do ecoturismo com passeios integrados das regiões Caminho dos Ipês, Bonito e Pantanal.	0,00	0,00	167.040,00	125.280,00	125.280,00	417.600,00	PRODETUR Nacional	IGR e FUNDTUR

Fonte: AGRICON CONSULTORIA, 2018.

<sup>(A)</sup> Possibilidade de captação de recursos não monetários por meio de parcerias.

<sup>(B)</sup> Possibilidade de aporte de recursos municipais captados ou disponibilizados por fontes alternativas aos Fundos Municipais de Turismo.

## ANEXO A – Sugestão de *Check-up* para supervisão dos sistemas/ferramentas de gestão.

Derivado dos conceitos da série de Ferramentas de Operações e Tecnologias para Pequenas e Médias Empresas (Editora Globo, 2012d)<sup>20</sup> do Movimento Empreenda, a sugestão de *check-up*, aqui proposta, pode apoiar a coordenação da IGR na supervisão e análise de desempenho da gestão da instituição, pois esta ferramenta é baseada na relação direta entre a o alto emprego dos sistemas de gestão (no nosso caso, das rotinas administrativas sugeridas) e o crescimento das organizações, observada pelos professores George Foster, da Universidade Stanford (nos Estados Unidos), Antonio Dávila, do IESE, e Ning Jia, da Universidade Tsinghua (na China).

Sugere-se que este *check-up* seja realizado anualmente, previamente às reuniões anuais de planejamento, para subsidiar a coordenação da IGR de informações da realidade do modelo de gestão implantado e efetivamente empregado na instituição, apoiando discussões sobre a rotina e os desafios da instituição.

### Check-up de Gestão

Setor	Rotinas Administrativas	Avaliação das rotinas					
		0 – Não implantada;	1 – Não funciona;	2 – Funciona mal;	3 – Razoável;	4 – Funciona;	5 – Funciona bem
Coordenação Geral	Execução das ações propostas no Plano de <i>Marketing</i> Campo Grande e Região Caminho dos Ipês	<input type="checkbox"/>					
	Rastreamento de legislação, normativas e resoluções	<input type="checkbox"/>					
	Análise de legislação, normativas e resoluções	<input type="checkbox"/>					
	Presença em comissões e outras organizações de interesse	<input type="checkbox"/>					
	Definição e monitoramento da identidade organizacional	<input type="checkbox"/>					
	Deliberação sobre normas e procedimentos internos	<input type="checkbox"/>					
	Deliberação sobre propostas de captação de recursos e de atuação no mercado	<input type="checkbox"/>					
	Construção de metas organizacionais e indicadores de desempenho	<input type="checkbox"/>					
	Avaliação dos relatórios de atividades executadas por cada setor	<input type="checkbox"/>					
	Monitoramento do desempenho dos setores da IGR	<input type="checkbox"/>					
	Reuniões mensais de <i>feedback</i>	<input type="checkbox"/>					
	Análise, planejamento e implantação de melhorias propostas	<input type="checkbox"/>					
	Planejamento operacional e estratégico	<input type="checkbox"/>					
Financeiro-administrativo	Apoio a captação de recursos, conforme exigências de cada trâmite	<input type="checkbox"/>					
	Gestão de pessoas: folha de pagamento, necessidades de treinamentos e outros	<input type="checkbox"/>					
	Gestão de pessoas: arquivo atualizado de recursos humanos	<input type="checkbox"/>					
	Gestão e financeira, análises e proposição de otimização do uso de recursos financeiros	<input type="checkbox"/>					
	Gestão e financeira: controles financeiros e contábeis (quando instituída a personalidade jurídica)	<input type="checkbox"/>					

<sup>20</sup> Editora Globo. **Check-up da Gestão**. Ferramentas de Operações e Tecnologias. Movimento Empreenda. Editora Globo, Rio de Janeiro. 2012d. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/04/ferramenta-check-da-gestao-de-producao-e-operacoes-023.html>>. Acesso em 06 de fev. 2018.

