



Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Volume 1

Mariana Pereira Chaves Pimentel
Thiago Duarte Pimentel

Gestão de Destinos Turísticos



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Masako Oya Masuda

Coordenação do Curso de Turismo

UFRRJ - Maria Angélica Maciel Costa

UNIRIO - Camila Moraes

CEFET - Claudia Fragelli

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Thiago Duarte Pimentel

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Fabio Peres

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Marcelo Franco Lustosa

Paulo César Alves

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITOR

Fábio Rapello Alencar

COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Beatriz Fontes

Carolina Godoi

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Thelenayce Ribeiro

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguir Silva

DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

PROGRAMAÇÃO VISUAL

André Guimarães de Souza

ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

CAPA

Clara Gomes

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2012, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

P644g

Pimentel, Mariana Pereira Chaves.

Gestão de Destinos Turísticos. v.1/ Mariana Pereira Chaves
Pimentel, Thiago Duarte Pimentel. – Rio de Janeiro : Fundação
CECIEJ, 2014.

288p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-867-5

1. Gestão de destinos turísticos. 2. Gestão coletiva. 3. Gestão
estratégica. I. Pimentel, Thiago Duarte. II. Título

CDD: 338.4791

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT e AACR2.
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Gustavo Reis Ferreira

Universidades Consorciadas

**CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**
Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

**IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**
Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Carlos Levi

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

SUMÁRIO

- Aula 1** – O posicionamento dos destinos turísticos nos ambientes macro, meso e micro do sistema turístico _____ 7
Mariana Pereira Chaves Pimentel
- Aula 2** – Delimitação do destino turístico: assimilando elementos intangíveis como identidade e imagem ____ 31
Mariana Pereira Chaves Pimentel
- Aula 3** – Destino turístico como construção coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação _____ 57
Thiago Duarte Pimentel
- Aula 4** – Formação de uma entidade de gestão coletiva do destino turístico _____ 85
Thiago Duarte Pimentel
- Aula 5** – O destino turístico como produto e a organização da produção do destino turístico _____ 115
Thiago Duarte Pimentel
- Aula 6** – Gestão estratégica do destino turístico I: visão, missão, objetivos e estratégia _____ 145
Mariana Pereira Chaves Pimentel
- Aula 7** – Gestão estratégica do destino turístico II: formulação, seleção, implementação e avaliação da estratégia em destinos turísticos _____ 173
Mariana Pereira Chaves Pimentel
- Aula 8** – Elaborando um projeto para a coleta sistemática de dados e informações necessárias ao diagnóstico e à gestão de destinos turísticos _____ 203
Thiago Duarte Pimentel
- Aula 9** – Elaborando um plano estratégico de desenvolvimento turístico local, a partir da experiência francesa: a metodologia Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística (ODIT) _____ 227
Thiago Duarte Pimentel

Aula 10 – Os desafios da implementação do plano estratégico de desenvolvimento turístico local: elaborando metas, programas e projetos	253
<i>Mariana Pereira Chaves Pimentel</i>	

Referências	279
--------------------	------------

1

O posicionamento dos destinos turísticos nos ambientes macro, meso e micro do sistema turístico

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Meta da aula

Considerando o posicionamento dos destinos turísticos no sistema turístico, analisar suas relações com o macro, o meso e o microambiente, de modo a reconhecer como eles podem apresentar limitações e oportunidades aos destinos turísticos.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar como os destinos turísticos inserem-se no sistema turístico;
- 2 avaliar algumas implicações decorrentes do posicionamento dos destinos turísticos nos ambientes mundial (macro), nacional (meso) e regional (micro).

Introdução

O turismo frequentemente é visto como um fenômeno que se compõe pela articulação de diversas relações. É constituído por, ao mesmo tempo que constitui, relações econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais. Deste modo, é influenciado e capaz de influenciar o ambiente no qual se estabelece.

Como foi demonstrado por Beni (2001), o ambiente do sistema turístico (Sistur) é composto por quatro subsistemas: ecológico, econômico, social e cultural. Ele ressalta ainda que esse ambiente influencia não apenas o sistema turístico, mas diversos outros sistemas de uma região ou país.

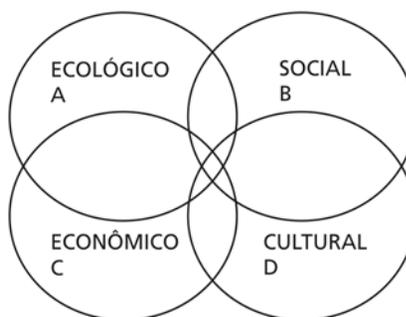


Figura 1.1: Conjunto das relações ambientais do Sistur.

Fonte: Beni (2001, p. 51).

Para o autor, definir a constituição do ambiente é uma tarefa extremamente complexa. Beni (2001) salienta, ainda, que quando se considera que algo está “fora” do sistema, significa que o sistema pode fazer relativamente pouco a respeito das características ou do comportamento de tal coisa.

Mas, se por um lado, o sistema pode fazer pouco a respeito das características e do comportamento de algo que lhe é exterior, por outro, o reconhecimento das especificidades do ambiente pode ser estratégico para a gestão do sistema.

Neste sentido, nesta aula não trataremos o destino turístico como um sistema em si próprio, mas o analisaremos como um elemento do sistema turístico e apresentaremos discussões teóricas acerca da constituição do ambiente de relações globalizadas no qual se inserem os sistemas e, conseqüentemente, os destinos turísticos, a partir do século XX. Em seguida, analisaremos possíveis implicações decorrentes do posicionamento dos destinos turísticos nesse ambiente.

Segue-se então para a análise de como os destinos turísticos posicionam-se no sistema turístico e em seu ambiente. Boa aula!

Inserção dos destinos turísticos no sistema turístico

A abordagem mais usual dentre os pesquisadores do turismo é a que o trata como um sistema (BENI, 2001). Neste sentido, o turismo é um agregado de diversos recursos que ao serem transformados dão origem ao produto turístico e, por isso, o turismo pode ser considerado um sistema. Para ser considerado um sistema, segundo Beni (2001), é preciso apresentar:

- *Meio ambiente*: conjunto de relações que não fazem parte do sistema, mas que exercem influência sobre ele.
- *Elementos ou unidades*: partes que compõem o sistema.
- *Relações*: ligações entre os elementos integrantes do sistema.
- *Atributos*: qualidades dos elementos que caracterizam o sistema.
- *Entrada* (input): o que o sistema recebe e por ele será processado.
- *Saída* (output): produto final dos processos de transformação.
- *Realimentação*: controle que mantém o sistema em equilíbrio.
- *Modelo*: representação do sistema.

Leiper (1990), por sua vez, enumera três elementos constituintes básicos do sistema turístico:

- os turistas: atores principais do sistema, uma vez que o turismo é uma atividade humana, desfrutada e lembrada como parte marcante da experiência de vida pessoal;

- os elementos geográficos, que se resumem em três:
 - a região emissora, que representa o mercado gerador da demanda;
 - a região de destino, onde se sentem os impactos do turismo e na qual as estratégias de planejamento e gestão serão executadas;
 - a região de trânsito, percurso entre a região emissora e de destino, incluindo também os pontos intermediários que podem ser visitados durante o trajeto.
- o setor turístico: organizações públicas, privadas e da sociedade envolvidas na apresentação do produto turístico.

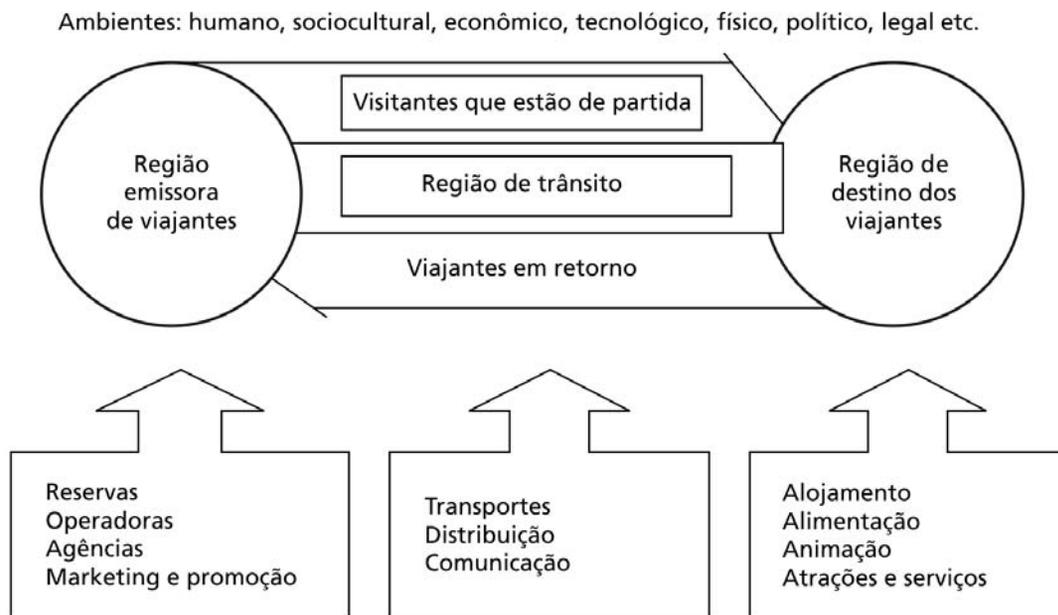


Figura 1.2: Sistema turístico de Leiper.