## Plano de Marketing de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês

Setor	Rotinas Administrativas	Avaliação das rotinas				
		0 – Não implantada; 1 – Não funciona; 2 – Funciona mal; 3 – Razoável; 4 – Funciona; 5 – Funciona bem				
	Planejamento financeiro: análises e proposição de otimização do uso de recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Definição e revisão de manuais de procedimentos operacionais ou administrativos da IGR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Administração e organização do local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão de estoques de materiais e suprimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Digitação e Consolidação de documentos, planejamentos e demais deliberações estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão de terceirados e prestadores de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão e manutenção de equipamentos da IGR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão de contratos e convênios da IGR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão da informação, acompanhamento e comprovação de uso de recursos captados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prestação de serviços de atendimento e recepção ao público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Realização das reuniões internas <i>feedback</i> e propostas de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Elaboração de relatórios mensais de atividades executadas pelo setor para a coordenação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Apoio no planejamento anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Captação de recursos e projetos (fomento)	Criação e uso de sistema de rastreamento de oportunidades de financiamento e captação de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construção e alimentação de banco de oportunidades financeiras rastreadas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construção e atualização de modelos de documentos padrões para trâmites de captação de recursos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento e aprimoramento de banco de informações básicas para subsidiar pleitos de recursos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão e alimentação do banco de informações básicas para subsidiar pleitos de recursos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Levantamentos de todos os orçamentos e valores para cada trâmite de captação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboração de todos os documentos, propostas e projetos técnicos para cada trâmite de captação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização de todas as certidões e demais comprovantes para cada trâmite de captação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realização das reuniões internas <i>feedback</i> e propostas de melhoria		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboração de relatórios mensais de atividades executadas pelo setor para a coordenação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio no planejamento anual		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado e desenvolvimento	Desenvolvimento de rotina de contato e relacionamento com representantes dos principais emissores de turistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Planejamento da construção de parcerias/canais de distribuição e <i>benchmarking</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desenvolvimento de sistema de coleta e gestão de dados de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rastreamento e gestão de banco de arquivos, relatórios, notícias, artigos e imagens do destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Confecção de modelos e elaboração de atividade pós-contato para manter relacionamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Confecção de modelos e elaboração de boletins e relatórios mercadológicos setoriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desenvolvimento e gestão de cadastro e histórico de relacionamento no <i>Software</i> especial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Plano de Marketing de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês

Setor	Rotinas Administrativas	Avaliação das rotinas					
		0 – Não implantada; 1 – Não funciona; 2 – Funciona mal; 3 – Razoável; 4 – Funciona; 5 – Funciona bem					
	Avaliação, a partir do <i>Software</i> , do mercado	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Avaliação, a partir do <i>Software</i> , do desempenho de canais de distribuição	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Avaliação, a partir do <i>Software</i> , outras atividades de marketing executadas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Monitoramento do uso e atratividade de logomarcas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Gerenciamento de mídias sociais e <i>website</i>	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Desenvolvimento e análise de sistema de monitoramento da efetividade das mídias online	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Desenvolvimento de campanhas publicitárias institucionais	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Execução de campanhas publicitárias institucionais	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Desenvolvimento de propagandas da IGR e destino	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Execução de propagandas da IGR e destino	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Criação de materiais promocionais de mídias ( <i>online</i> e <i>off-line</i> )	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Gerenciamento da confecção de materiais promocionais	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Planejamento e execução da promoção do destino	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Realização das reuniões internas de proposição de ajustes para ampliar a competitividade do destino	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Realização das reuniões internas <i>feedback</i> e propostas de melhoria	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Elaboração de relatórios mensais de atividades executadas pelo setor para a coordenação	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Apoio no planejamento anual	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Fonte: AGRICON CONSULTORIA, 2018.

## ANEXO B – Sugestão de Roteiro de Reunião

Sendo a reunião um encontro (presencial ou não) de um grupo de pessoas para um determinado fim, é essencial garantir que o tempo investido e os resultados obtidos sejam otimizados por meio de uma reunião bem conduzida, sem desperdícios e que o seu conteúdo fique registrado corretamente para usos futuros.

A seguir, está uma sugestão de roteiro de reuniões, voltada para a eficiência e eficácia desta ferramenta, gerando momentos proveitosos e de alto nível de produtividade e desempenho.

**Anteriormente à convocação:** sugere-se identificar a real necessidade e propósito para a realização da reunião, justamente para uma vez claro o **escopo** do encontro, então serem devidamente elencados os participantes, estrutura e materiais necessários.

É muito proveitoso, **especificar o tipo de reunião** para que todos os envolvidos tenham uma preconcepção do tempo e conteúdo do encontro, por exemplo: reunião de alinhamento, reunião de planejamento, reunião de *brainstorming*, reunião de fechamento do ano e *feedback*, etc.

Ademais, é necessária a construção da **pauta da reunião** com os principais tópicos a serem discutidos ou apresentados no evento, visando que todos os envolvidos possam vir preparados para melhor contribuir com a reunião, além de apoiar a seleção de participantes e planejamento do evento, quanto a todos os recursos necessários (incluindo tempo). Sugere-se limitar a pauta a, no máximo, quatro tópicos, para que o evento gere o máximo de resultados.

Definido o escopo e especificado o tipo de reunião, devem-se elencar os **participantes** do encontro, focado em seu interesse, *know-how*, capacidade de contribuição e especialmente de geração de resultados. Neste sentido, considerando o escopo do encontro, recomenda-se selecionar cerca de três **pessoas-chave** que proverão o diferencial da reunião. Por este motivo, recomenda-se o uso das seguintes questões:

- Quem deve participar da reunião?
- Por que esta pessoa deve estar presente?
- Em que ela poderá contribuir?

Para cada evento é essencial o uso de um **Check-list**, relacionando os todos os recursos necessários para a reunião, como:

- Tecnologia: computador, bateria, cabos, projeção, tomadas, adaptadores e outros.
- Documentos necessários: relatórios, pautas da reunião, apresentações, cartão de visita, modelo de ata (ou outro tipo de registro) e demais.
- Logística: deslocamentos em geral
- Análise do ambiente: local, iluminação, ar condicionado, *flipchart*, caneta, papel, canetão, pointer e outros.

Uma vez definida e planejada a reunião, então se dá início à **convocação e comunicação da reunião**, sugere-se o uso de um documento/invite/e-mail, relacionando com muita objetividade e clareza, os itens por completo: data da reunião, horário, tempo estimado da reunião (ou horário de término), local, contexto da reunião, tema e pauta da reunião, dentre outros conteúdos pertinentes à sensibilização dos participantes convidados.

Sugere-se ainda, após a convocação, realizar um contato (e-mail, telefone e outros) com os participantes para **confirmação da presença** dos participantes.

Pouco antes da reunião, é necessária uma **checagem da estrutura**, verificando se tudo está preparado, com no mínimo 30 minutos de antecedência.

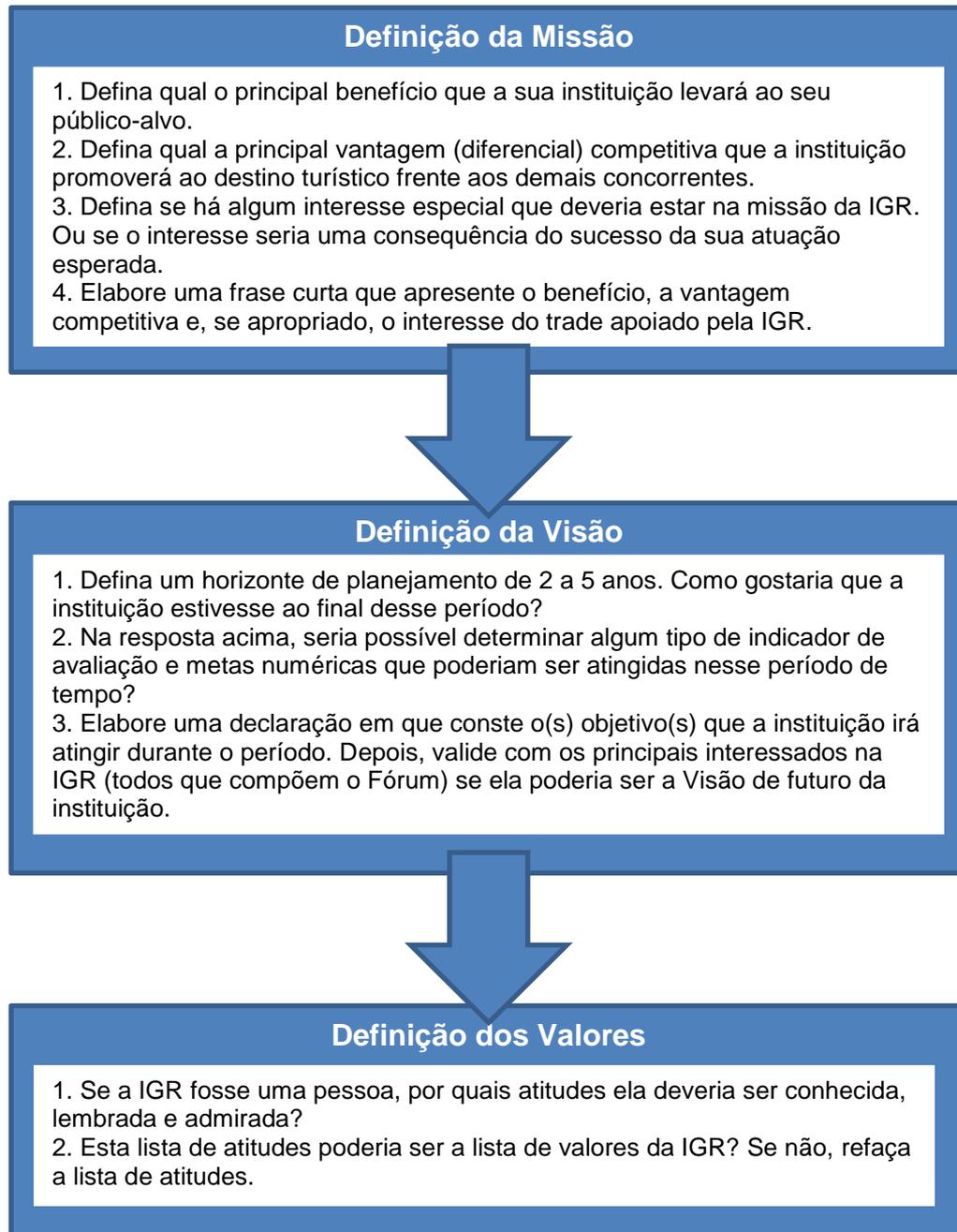
**Durante a reunião**, é importante que tudo seja registrado **na ata de reunião** de forma objetiva e clara. Existem diversos modelos de ata que podem ser seguidos, mas em sua essência, esse documento deverá servir como um guia para que quem não esteve presente entenda exatamente o que foi discutido ou então como uma orientação