Fonte: Leiper (1990) apud Cooper et. al. (2007, p. 37).

Esses elementos não estão isolados entre si, mas se inter-relacionam e são mutuamente dependentes. Os viajantes da região emissora dependem da oferta turística da região de destino, assim como a região de destino depende da demanda dos viajantes das regiões emissoras. Ambas as regiões dependem da infraestrutura da região de trânsito, que, por sua vez, depende de ambas as regiões.

Segundo Leiper (1990), as relações entre os elementos do sistema são marcadas pela influência dos diferentes contextos em que ocorrem, ou seja, pelo ambiente do sistema. O ambiente do sistema, segundo Beni (2001), é composto pelos objetos que não fazem parte do sistema, mas que, apesar disso, exercem influência sobre ele.

Mas como o ambiente pode influenciar o sistema turístico? Como se constitui o ambiente? Como definir a fronteira entre o sistema turístico e seu ambiente? Segundo Luhmann (1997), um sistema não existe por si mesmo, ele é constituído pela observação das ações, processos e estruturas que agem como seus componentes. Deste modo, a delimitação entre sistema e ambiente é construída ao se definirem os elementos que serão considerados como parte do sistema e os que não serão.

Assim, o ambiente do sistema varia conforme se estende ou se contrai o sistema. Quando se adicionam ou se subtraem elementos ao sistema (recursos, relações, estruturas, subsistemas), o sistema expande-se ou se retrai, e seu ambiente é redefinido.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Agora que discutimos como se constituem o sistema e o ambiente, delimite um sistema turístico, apontando quais são os turistas-alvo desse sistema, a região emissora (cidade, estado, país), a região de destino (cidade, estado, país), a região de trânsito, algumas organizações públicas, privadas e da sociedade envolvidas pelo sistema e algumas características do ambiente que podem afetar o sistema (economia, cultura, política).

RS-115 e tem início na cidade de Porto Alegre, passando por Novo Hamburgo e Três Coroas até Gramado, de onde se segue para as demais cidades da região serrana.

Algumas organizações componentes desse sistema seriam as empresas de transporte, as agências de viagens, os hotéis e pousadas, as empresas de receptivo, a Associação de Artes, Artesanato e Cultura da Serra Gaúcha, o Comitê Gestor da Serra Gaúcha, as prefeituras municipais, dentre outras.

Quanto ao ambiente do sistema, estende-se desde a própria região serrana ao estado do Rio Grande do Sul (micro), ao Brasil (meso) e ao mundo (macro), pois tanto um bom momento econômico nacional como um atentado terrorista no exterior (vale lembrar o impacto que o atentado de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos teve sobre o turismo mundial) e influenciam o sistema turístico. No nível micro, uma mudança administrativa na região de destino, por exemplo, pode impactar positiva ou negativamente a gestão do turismo.

Isto posto, como é possível analisar as relações com o ambiente e suas implicações para os destinos turísticos? De modo geral, algumas características do ambiente incidem não apenas sobre o sistema turístico, mas sobre diversos outros sistemas (econômico, político, ambiental, tecnológico), formando assim um macroambiente, que afeta de formas diversas os distintos destinos turísticos, principalmente porque vivemos atualmente em um mundo capitalista globalizado.

Diversos teóricos dedicam-se a analisar as relações de interdependência entre regiões e nações diante da consolidação do capitalismo como sistema produtivo dominante desde a Revolução Industrial (meados do século XVIII). A ascensão e a propagação desse modo de produção para a quase totalidade do planeta trouxeram implicações diversas para os diferentes países e regiões do globo.

Como consequência, as implicações da conformação de tal arranjo incidem também sobre os destinos turísticos, tanto locais como regionais ou nacionais. Alguns estudiosos do turismo buscaram, então, compreender a ocorrência de tais implicações sobre o sistema turístico. Para tratarmos desse assunto, passemos à próxima seção.

Implicações do posicionamento do destino turístico ao macro, meso e microambientes

Para discutirmos as implicações decorrentes do posicionamento do destino turístico no ambiente, partiremos inicialmente de uma breve análise da constituição do macroambiente de relações interdependentes que caracteriza o ambiente mundial globalizado no qual se inserem os destinos turísticos. Em seguida, analisaremos o ambiente nacional (meso), tomando como exemplo o Brasil, e também o ambiente regional (micro), tendo por referência a região Nordeste brasileira e, em escala ainda mais reduzida, o estado do Ceará.

Macroambiente

A onda de transformações econômicas e os rumos dos povos modernos são normalmente considerados decorrentes da Revolução Industrial. Para Ribeiro (2007), contudo, as potencialidades de progresso que emergem da Revolução Industrial não lhe são inerentes, pois são determinadas por um fator decisivo presente em todas as *revoluções tecnológicas* anteriores: o modo como os povos integraram-se, se por aceleração produtiva ou por atualização histórica.

Darcy Ribeiro (2007, p. 31) conceitua as **revoluções tecnológicas** como “inovações prodigiosas no equipamento da ação humana sobre a natureza e na forma de utilização de novas fontes de energia que, uma vez alcançadas por uma sociedade, a fazem ascender a uma etapa mais alta no processo evolutivo”.

Aceleração produtiva e atualização histórica

Darcy Ribeiro argumenta que

a aceleração produtiva prevalece no caso da sociedade que, dominando autonomamente a nova tecnologia, progride socialmente, preservando seu perfil étnico-cultural, e, por vezes, expandindo sobre outros povos, na forma de macroetnias.

A segunda via, a da atualização histórica, prevalece no caso dos povos que, sofrendo o impacto das sociedades mais desenvolvidas tecnologicamente, são por elas subjugados, perdendo sua autonomia e correndo o risco de ver traumatizada sua cultura e descaracterizado seu perfil ético (RIBEIRO, 2007, p. 32).



Para Ribeiro (1979), as sociedades humanas evoluem por duas vias distintas, mas complementares. A primeira, mais rara, tende a desenvolver-se intensamente pelo domínio autônomo de uma nova tecnologia e pela subjugação de outros povos. A segunda via, mais frequente, corresponde à incorporação ou atualização histórica, caracterizada pela dominação e pelo envolvimento.

A acumulação, efeito da concentração industrial em alguns países e regiões, nas economias autônomas conduziu à escassez de mão de obra, criando as condições para que se dessem a elevação dos salários e a homogeneização social, e produziu nas regiões periféricas efeitos radicalmente diversos: marginalização social e reforço ou substituição das estruturas de dominação.

No que tange ao turismo, o debate acerca das formas de integração ao sistema capitalista mundial despertou também o interesse de alguns estudiosos da área. Montejano (2001), ao comparar o desenvolvimento da atividade turística em países desenvolvidos e subdesenvolvidos, percebeu que a disposição desigual dos recursos (materiais, tecnológicos, informativos etc.) entre os países tem implicações sobre o sistema turístico.

Ele subdividiu os países em quatro grupos: desenvolvidos; de desenvolvimento intermediário; em desenvolvimento ou subdesenvolvidos; países de ***economia planificada***.

Montejano (2001) percebeu que os países desenvolvidos (Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão etc.) são os principais emissores de turistas mundiais e também apresentam o maior gasto diário médio por viagem. Ao mesmo tempo, possuem uma alta demanda por turismo interno, além de apresentarem um receptivo de turismo internacional também alto.

Quanto aos países de desenvolvimento intermediário (Grécia, Turquia, Croácia etc.), são predominantemente receptores e contam também com o mercado interno de turismo aquecido.

Já os países em desenvolvimento, ou subdesenvolvidos, são predominantemente receptores e, segundo Montejano (2001), podem ser divididos em três grupos:

Na ***economia planificada***, ou centralizada, a produção e a distribuição são controladas por uma autoridade central, e os meios de produção são propriedade do Estado. É o sistema econômico adotado pelos países socialistas da antiga União Soviética, pelos países do leste europeu (Albânia, Alemanha Oriental, Polônia), alguns países asiáticos (Coreia do Norte, Vietnã), alguns países africanos (Congo e Etiópia) e Cuba (ROCHI, 2001).

- o primeiro seria composto por aqueles países pequenos e especializados (Bahamas, Costa Rica, República Dominicana etc.);
- no segundo, incluem-se aqueles países pouco especializados, porém receptivos (China, Malásia, México);
- o terceiro é integrado por países de receptivo reduzido (Brasil, Bolívia, Equador, Nicarágua, Paraguai);

Ainda, Montejano (2001) analisou o caso dos países de economia planificada, principalmente os países do Leste Europeu, e observou que eles eram receptores e emissores. Diferiam-se dos países desenvolvidos, pois, apesar de apresentarem emissão alta, eram emissores principalmente para os próprios países do Leste Europeu e, além disso, registravam baixo gasto médio por viagem.

Quadro 1.1: Desenvolvimento dos países emissores e receptores de turismo internacional

Países desenvolvidos e emissores	Países de desenvolvimento intermediário e receptores	Países em desenvolvimento e receptores	Países de economia planificada emissores e receptores
Mais altas taxas de emissão; mais altos gastos turísticos; mais altas demandas internas; receptivo alto	Percentual alto das receitas turísticas mundiais; consumo interno alto	Pequenos e especializados; pouco especializados mas receptivo; receptivo reduzido	Emissão alta para o leste europeu; baixo gasto

Fonte: Adaptado de Montejano (2001).