Ademais, o responsável por conduzir o encontro deve-se garantir que toda a pauta seja esgotada plenamente, e, sobretudo, manter o foco da reunião no seu escopo inicial e checar os resultados ao final de cada tópico discutido.

Uma vez concluído o encontro, sugere-se o envio de um **follow-up após a reunião**, com o conteúdo tratado na reunião, documentos (plano de ação e outros) construídos e demais informações pertinentes ao alcance do resultado almejado.

## ANEXO C – Missão, Visão e Valores – construção e teste de validação

Adaptado da série de Ferramentas de Estratégias e Gestão para Pequenas e Médias Empresas do Movimento Empreenda (Editora Globo, 2012a) a seguir está a sugestão de tópicos a serem trabalhados na construção de Missão, Visão e Valores da IGR para a definição da sua identidade organizacional:



Fonte: Editora Globo, 2012a.

Uma vez construídas a Missão, Visão e Valores, sugere-se que seja aplicado o teste de validação a seguir. O mesmo pode ser reaplicado sistematicamente a fim de verificar que a Missão, Visão e Valores da IGR precisem de revisão.

<b>Teste de Validação da Missão, Visão e Valores</b>			
1. A missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A missão servirá para outra instituição bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!
3. A missão apresenta o benefício da atuação da IGR?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes/público-alvo da IGR?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!
8. A visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora
11. A lista de valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. São itens importantes!
12. A lista de valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
13. A lista de valores pode ser praticada por todos na IGR?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de valores pode ser usada em um processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.

Fonte: Editora Globo, 2012a.

Se a frequência de respostas sim e não sei se destacar em relação ao todo, sugere-se retomar o processo de definição de missão, visão e valores a fim de se obter uma identidade organizacional realista e personalizada para a IGR ao invés de simplesmente um documento sem aplicabilidade.

## ANEXO D – Sugestão para Definição de Metas e uso do 5W2H

Adaptado da série de Ferramentas de Estratégias e Gestão para Pequenas e Médias Empresas do Movimento Empreenda (Editora Globo, 2012b) a seguir está a sugestão de material de apoio para a definição de metas efetivas e eficazes:

### 1ª etapa: Definição do objetivo, indicador e meta

Suas anotações	
Objetivo	
Indicador	Fonte de informação:
Meta	

### 2ª etapa: sua meta é SMART?

<input type="checkbox"/> É específica, clara, objetiva?	<input type="checkbox"/> Pode ser mensurável?
<input type="checkbox"/> É uma meta alcançável?	<input type="checkbox"/> É realmente relevante para a IGR?
<input type="checkbox"/> Há um tempo definido para que a meta seja atingida?	