Ouriques (2008), por sua vez, observa que, nos últimos 50 anos, os países subdesenvolvidos têm empreendido grande esforço (isenções, incentivos, doações de terra etc.) para mudar esse cenário, contudo isso ainda não foi suficiente para alterar a estrutura mundial da economia turística. O autor analisa alguns números apresentados pela Organização Mundial do Turismo (OMT) relativos ao período de 1990-2004:

Tabela 1.1: Chegada de turistas por região do mundo (em %)

Região	1990	1995	2000	2004
Europa	60,45	58,24	57,55	55,38
EUA + Canadá	12,42	11,17	10,30	8,51
México + América Central	4,35	4,22	3,63	3,44
Caribe	2,59	2,59	2,48	2,36
América do Sul	1,76	2,17	2,21	2,09
Ásia + Oceania	12,77	15,30	16,19	18,98
África	3,47	3,78	4,11	4,50
Oriente Médio	2,19	2,53	3,52	4,73
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Ouriques (2008, p. 7).

Como é possível notar, a Europa concentra a maior parte do fluxo mundial de turistas (55,38%), seguida pelo conjunto composto pelo continente asiático e pela Oceania, que apresenta considerável aumento do número de turistas, o que se deve, principalmente, ao crescimento do turismo na China. Segundo Ouriques, este crescimento foi ocasionado, de um lado, pela abertura política e econômica, promovida pelo país ao longo dos anos 1980, e, de outro, pela baixa valorização da moeda chinesa, que favorece o câmbio para os turistas. Europa, Estados Unidos e Canadá concentraram, em 2004, 63,89% do fluxo turístico mundial.



A moeda da China é o yuan chinês. Em valores de julho de 2011, CNY 1,00 (um yuan chinês) equivaleria a aproximadamente BRL 0,24 (vinte e quatro centavos de real) ou USD 0,15 (quinze centavos de dólares americanos). Essa subvalorização da moeda chinesa comparativamente a outras moedas, segundo Ouriques (2008), seria uma das razões para a atração de turistas estrangeiros para a China.

Para fazer a conversão do yuan chinês para outras moedas em valores atuais, você pode utilizar o site: <http://pt.exchange-rates.org/currentRates/A/CNY>

Já o conjunto composto por México, Caribe, América Central e América do Sul obteve desempenho relativamente constante durante o período analisado, variando de 8,7% em 1990 para 7,89% em 2004, ou seja, sua participação na distribuição do fluxo de turistas é consideravelmente modesta.

Quanto ao conjunto composto por África e Oriente Médio, percebe-se um incremento significativo do número de turistas, passando de 5,66% em 1990 a 9,23% em 2004 (aproximadamente 60% de aumento). Porém, é válido ressaltar que, mesmo tendo aumentado a porcentagem de sua participação na captação de fluxos turísticos mundiais, esse incremento, em valores absolutos, ainda é pequeno comparativamente aos índices de outras regiões.

Como consequência dessa distribuição do fluxo internacional de turistas, a distribuição da receita turística internacional também é desequilibrada entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Tabela 1.2: Receita turística internacional por região de destino (em %)

Região	1990	1995	2000	2004
Europa	52,89	51,66	48,28	51,01
EUA + Canadá	18,83	17,74	19,70	16,08
México + América Central	2,37	1,93	2,40	2,58
Caribe	3,23	2,98	3,56	2,99
América do Sul	1,83	1,75	1,91	1,84
Ásia + Oceania	17,20	19,65	18,73	20,62
África	2,37	2,07	2,18	3,15
Oriente Médio	1,90	2,66	3,65	4,04
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Ouriques (2008, p. 9).

Como se vê na tabela, a Europa, os Estados Unidos e o Canadá, juntos, concentravam 71,16% das receitas mundiais em 1990, passando em 2004 a 64,96%. Apesar dessa redução, é ainda inegável a concentração das riquezas do setor nesses países.

Sendo assim, o autor questiona, inclusive, o recorrente argumento de que o turismo, em si, leva ao desenvolvimento. Para ele, o desenvolvimento econômico parece, ao contrário, proporcionar as condições para que o turismo se desenvolva.

Para reforçar este argumento, o autor ainda menciona que, na periferia do capitalismo, o turismo não tem se apresentado como uma base para o desenvolvimento, e

nos casos mais extremos, o turismo internacional impôs aos países emergentes uma forma de desenvolvimento de tipo neocolonial, isto é, retira poder dos níveis local e regional e o concentra nas mãos das companhias multinacionais (OURIQUES, 2008).



Ouriques (2008) ilustra seu argumento apresentando as dez maiores corporações hoteleiras do mundo. Vale notar que oito delas são estadunidenses.

Tabela 1.3: Lista das 10 maiores corporações hoteleiras mundiais – 2006

Companhia	Hotéis em 2006	Leitos em 2006
InterContinental Hotels Group (Inglaterra)	3.741	556.246
Wyndham Hotel Group (EUA)	6.473	543.234
Marriot International (EUA)	2.832	513.832
Hilton Hotels Corp. (EUA)	2.935	501.478
Accor (França)	4.121	486.512
Choice Hotels International (EUA)	5.376	435.000
Best Western International (EUA)	4.164	315.401
Starwood Hotels & Resort Worldwide (EUA)	871	265.600
Carlson Hospitality Worldwide (EUA)	945	145.331
Global Hyatt Corp. (EUA)	749	140.416

Fonte: Adaptado de Ouriques (2008, p. 11).

Mesoambiente

Os efeitos dos modos antagônicos de integração à civilização moderna, apresentados anteriormente, não se reproduziram apenas entre nações, mas também no interior delas. Dentro dos países, algumas regiões de intensa produção expandem sua área de influência sobre zonas marginais dependentes (RIBEIRO, 1979). Deste modo, constituem-se regiões de intensa atividade econômica, onde há disponibilidade de produtos, serviços, trabalho e renda, e outras áreas, periféricas e dependentes desses centros produtivos, nas quais esses fatores são escassos.

Como consequência, não apenas o sistema turístico mundial é afetado por esse arranjo ambiental. Uma vez que tal arranjo replica-se no interior dos países, suas implicações são sentidas também nos sistemas turísticos nacionais. Analisando-se o caso brasileiro, por exemplo, é possível perceber uma similaridade com os resultados apresentados por Montejano (2001) quanto à distribuição desigual dos fluxos e receitas entre regiões desenvolvidas e subdesenvolvidas.

No Brasil, a região Sudeste, a mais desenvolvida economicamente, é o maior mercado emissor de turistas do país e concentra mais de 47% dos embarques aéreos realizados. Ao mesmo tempo, é também a região que mais recebe viajantes, detendo mais de 47% dos desembarques nacionais. Apresenta, deste modo, comportamento semelhante aos países desenvolvidos, analisados por Montejano.

A região concentra também boa parte das receitas provenientes das atividades turísticas. Segundo o Ministério do Turismo, o mercado de eventos brasileiro gera receita de 2,9 bilhões de reais, no entanto, 75% dos eventos realizados no Brasil se concentram em São Paulo. Outro segmento restrito ao mercado do sudeste é o setor náutico, que gera receita de 500 milhões de dólares por ano no Brasil, sendo que mais de 70% dessa atividade está concentrada nesta região, sobretudo em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Já a região Nordeste, a menos desenvolvida economicamente, é a segunda região que mais recebe turistas no país, o equivalente a quase 20% dos desembarques nacionais, o que corrobora o argumento de Montejano (2001) quanto à tendência receptora das áreas subdesenvolvidas.

Por outro lado, a região Nordeste é também a segunda maior emissora, registrando mais de 19% dos embarques aéreos do país. Percebe-se, de modo geral, certa homogeneidade nos fluxos emissivos e receptivos nas regiões brasileiras no ano de 2010, como você pode verificar na tabela a seguir:

Tabela 1.4: Embarques e desembarques regulares por região do Brasil – 2010

Brasil	Embarque	68.766.042	100%
	Desembarque	68.258.268	100%
Norte	Embarque	4.228.970	6,1%
	Desembarque	4.128.594	6,0%
Nordeste	Embarque	13.408.921	19,5%
	Desembarque	13.421.762	19,6%
Sudeste	Embarque	32.622.413	47,4%
	Desembarque	32.433.011	47,5%
Sul	Embarque	8.555.832	12,4%
	Desembarque	8.442.181	12,3%
Centro-Oeste	Embarque	9.949.906	14,4%
	Desembarque	9.832.720	14,4%

Fonte: Elaborado a partir de dados do Ministério do Turismo.



O Ministério do Turismo foi criado em 2003 com a missão de desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável, capaz de gerar empregos e receitas, e proporcionar a inclusão social. Em seu site, alguns dados estatísticos e indicadores de turismo são disponibilizados, como desembarques internacionais e domésticos, financiamentos, pesquisas de demanda, desempenho econômico, dentre outros.

Para consultar os dados e indicadores do Ministério do Turismo, acesse: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/home.html>

Para consultar os dados apresentados no **Tabela 1.4**, acesse: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads_anuario/Anuxrio_Estatxstico_2011_-_Ano_base_2010_-_24-05-2011.pdf

Analisando-se resultados anteriores, entretanto, percebemos que essa homogeneidade dos fluxos emissivos e receptivos em todas as regiões é um fenômeno recente. Ao considerarmos dados de 2004, visualizamos outro cenário. Neste ano, a região Nordeste contava com apenas 4,9% dos embarques nacionais e 4% dos desembarques (voos regulares). Quanto aos voos não regulares (fretamentos, aluguel de aeronaves, voos particulares), em que o percentual de viajantes a turismo é predominante, veremos (na **Tabela 1.5**) que neste ano o Nordeste brasileiro recebeu 65% dos desembarques nacionais, o que vai ao encontro dos resultados de Montejano (2001) quanto à predominância do turismo receptivo em regiões subdesenvolvidas.

Tabela 1.5: Embarques e desembarques regulares e não regulares no Brasil e Nordeste brasileiro – 2004

Região	Embarque			Desembarque		
	Regular	Não Regular	Total	Regular	Não Regular	Total
Nordeste	230.099	212.895	442.994	235.410	214.975	450.285
Brasil	4.680.891	321.257	5.002.148	5.810.944	327.273	6.138.217

Fonte: Adaptado de Dantas (2007, p. 22).

Mas, como vimos, este cenário está se modificando. Nos últimos anos, os fluxos emissivo e receptivo vêm se homogeneizando em todas as regiões do país, resultado de uma redistribuição dos fluxos turísticos no mesmo. O acompanhamento dessas transformações do ambiente é fundamental para os gestores responsáveis

pelo planejamento e gestão do sistema turístico (local, estadual/regional ou nacional), que devem buscar a adequação do sistema às limitações e potencialidades apresentadas pelo ambiente.

Microambiente

Se focalizarmos ainda mais a análise, perceberemos que numa região o desenvolvimento do turismo também ocorre de maneira heterogênea. Ao tomar como caso de estudo a região Nordeste do Brasil, Dantas (2007) percebeu que não apenas os fluxos são dispersos, mas que também os investimentos, os projetos públicos e os incentivos à iniciativa privada não são distribuídos para os estados da região de maneira equânime, isto é, igualitária.

Dantas comenta que, na primeira fase do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE), até o ano de 2005 os investimentos previstos para os estados nordestinos aproximavam-se de 900 milhões de reais, as maiores parcelas distribuídas para os estados da Bahia (300 milhões de reais) e do Ceará (160 milhões de reais), totalizando 51% do montante total de recursos. Quando analisados os recursos investidos pelos governos locais em parceria com organismos regionais e nacionais, os estados da Bahia e do Ceará prosseguiram na liderança, concentrando 56,21% do total.

Quanto aos investimentos privados no turismo, ao observar o setor hoteleiro, Dantas concluiu que as cidades com maior número de estabelecimentos hoteleiros são justamente as capitais dos estados da Bahia (Salvador) e do Ceará (Fortaleza).

Ainda, Dantas dedica-se a estudar mais especificamente o estado do Ceará e percebe que os investimentos públicos são direcionados de maneira diferenciada para as parcelas do território. Acompanhando os objetivos do Prodetur de instalação de infraestrutura no litoral oeste cearense, zona turística considerada prioritária no programa, Fortaleza destaca-se na recepção de investimentos estaduais, principalmente em função da construção de um aeroporto internacional e de rodovias litorâneas que partem desta cidade.



Figura 1.3: Litoral oeste cearense.

Fonte: <http://cearviagens.tur.br/exibeServico.php?id=24>

O autor percebeu que, de modo geral, os resultados dos investimentos públicos (aeroportos, vias litorâneas) e privados (notadamente os empreendimentos hoteleiros) no estado do Ceará são condições para atração e distribuição dos fluxos turísticos no Nordeste. Contudo, observa que esses fluxos permanecem concentrados principalmente nas capitais nordestinas e pouco alcançam outros destinos litorâneos, menos ainda os não litorâneos.

Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. Tendo em vista a discussão apresentada, selecione um destino turístico e pesquise por dados e informações que lhe auxiliem a traçar um panorama do ambiente local e regional.

nações subdesenvolvidas por meio de uma inserção ativa e autônoma na dinâmica do ambiente mundial, nacional, regional ou local. Seria o sistema turístico capaz de transformar os quadros socioeconômicos desses destinos e promover um desenvolvimento sustentado, de modo a diminuir e, quiçá, superar a desigualdade de condições existente entre centros e periferias?

Conclusão

Ao ser considerado como componente do sistema turístico, o destino turístico fica sujeito à influência do ambiente. Apesar de o sistema não ter controle sobre o ambiente, o reconhecimento de suas características é fundamental para a gestão do sistema turístico.

O posicionamento dos destinos turísticos em diferentes ambientes pode imprimir limitações ou promover oportunidades aos sistemas turísticos. Deste modo, o argumento recorrente de que o turismo constitui-se em base sólida para o desenvolvimento limita-se a considerar as potencialidades do sistema, mas deixa de analisar como o ambiente pode maximizar ou restringir os recursos e as capacidades do sistema.

Deste modo, o entendimento de que é a força de atratividade do destino turístico que energiza todo o sistema turístico parece não considerar outros fatores tão, senão mais, determinantes para o desenvolvimento do turismo.

Sendo assim, nesta aula, pretendeu-se demonstrar a relevância de serem considerados pelo gestor de destinos turísticos, não apenas os componentes do sistema turístico, mas também seu ambiente e de que maneira este pode, efetivamente, influenciar as potencialidade do sistema.

Resumo

Nesta aula, analisamos o destino turístico como componente do sistema turístico e notamos que, como tal, ele está sujeito às influências do ambiente.

Um sistema é composto por *inputs* que são processados para gerar *outputs*. Para isso, as unidades do sistema relacionam-se e interagem. Ainda, o sistema é influenciado pelas relações com elementos externos a ele, isto é, pertencentes ao ambiente.

Um sistema é uma construção para fins de análise, ou seja, é delimitado ao se definirem seus elementos. Sendo assim, um sistema amplia-se ou se reduz conforme são considerados um maior ou menor número de elementos e relações.

O ambiente pode influenciar os sistemas turísticos, bem como outros sistemas e subsistemas, principalmente no atual modo de produção capitalista global em que vivemos.

Algumas discussões teóricas permitem compreender como se constituiu o ambiente de relações interdependentes em que se inserem os destinos turísticos na atualidade.

Percebemos que, ao mesmo tempo que são interdependentes, essas relações são desiguais, pois os recursos (materiais, tecnológicos, informações etc.) aos quais podem recorrer os sistemas turísticos estão dispostos desigualmente no ambiente.

A concentração industrial em alguns países, a partir do século XVIII, produziu efeitos diversos em várias regiões do mundo: em alguns lugares conduziu à homogeneização social, em outros reforçou a marginalização e a dominação.

Esse arranjo tem implicações sobre o desenvolvimento da atividade turística em diferentes regiões. Logo, o ambiente, em suas diferentes escalas (macro, meso, micro), pode influenciar as potencialidades dos sistemas turísticos, limitando ou melhorando o seu desempenho.

Mundialmente, tanto os fluxos como as receitas do turismo internacional estão distribuídos desigualmente entre os países, apresentando melhores resultados justamente nos países mais desenvolvidos.

O mesmo observa-se dentre as regiões do Brasil, sendo a Sudeste a principal emissora e receptora de viajantes do país, bem como aquela que concentra a maior parte das receitas do setor.

Ainda, quando analisada a região Nordeste brasileira, percebe-se a distribuição desigual dos investimentos e o heterogêneo desenvolvimento do turismo nos estados, fato que se repete também no interior do Ceará, tomado como exemplo.

Assim, foi possível perceber que não apenas os componentes e relações do sistema turístico devem ser considerados para a adequada gestão do turismo em destinos turísticos, mas também seu ambiente.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, veremos que o destino turístico é uma construção coletiva e abstrata que, embora dependa de elementos físicos e materiais, pode ser expandido ou contraído. Veremos que essa construção depende de fatores externos e internos. Até breve!

2

Delimitação do destino turístico: assimilando elementos intangíveis como identidade e imagem

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Meta da aula

Analisar como elementos intangíveis, como a identidade e a imagem, contribuem para a definição do destino turístico e para sua relação com o ambiente.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer a relevância da identidade para a definição e a distinção dos destinos turísticos;
- 2** avaliar como as múltiplas imagens de um destino turístico podem redefinir os contornos do destino, estabelecer relações entre ele e o ambiente e alinharem-se à sua identidade.

Introdução

Como vimos na última aula, o turismo, entendido como um sistema, pressupõe seu relacionamento com um ambiente. Esse ambiente caracteriza-se desde o século passado pelo estabelecimento e pela consolidação de múltiplas relações, cada vez mais intensas, de âmbito global.

Porém, o destino turístico não é algo fisicamente concreto e visível. Apesar de frequentemente ser visto ou tratado em termos de uma cidade, região ou país, os limites do destino turístico não necessariamente coincidem com os da unidade administrativa territorial. Assim, se entendemos o turismo como um sistema, é preciso delimitar suas fronteiras para que possam ser definidas suas interseções com o ambiente, pois, de outro modo, não se pode saber como é constituído o sistema turístico e como ocorrem suas relações com o ambiente.

Mesmo sabendo que os limites do sistema turístico não são rígidos ou estáticos, pelo contrário, podem ser remodelados e redefinidos em virtude de fatores internos ou externos, como vimos na última aula, é necessário que sejam conhecidos esses limites para que o sistema possa ser gerido com propriedade.

Há elementos tangíveis e intangíveis importantes que contribuem para a delimitação do destino turístico. Do ponto de vista dos elementos tangíveis, o espaço, sem dúvida, é o principal deles. Mas igualmente ou até mais determinante neste processo são os elementos intangíveis, que operam tanto internamente ao destino, em seus indivíduos e grupos sociais componentes, quanto externamente, nos turistas e empresas que contribuem para, ou influenciam, a conformação do destino.