### 3ª etapa: Defina os 5Ws e 2Hs para cada meta

Ação/iniciativa n.º. \_\_\_\_\_

Plano da ação:		
(what)	Descrição da ação, problema e desafio	
(why)	Qual o motivo da execução desta ação? (explicação, justificativa e qual a contribuição para a meta)	
(how)	Resumo da ação (como será executada – procedimentos e etapas)	
(who)	Responsável pela liderança e pela execução	
(when)	Prazo (início e término da ação ou cronograma)	De: ____/____/____ a ____/____/____
(where)	Localização (onde a ação será realizada)	
(how much)	Investimentos necessários (em R\$)	

Fonte: Editora Globo, 2012b.

**ANEXO E – Scamper – exemplo de uma sessão.**

Da série de Ferramentas de *Marketing* e vendas para Pequenas e Médias Empresas do Movimento Empreenda (Editora Globo, 2012c) extraiu-se a simulação a seguir de *Scamper* de um doce (bala) inovador.

Produto: Bala

<b>Etapas</b>	<b>Apresentação de ideias</b>
Substituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material: papel da bala por material de propaganda, saco de bala por pote colecionável etc.</li> <li>• Ingrediente: açúcar por adoçantes naturais, açúcar por sal (bala salgada) etc.</li> <li>• Nome: chamar um pacote de balas de pacote de “desejos” etc.</li> <li>• Processo: bala líquida, bala em fita, bala em <i>spray</i> etc.</li> </ul>
Combinação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais: combinar materiais que recobrem a bala para torná-los fluorescentes etc.</li> <li>• Interesses: bala Gatorade, bala Red Bull?</li> <li>• Conceitos: bala “remédio”</li> </ul>
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho: balas com tamanhos diferenciados em um mesmo pacote.</li> <li>• Qualidade: balas <i>premium</i> (com chocolates ou cervejas <i>premium</i>), balas de edição limitada, balas assinadas por chefs famosos</li> </ul>
Modificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balas de cores inusitadas, sabores exóticos (mortadela?), cheiros impensáveis (perfumes famosos?), formas ou texturas muito diferentes.</li> </ul>
Outros usos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova situação: remédio, vitamina, energético etc.</li> <li>• Novo tipo de cliente: idosos, bebês.</li> <li>• Novo mercado: bala para canhotos?</li> <li>• Novos benefícios: balas para “escovar” os dentes?</li> </ul>
Eliminação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar características: balas sem sabor</li> <li>• Eliminar tamanho: novas minibalas</li> </ul>
Rearrumação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas disposições: embalagens colecionáveis? Conectáveis (como um Lego)?</li> <li>• Novos serviços: uma assinatura de balas de edição limitada?</li> </ul>

Fonte: Editora Globo, 2012c.

Neste processo, é estimulada e anotada toda e qualquer ideia, sem julgamentos ou necessidade de maiores esclarecimentos. Num segundo, momento a(s) ideia(s) mais atraente(s) passa(m) a ser trabalhada(s) e amadurecida(s) como potencial de inovação ou melhoria.