Esses elementos intangíveis são ideias, conceitos ou imagens que as diferentes pessoas e grupos possuem sobre o destino. Os elementos intangíveis são tão importantes quanto, ou às vezes até mais que, os tangíveis, pois além de ajudar na definição do

que é, ou como é percebido, o destino turístico, ajuda também a aumentar ou diminuir suas fronteiras, de acordo com a imagem que o destino passa a ter na sociedade.

Assim, ambos os elementos, tangíveis e intangíveis, são importantes para a gestão do destino turístico. Nesta aula, mesmo considerando os elementos tangíveis que conformam o destino turístico, nós nos concentraremos nos elementos intangíveis. Sendo assim, as questões que nos interessam debater são as seguintes:

Que fatores internos e externos influenciam na delimitação do destino turístico? Qual a fronteira real entre o destino turístico e o ambiente em que ele se insere? Como essa fronteira é estabelecida?

Para discutir essas questões, vamos ver por que os diferentes atores podem perceber e conceber o destino turístico de modos distintos, tanto interna quanto externamente. Veremos que os diferentes atores tendem a ter diferentes imagens do que é o destino turístico, pois cada imagem é única e pessoal, uma vez que inclui as memórias, interesses, pontos de vista e correlações estabelecidas individualmente.

Sendo assim, de modo geral, as representações individuais, referentes a um destino turístico, variam. O destino turístico, desta forma, é uma ideia sem forma fixa, sem contornos irredutíveis, o que torna sua fronteira com o ambiente elástica e traz implicações sobre o planejamento e gestão do destino.

Apesar de consideradas as múltiplas imagens possíveis dos destinos turísticos, o gestor deve se preocupar em estabelecer uma imagem que represente o destino, que traduza sua essência, que seja o denominador comum das múltiplas imagens possíveis, de modo que seja inteligível aos membros do destino e ao seu público.

Mas como é possível alinhar as diversas imagens (internas e externas) percebidas de um destino turístico? Essa é a questão que

orienta esta aula. Argumentaremos que uma possibilidade para tal alinhamento baseia-se na identidade do destino turístico, tendo em mente que a identidade é construída pelos membros e não membros do destino. Discutiremos inicialmente por que a identidade constitui-se como alicerce para a construção da imagem; e como é possível alinhar as múltiplas imagens do destino turístico no intuito de defini-lo e distingui-lo dos demais.

Vamos em frente!

Formação do destino turístico: identidade e imagem

As informações sobre o destino turístico e seu ambiente são essenciais para o gestor, tendo em vista que o novo ambiente de competição globalizada em que se inserem os destinos turísticos tem demandado um maior conhecimento, planejamento e gestão dos recursos e relações do destino turístico.

Destinos turísticos que não conhecem suas capacidades e limites possivelmente serão incapazes de destacarem suas particularidades distintivas e, uma vez não estando claras as características que os definem, eles se tornam mais suscetíveis à formação de muitas, e por vezes divergentes, impressões e imagens pelos membros e envolvidos. Neste caso, as imagens do destino turístico poderão ser tantas e tão diversas quantos forem os membros e não membros envolvidos no sistema turístico do destino.

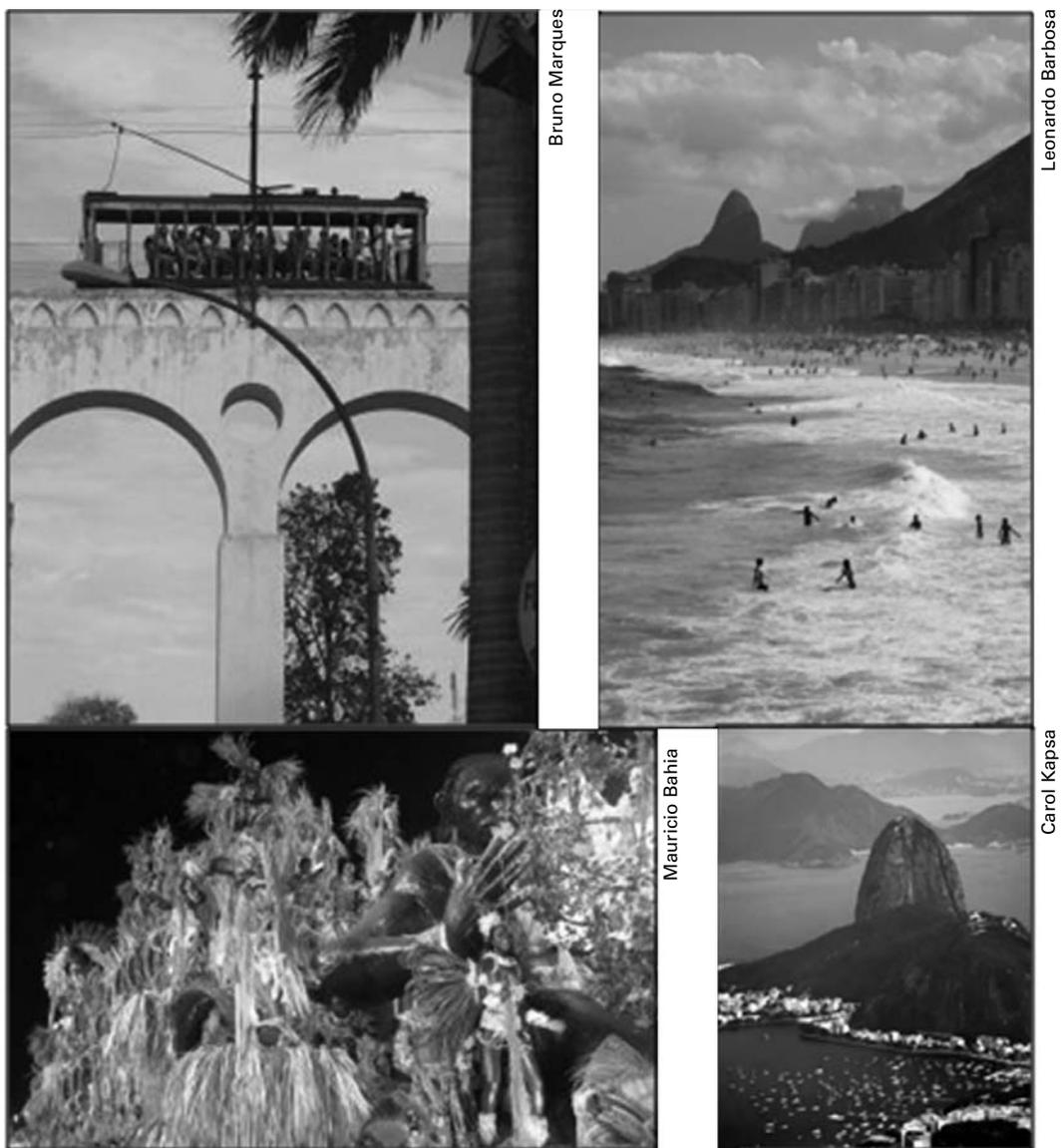


Figura 2.1: Imagens da cidade do Rio de Janeiro.

Fontes: Arcos da Lapa – <http://www.sxc.hu/photo/470030>; praia – <http://www.sxc.hu/photo/1268244>; Carnaval – <http://www.sxc.hu/photo/731660> e Pão de Açúcar – <http://www.sxc.hu/photo/908122>

Dentre as especificidades do destino turístico, a identidade, ou seja, seu caráter central, pode ser entendida como um distintivo, algo que o diferencia dos demais e deve ser tomada como o ponto de partida ou a origem da imagem do destino turístico. Para as organizações, por exemplo, o interesse em conhecer melhor sua identidade, imagem e reputação tem aumentado, pois elas passaram a reconhecer que:

O **diferencial competitivo** refere-se a algum material, tecnologia, habilidade, capacidade ou outro recurso raro ou exclusivo de que dispõe uma organização, com o qual outras organizações não podem contar ou copiar facilmente.

a) a percepção das pessoas pode influenciar a tomada de decisões organizacional;

b) uma boa reputação é vista como um **diferencial competitivo** (SOUZA; CARRIERI; FARIA, 2009).

Normalmente, enquanto a identidade é associada à visão interna da organização, a imagem está ligada também a uma visão externa. A imagem é responsável pelo modo como o destino é percebido pelo público. Sendo assim, a imagem estabelece a relação entre o destino e o ambiente e comunica ao público as mensagens (intencionais ou não) transmitidas do destino. É por meio da imagem que uma localidade turística lança-se para o público e que ele a reconhece como destino.

Mas como é formada a imagem do destino turístico? É possível gerenciá-la? A imagem de destinos turísticos, assim como a imagem de uma pessoa ou de uma organização é suscetível a múltiplas interpretações. Ainda, pessoas diferentes podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto, organização ou destino turístico em momentos distintos.

Nesta aula, consideraremos que a imagem de um destino turístico deve estar apoiada na identidade do mesmo, para que sua imagem represente-o da maneira mais fiel e precisa possível. Se partirmos desse entendimento, nós nos deparamos com outra questão: como, então, pode ser definida a identidade de um destino turístico? Vejamos adiante.

Identidade

A identidade não é exclusiva dos indivíduos e seu estudo envolve múltiplos níveis de análise. De modo geral, são dois os níveis de estudo sobre a identidade: o pessoal e o social. A identidade pessoal refere-se a uma construção individual do conceito de si; enquanto a identidade social concebe o conceito de si por meio da vinculação do indivíduo a grupos sociais (MACHADO, 2003).

Um desdobramento dos estudos sobre identidade social é a identidade organizacional, que da mesma forma é baseada no comportamento humano. A identidade organizacional compreende

os processos, as atividades e os acontecimentos por meio dos quais a organização torna-se distinta das demais, na mente de seus membros, parceiros e clientes.

Uma organização, por sua vez, pode ser definida como um arranjo de pessoas, relações e estruturas, organizadas em prol de um objetivo comum. Esse objetivo pode variar conforme variam as organizações (públicas, privadas, público-privadas, não governamentais – ONG, da sociedade civil) e pode ser voltado para finalidades econômicas, para o bem social, para a comunidade, para filantropia, esportes, cultura etc.

Deste modo, se entendemos os destinos turísticos como um agrupamento de atores inter-relacionados cujos objetivos relacionam-se à produção, promoção e oferta de um produto turístico, os destinos turísticos podem ser considerados organizações. A essa discussão será dedicada maior atenção na próxima aula, por ora basta-nos o entendimento dos destinos turísticos como organizações.

Segundo Carrieri, Almeida e Fonseca (2004) são três os critérios para definir a identidade de uma organização:

- centralidade: características que definem a essência da organização;
- distintividade: características que distinguem a organização das outras com as quais poderia ser comparada;
- continuidade temporal: características estáveis no tempo.

Por esses critérios, é possível perceber que para a construção ou definição da identidade de um destino turístico devem ser descritas suas características centrais e permanentes.

Para a identificação dessas características, é necessária a observação do contexto do destino. Esse contexto é constituído tanto das relações e comportamento de seus membros, como os indivíduos, grupos e o próprio destino, quanto das relações com grupos externos, como parceiros, fornecedores, consumidores, governos etc.

A identidade, assim, varia de acordo com o contexto para o qual é expressa, o que implica a dificuldade, ou até a impossibilidade, de sua replicação em diferentes contextos.

Daí a necessidade de percepção das características próprias e particulares de cada destino turístico, e a dificuldade de replicação da imagem de destinos consolidados por outros destinos. A identidade do destino não pode ser imitada e é justamente por isso que ela é capaz de distinguir os destinos entre si, estabelecer diferenciais competitivos e contribuir para a definição dos destinos turísticos.

As identidades, segundo Machado (2003), podem se apresentar conforme os seguintes tipos:

- ideográfica: quando não há uma unidade sobre a identidade da organização, consequentemente diferentes grupos, subgrupos e atores da organização mantêm múltiplas identidades;
- holográfica: isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização.

Desses tipos, a mais problemática para os destinos turísticos é a ideográfica, pois neste caso diferentes grupos mantêm diferentes identidades no interior do destino, o que pode dificultar a comunicação interna e a identificação de membros e não membros com o destino. O segundo tipo, a holográfica, apesar de composta por múltiplas identidades e não por uma identidade única, pressupõe o compartilhamento dessas identidades por todos os membros, o que facilita a superação das dificuldades percebidas no primeiro tipo.

Assim, a identidade deve significar e traduzir os comportamentos, valores e princípios do destino turístico, pois ela pode orientar a ação dos indivíduos tanto internamente (membros e envolvidos) como externamente (público, parceiros, interessados). Destinos turísticos que não têm sua identidade bem definida, isto é, não reconhecem sua essência e características distintivas, estão sujeitos a:

- a) múltiplas interpretações do público;
- b) ações desarticuladas e, por vezes, divergentes dos membros.

Se a imagem do destino turístico não refletir a identidade do mesmo, ele ficará suscetível a múltiplas interpretações do público, atraindo segmentos não esperados e/ou deixando de captar os segmentos almejados, mesmo no caso dos destinos cuja imagem é capaz de influenciar a intenção final do público e atrair a demanda. Ainda, se os membros do destino não perceberem a identidade que o define, eles podem se dispersar em ações desarticuladas e desajustadas das características e especificidades do destino.

Mas as identidades dos destinos não são inalteráveis. Elas são flexíveis e mutáveis. Elas podem passar de positivas a negativas ou vice-versa, dependendo de acontecimentos e resultados obtidos pelos destinos. A identidade é dinamicamente construída por meio de *interações sociais, identificações e afiliações* (MACHADO, 2003).

As *interações sociais* constituem o contexto no qual surge e conforma-se a identidade do destino e compõem-se pelas relações entre os indivíduos, os grupos e o próprio destino turístico.

A *identificação* é um fator-chave para a formulação da identidade do destino, pois não pode existir identidade sem identificação. A identificação é baseada no desejo de afiliação ao grupo.

A *afiliação*, por sua vez, está relacionada às aspirações individuais dos membros, ou seja, o desejo de afiliação surge quando a vinculação do indivíduo ao destino pode contribuir para a realização dos desejos individuais ou de grupos.

Segundo Machado (2003), uma identificação forte é capaz de aumentar a cooperação entre os membros e instigar a competição destes com os não membros. Logo, a construção de uma identidade forte e bem definida é essencial para a obtenção de uma boa e competitiva imagem para o destino.

da cidade, tanto a paisagem natural (o Pão de Açúcar, a orla) como a paisagem construída (Cristo Redentor, Jardim Botânico, edificações etc.). Ainda, são características distintivas da cidade do Rio de Janeiro a musicalidade do samba, do choro e da bossa nova, bem como o carnaval das escolas de samba.

Finalmente, a continuidade temporal remete à estabilidade das características marcantes do destino. Isto quer dizer que um evento isolado não é capaz de definir a identidade do destino e de distingui-lo dos demais. Neste sentido, no caso do nosso exemplo, a cidade do Rio de Janeiro é a recorrência das características apontadas que faz com que nos lembremos delas e as associemos a esse destino.

Mas qual a diferença entre identidade e imagem? Basicamente, a identidade descreve as características centrais e permanentes da organização, e deve traduzir os valores e princípios associados a essa organização. Já a imagem organizacional é resultado da percepção de um indivíduo ou grupo acerca da organização e pode ser mais ou menos verdadeira e precisa.

Vejamos com mais detalhes como a imagem constitui-se e caracteriza-se, e qual a relevância da mesma para os destinos turísticos.

Imagem

Segundo Pimentel, Pinho e Vieira (2006), os estudos sobre a imagem dos destinos turísticos geralmente estão relacionados à satisfação do cliente, ao processo de escolha do destino e à promoção dos mesmos. Esse enfoque é reflexo da tendência inicial dos estudos sobre imagem que se originou no campo do *marketing*, na década de 1950, com os estudos sobre marca, em que o objetivo era a identificação e diferenciação de produtos ou serviços, perante os concorrentes. Ainda hoje, muitas metodologias de marketing de destinos turísticos utilizam-se da concepção de marca.



O Brasil desenvolveu em 2005 a nova marca que passa a representar a imagem do país no mundo. A marca Brasil é resultado de Marketing Turístico Internacional – Plano Aquarela –, o primeiro do Brasil. A nova marca será utilizada em todas as ações e programas de comunicação e comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros. Desenvolvido pelo Ministério do Turismo, por intermédio da Embratur, o Plano Aquarela estabeleceu, em pesquisas realizadas em 19 mercados, as bases para as futuras ações brasileiras de marketing no exterior.

A marca foi desenvolvida, tendo por referência pontos, como: a alegria, a sinuosidade, a luminosidade e a modernidade. A promoção do Brasil no exterior vem sendo ampliada desde 2003, com o direcionamento das ações pela Embratur.

O Plano Aquarela custou 4 milhões de reais e tem como um de seus principais objetivos posicionar o Brasil entre os vinte maiores destinos de turismo no mundo (VIGNATI, 2008).



Figura 2.2: Marca Brasil.

Fonte: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2020.pdf

Gradualmente, os estudos sobre marca estenderam-se de produtos e serviços para a organização como um todo, dando origem às investigações sobre a imagem organizacional, ampliando assim seu foco de análise.

A imagem pode ser entendida como o conjunto de significados atribuídos pelo indivíduo ou grupo a um objeto (nesta aula, o objeto seria o destino turístico). Por esse conjunto de significados, o destino turístico é conhecido, descrito e lembrado.

Para as organizações, a imagem refere-se a uma impressão geral da organização por parte de um segmento de público e não se restringe aos produtos ou serviços por ela oferecidos. Essa impressão pode ser resultado de uma experiência vivida ou do processo de comunicação, formal ou informal, sistematizado ou não, bem ou mal gerenciado (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004).

Sinteticamente, a imagem organizacional pode ser entendida como:

- uma percepção;
- da organização como um todo;
- sustentada por diferentes segmentos de público.

A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, é um somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais. Neste sentido, pode ser resultado de uma determinada impressão que um emissor deliberadamente tenta projetar em uma audiência (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004). Isto quer dizer que a imagem tem duas dimensões:

- uma como um retrato interno (percepção, impressão);
- outra como imagem fabricada (construída pela comunicação).

Neste sentido, pode-se supor que a imagem é um fator inabarcado, pois é passível de modificações e de adição de novas informações. Essas informações podem alterar ou não o significado da imagem, dependendo da forma e constância com que são emitidas novas informações, bem como do modo como são recebidas e percebidas pelo público.