## ANEXO F – Memória de Cálculo das estimativas de valores de cada ação proposta.

### Memória de Cálculo - estimativa de valores das ações

Ação	Descrição	Valor (em R\$)
Ação 1.1	Projeto de criação e gestão da marca oficial do destino -4 meses - 150 horas consultoria/mês - R\$ 75,00/h (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	45.000,00
Ação 1.2	Material promocional (Referência: Portal da Transparência - Valores médios de projetos dos últimos 5 anos)	126.000,00
Ação 1.3.	Anúncios publicitários (criação anúncios R\$ 12.000,00 fonte: Associação Brasileira de Marketing de Dados + R\$ 48.200,00 anúncio revista tradicional como 1/3 de página indeterminada da Revista Viagem e Turismo, por exemplo, acrescida de R\$ 100,00/dia de custo diário de Facebook Ads – 3 anos)	266.100,00
Ação 1.4.	Eventos promocionais e caravanas no interior do MS e Estados vizinhos: Estimativa de 1 viagem por mês - R\$ 2.000,00 por viagem/profissional - 2 profissionais/viagem por 5 anos e adicional de 25% para famtrips	300.000,00
	Eventos promocionais e caravanas específicas para a construção de parcerias em países vizinhos (PY e BO): Estimativa de 1 viagem por semestre - 2 profissionais por viagem - R\$ 4.000,00 por viagem/profissional - 5 anos	80.000,00
Ação 1.5.	Aprimoramento do site Estadual - (10% ajustado do projeto de 2010 presente no Portal da Transparência)	20.000,00
Ação 1.6.	Gestão de Redes sociais (Referência: Portal da Transparência e notícias contratações públicas)	320.000,00
Ação 1.7.	Workshop para ampliar a divulgação das mídias: 20 horas instrutoria por workshop - R\$ 100,00/h - 2 eventos (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	4.000,00
Ação 1.8.	Locação de 2 Mesas Touch Screen 42 - fonte Edital do Pregão Eletrônico Nº 93/2014 do Tribunal de Contas da União - 16 mesas por 12 meses por R\$ 547.000,00 - cálculo proporcional a 2 mesas por 30 meses - com ajuste de 5% - valor arredondado	180.000,00
Ação 2.1.	Agenda oficial de eventos - criação - 25 horas consultoria/mês - R\$ 75,00/h - 2 meses (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS )	3.750,00
	Agenda oficial de eventos - atualização semanal - 15 horas consultoria/mês - R\$ 75,00/h - 5 anos (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS )	67.500,00
Ação 2.2.	Plano de vendas - 210 horas consultoria (distribuídas em dois meses de execução 75 horas/mês) - R\$ 75,00/hora (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS )	15.750,00
Ação 2.3.	Material exclusivo de captação (aproximadamente 76% do valor empregado na ação 1.2)	96.000,00
	Visitas de apresentação - R\$ 2250,00 por visita - 10 visitas por ano - 4 anos	90.000,00
Ação 2.4.	GT de eventos de impacto - 150 horas consultoria/ano - 5 anos - R\$ 75,00/hora (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	56.250,00
Ação 2.5.	Canais promoção internacional de eventos de grande impacto - 80% do valor anual estipulado para a Ação 1.6 (Gestão de Mídias Sociais incluindo anúncios no Facebook de US\$ 25,00 a US\$ 50,00 cada)	153.600,00
Ação 3.1.	Oficina de remodelagem de negócios - definição da metodologia e preparo de conteúdo e materiais - 50 horas instrutoria - R\$ 100,00/h (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	5.000,00
	Confecção de materiais (apostila) e aquisição de bens (flip chart, papéis e canetas)	5.200,00
	Oficina de remodelagem de negócios: 20 horas instrutoria por oficina - R\$ 100,00/h - 1 oficina por ano - 5 anos (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	10.000,00
Ação 3.2.	Missões empresariais técnicas - organização e planejamento das viagens - 50 horas consultoria/missão - 1 missão por ano - 5 anos - R\$ 75,00/hora (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	18.750,00

## Plano de Marketing de Campo Grande e Região Caminho dos Ipês

Ação	Descrição	Valor (em R\$)
	Missões - despesas de viagem dos gestores públicos, representantes de organizações institucionais e do responsável pela organização do evento (4 gestores públicos, 3 instituições e 1 organizador) - 8 participantes - R\$ 2.500,00 por participante - 1 missão por ano - 5 anos	100.000,00
<b>Ação 3.3.</b>	Workshop de construção de parcerias comerciais: 10 horas instrutoria por workshop - R\$ 100,00/h - 2 eventos por ano - 5 anos (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	10.000,00
<b>Ação 4.1.</b>	Novos Roteiros - cadastro de atrativos - 120 horas - R\$ 75,00/h (Referência: Horas consultoria SEBRAE/MS)	9.000,00
	Novos Roteiros - Oficina de definição de roteiros - 6 oficinas - 10 horas consultoria/oficina - R\$ 75,00/h (Referência: Horas consultoria SEBRAE/MS)	4.500,00
	Novos Roteiros - 120h/plano de negócio - R\$ 75,00/h - 10 planos de negócios (Referência: Hora consultoria SEBRAE/MS)	90.000,00
<b>Ação 4.2.</b>	Eventos promocionais e caravanas - Bonito/Serra da Bodoquena e Pantanal: <i>workshop, famtrip, roadshow</i> (Estimativa de 1 viagem por semestre - R\$ 2.000,00 por viagem/profissional - 2 profissionais/viagem por 5 anos) e adicional de 25% para famtrips	50.000,00
<b>Ação 4.3.</b>	Campanha digital (Edital de licitação do Banco de Desenvolvimento de MG - BDMG)	360.000,00
	Material promocional (aprox. 76% do valor da ação 1.2 proporcional a 3 anos)	57.600,00

Fonte: Agricon Consultoria, 2018.