A imagem pode ser alterada de duas maneiras (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004):

- o objeto pode ser mudado;
- a comunicação pode tentar mudar as crenças, ideias, sentimentos e impressões de segmentos de públicos sobre o objeto.

Por meio da comunicação, informações podem ser disparadas e atingirem a imagem, fazendo com que ela sofra reações como (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004):

- não ser afetada;
- ser alterada por meio da adição de conteúdo;
- ser colocada em dúvida;
- ser reformulada.

Mesmo capazes de atingir a imagem da organização, novas informações podem ser ignoradas pelo indivíduo que as recebe. Se as informações forem, contudo, improcedentes, mas possíveis, a imagem pode ser alterada. Ainda, se as informações emitidas contradizem a imagem original e são intensas e recorrentes, essa imagem pode ser colocada em dúvida. Finalmente, novas informações podem romper definitivamente com a imagem inicial do receptor.

Apesar da visão recorrente de que as imagens são representações de uma organização para o público externo, a imagem que os membros internos têm da organização é a base para o desenvolvimento de uma imagem pública. Isto porque a imagem é reflexo da identidade construída a partir de ações internas que visam produzir impacto externo junto aos seus públicos.

A imagem é importante para o funcionamento dos destinos turísticos por duas razões:

- porque está relacionada às respostas afetivas e ao comportamento dos membros e não membros do destino;
- porque informa sobre as características do destino.

Assim, a imagem é importante para estimular e manter a aliança com os membros e envolvidos com o destino turístico. Mas o gestor precisa estar sempre alerta. É preciso cons-

tantemente avaliar a capacidade do destino de se projetar e de manter uma imagem forte que possa identificá-lo e mantê-lo no ambiente competitivo.

Se as diversas perspectivas da imagem de um destino turístico estão ligadas às interações com seus públicos (externos e internos), uma imagem coesa e duradoura é formada, tomando-se suas múltiplas relações (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004):

1. Inicialmente, características presentes no ambiente externo, como: valores, crenças e ideologias podem influenciar fortemente o processo de construção da imagem.
2. A imagem forma-se, também, a partir do conjunto das ações desenvolvidas no setor (turístico, por exemplo) em determinada região ou país, como ações políticas, econômicas e sociais.
3. Já internamente, no nível institucional ou nível de gestão, a imagem pode ser formada a partir da definição das estratégias e políticas, relacionadas ao produto ou serviço, preço, distribuição e promoção.
4. Em outro nível, as relações com os vários públicos, como a imprensa, líderes de opinião, comunidade e concorrentes devem ser consideradas também na formação da imagem.
5. Ainda é preciso também considerar as impressões deixadas pelos funcionários ou pela aparência do espaço de produção e de consumo dos produtos ou serviços.

Segundo Echtner e Ritchie (1991), a imagem de um destino pode ser vista segundo três dimensões, e todas devem ser consideradas na avaliação da imagem geral do destino, são elas:

- cognitiva, associada a atributos e características funcionais;
- afetiva, associada a imagens holísticas e aspectos psicológicos;
- comum x exclusiva, atribuíveis às duas dimensões anteriores, mas em vertentes opostas.

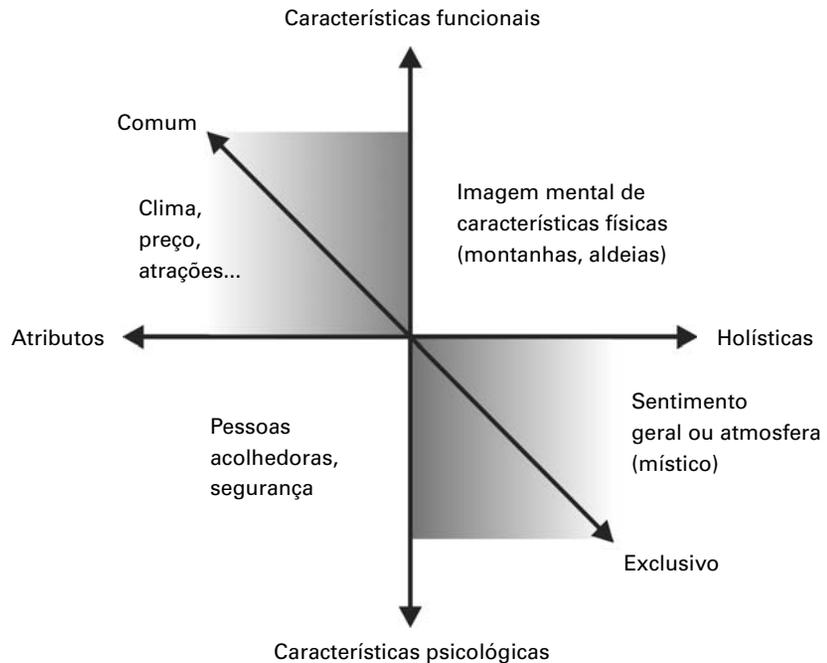


Figura 2.3: Três dimensões da imagem de destinos.
Fonte: Traduzido e adaptado de Echtner & Ritchie (1991).

Assim, a imagem do destino, conforme Echtner e Ritchie (1991), é definida não só pelas percepções dos atributos do destino um a um, mas também pela impressão holística do destino, ou seja, tomando os muitos atributos conjuntamente. A imagem do destino consiste de características funcionais, isto é, acerca de aspectos mais tangíveis do destino; e características psicológicas, aquelas ligadas aos aspectos intangíveis e subjetivos.

Além disso, para os autores, as imagens do destino podem ser organizadas em um *continuum*, variando de traços que podem ser comumente utilizados para comparar todos os destinos, para traços que são exclusivos de alguns destinos.

Mas, então, como é possível controlar as impressões que os membros e envolvidos com o destino turístico têm sobre ele? Uma alternativa é o gerenciamento de impressões.

Gerenciamento de impressões

O gerenciamento de impressões visa criar uma imagem social desejada por meio da regulação de ações e informações, formando ou moldando as percepções do público sobre algo ou alguém.

Isso porque, não apenas os recursos tangíveis, como espaço, dinheiro ou equipamentos são importantes para os destinos turísticos, mas também o são os recursos intangíveis ou simbólicos, como reputação, prestígio e confiança. Sob essa perspectiva, os destinos turísticos não se limitam às fronteiras físicas do território, sendo então ampliados quando consideradas fronteiras mais tênues e flexíveis, que incluem as impressões e imagens do destino, fronteiras estas que devem ser também consideradas para a gestão do mesmo.

Apesar de certas formas de gerenciamento de impressões serem usadas de maneira desonesta, como argumentam Mendonça e Andrade (2003), outras envolvem a apresentação honesta e acurada dos atributos de sujeitos ou objetos do destino. Assim, alguns comportamentos de gerenciamento de impressões podem ser manipulativos e outros podem ser autênticos, e representar uma autoimagem que se aproxima de sua identidade.

Uma vez que o destino turístico tenha estabelecido seus objetivos e definido os recursos disponíveis para atingi-los, ele deve determinar como pretende ser conhecido pelo público, ou seja, qual imagem pretende veicular.



O “Plan de Marketing Estratégico del Turismo”, de Santiago de Compostela, é um exemplo do uso da imagem do destino em suas estratégias. Um dos objetivos desse plano é definir, posicionar e consolidar uma imagem do destino turístico coerente com o que a cidade é e quer ser, ou seja, coerente com sua identidade (PIMENTEL, PINHO, VIEIRA, 2006).



Miguel Saavedra

Figura 2.4: Catedral de Santiago de Compostela.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1237127>

Para mais informações sobre o Plano, acesse: http://www.santiago-decompostela.org/facendo_cidade/facendo.php?txt=fc_plan&lg=cas

Uma imagem que corresponda à realidade vivida no destino, isto é, à sua identidade, pode resultar em melhores possibilidades de relacionamento com os diversos públicos e em especial com o público consumidor, o que pode levar ao acréscimo de qualidade e valoração do produto ou serviço, e, enfim, tornar-se um diferencial competitivo.

A construção da imagem do destino está relacionada à necessidade de legitimação, ou aceitação, do destino no ambiente. Nesse sentido, o gerenciamento de impressões pode refletir as estratégias de ajustamento do destino ao ambiente. Trataremos mais detalhadamente da definição de objetivos e estratégias para os destinos turísticos na Aula 6.

Como pode ser observado na figura a seguir, o gerenciamento de impressões (GI) pressupõe que o destino está inserido em um ambiente. Esse ambiente impõe padrões socioculturais que estabelecem, de maneira geral, como os destinos devem agir e reagir. Os padrões socioculturais e o tipo de atividade desenvolvida no destino estabelecem a imagem que ele deve criar ou manter.

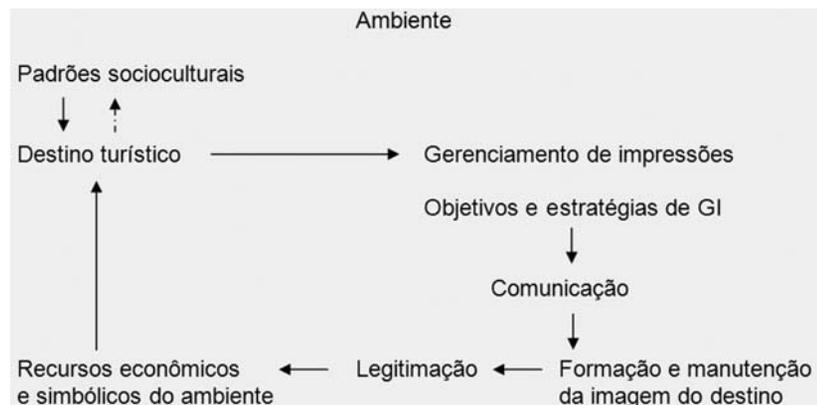


Figura 2.5: Gerenciamento de impressões.

Fonte: Adaptado de Mendonça e Andrade (2003, p. 46).

No processo de gerenciamento de impressões, os destinos podem empreender estratégias que busquem controlar as impressões de seus públicos em relação à sua atratividade, competência, sucesso, integridade, responsabilidade social e ambiental ou confiabilidade. Essas estratégias refletem comportamentos proativos e visam à realização dos objetivos propostos no GI e ao estabelecimento da imagem e reputação no longo prazo.

Contudo, muitas vezes o destino turístico pode enfrentar situações pontuais que oferecem ameaças à imagem e à identidade, construídas na mente de seus públicos. Para enfrentar ou prevenir possíveis problemas de imagem que poderiam comprometer a legitimidade do destino em seu ambiente existem as táticas defensivas, como as explicações, a retratação, as desculpas e a restituição (MENDONÇA E ANDRADE, 2003).



A comunidade valenciana, na Espanha, conta com um potencial turístico que combina **clusters** turísticos maduros e outros em fase de crescimento e desenvolvimento (turismo ecológico, turismo de saúde, turismo esportivo etc.). Seu modelo turístico, porém, estagnou-se na oferta tradicional de sol e praia, aproveitando as vantagens comparativas do entorno territorial.

O estancamento da demanda, associado ao aparecimento de novos destinos turísticos com vantagens comparativas e estratégias de concorrência semelhantes, tem produzido uma queda na taxa de ocupação hoteleira e na competitividade do destino.

Segundo Vignati (2008), a revitalização da Costa Blanca deve considerar uma política de desenvolvimento de infraestruturas sociais, comerciais e públicas capazes de apresentar uma oferta turística ajustada às mudanças do mercado, bem como uma nova imagem do destino.

Sendo assim, vale lembrar, alguns problemas de um destino turístico não dependem exclusivamente de uma estratégia de comunicação nem do fortalecimento da imagem, mas de ações integradas em diversas frentes: infraestruturas públicas, sociais e comerciais.

Cluster é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos (PORTER, 1999, p. 211).



o Ase Meistad Skjellevik

Figura: 2.6: Costa Blanca.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/932738>

A avaliação do público quanto à atratividade e legitimidade dos destinos é feita, na maioria das vezes, com base em informações obtidas do próprio público ou das ações de comunicação do destino. Uma vez definidos os públicos a serem atingidos e as imagens a serem transmitidas, o destino turístico irá empreender ações de comunicação adequadas, ou seja, propaganda, relações com a mídia, com os membros, a comunidade e o governo.

Vale destacar que os esforços de comunicação realizados não garantem a obtenção da imagem desejada, pois as impressões almejadas podem não coincidir com as impressões formadas. Sendo assim, o gerenciamento de impressões visa aumentar a probabilidade de influência na formação da imagem percebida pelo público (MENDONÇA E ANDRADE, 2003).

Conclusão

Retomando a meta desta aula – analisar como elementos intangíveis, como a identidade e a imagem, contribuem para a definição do destino turístico e para sua relação com o ambiente –, partimos das considerações teóricas sobre identidade e imagem para argumentar como elas podem ser apropriadas para gestão dos destinos turísticos.

Vimos que fatores internos e externos, tangíveis e intangíveis influenciam a delimitação do destino turístico e que a fronteira entre o destino turístico e o ambiente pode oscilar conforme variam as percepções do destino pelo público.

Neste sentido, as múltiplas imagens, assumidas pelo destino, podem dificultar a identificação dos diversos públicos (interno e externo) com o mesmo e o alinhamento dessas imagens em uma imagem forte e coesa constitui-se uma alternativa que pode distingui-lo e mantê-lo competitivo no ambiente.

Para isso, estratégias que busquem controlar as impressões do público, visando alcançar os objetivos propostos e estabelecer uma imagem desejada no longo prazo, devem tomar

Isto porque, uma vez reconhecidos os padrões de relações com as quais o destino turístico interage e identificadas as atividades que desenvolve, o gestor do destino turístico pode estabelecer a imagem que deseja criar ou manter, tendo por referências as características essenciais e permanentes que definem a identidade do destino. Assim, os destinos podem empreender estratégias que busquem controlar as impressões de seus públicos e estabelecer uma imagem e reputação no longo prazo.

Resumo

- O destino turístico não é algo fisicamente concreto e visível, e seus limites não necessariamente coincidem com os da unidade administrativa territorial.
- O destino turístico é delimitado por elementos tangíveis e intangíveis.
- São elementos tangíveis de um destino turístico o patrimônio edificado e a paisagem natural, por exemplo.
- Elementos intangíveis são ideias, conceitos ou imagens que as diferentes pessoas e grupos possuem sobre o destino.
- Diferentes atores podem perceber e conceber o destino turístico de modos distintos, tanto interna quanto externamente, pois tendem a ter diferentes imagens do que é o destino turístico, já que cada imagem é única e pessoal.
- O gestor deve se preocupar em estabelecer uma imagem que represente o destino, que traduza sua essência, sua identidade.
- A identidade pode ser entendida como um distintivo, algo que diferencia o destino dos demais e deve ser tomada como a origem da imagem.
- A imagem é responsável pelo modo como o destino é percebido pelo público e estabelece a relação entre o destino e o ambiente, comunicando ao público as mensagens (intencionais ou não) do destino.
- A identidade de um destino turístico deve ser descrita por suas características centrais e permanentes.
- A identidade varia de acordo com o contexto para o qual é expressa e não pode ser replicada em diferentes contextos, fato que a torna capaz de distinguir e delimitar os destinos turísticos.

- A imagem pode ser entendida como o conjunto de significados, atribuídos pelo indivíduo ou grupo ao destino turístico. Por esse conjunto de significados, o destino é conhecido, descrito, lembrado e lembrado.
- A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, pode ser resultado de uma determinada impressão que um emissor deliberadamente tenta projetar em um público.
- O gerenciamento de impressões permite controlar as impressões que os membros e envolvidos têm do destino turístico.
- Uma imagem que corresponda à realidade vivida no destino, isto é, à identidade do destino, pode resultar em melhores possibilidades de relacionamento com os diversos públicos e em especial com o público consumidor, o que pode levar ao acréscimo de qualidade e valoração do destino e, enfim, tornar-se um diferencial competitivo.
- Os esforços de comunicação realizados não garantem a obtenção da imagem desejada e as impressões almejadas podem não coincidir com as impressões formadas. Sendo assim, o gerenciamento de impressões visa aumentar a probabilidade de influência na formação da imagem pelo público.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, analisaremos o aspecto coletivo da construção de um destino turístico. O intuito é demonstrar que essa construção não se define por um único ator, mas, coletivamente, por um conjunto de atores.

3

Destino turístico como construção coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação

Thiago Duarte Pimentel

Metas da aula

Evidenciar e explicar como o turismo é uma atividade que depende de uma multiplicidade de atores, ações e fatores diferentes, não podendo ser produzido por uma única pessoa ou empresa isoladamente e que, por isso, requer uma organização coletiva para sua gestão no âmbito local.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer que o turismo é uma atividade que depende de vários fatores diferentes para seu acontecimento e que, por isso, do ponto de vista da oferta do destino turístico, torna-se necessária a existência de várias empresas e organizações articuladas, para se ofertar um produto em um destino turístico;
- 2** diferenciar e comparar os argumentos de diferentes teorias que podem ser utilizadas para explicar por que o turismo não pode ser produzido apenas por uma empresa;
- 3** identificar os principais elementos necessários (atores, recursos, interesses em jogo) para se diagnosticar as possibilidades de arranjos diferentes que os atores podem criar para a gestão de destinos turísticos.

Introdução

O uso recorrente do termo “participação”, bem como dos discursos de gestão democrática dos destinos turísticos, é muitas vezes explorado de forma superficial, sem que necessariamente se aprofunde numa explicação de por que é necessário o envolvimento de diferentes atores em um destino turístico. Também muito pouco é discutido sobre quem seriam estes atores, qual o nível de interesse que eles possuem e quais as formas e possibilidades de sua efetiva atuação em conjunto com outros atores. Para adentrar nessas questões, vamos identificar, num primeiro momento, as características da atividade turística e mostrar a sua interdependência de fatores, indivíduos, organizações e ações para que o turismo aconteça. Em seguida, vamos abordar alguns fundamentos teóricos, de diferentes áreas, que ajudam a explicar essa interdependência do turismo em relação a outras atividades já existentes. Num terceiro momento, mostraremos a necessidade de articulação dos atores e, por fim, a identificação das razões pelas quais os atores podem entrar em cooperação uns com os outros, ou não. Quando falamos de gestão de destinos turísticos, a primeira imagem que nos vem à mente é quem faz essa gestão; qual o órgão, a entidade pública ou privada responsável por isso. Tradicionalmente, os destinos turísticos tiveram seu planejamento e sua gestão atrelados ao poder público estatal. Porém, no atual cenário de revisão das competências do Estado que, no Brasil, se iniciou na década de 1990, essa responsabilidade tem se modificado de uma forma centralizada, focada no controle do Estado, para uma forma descentralizada, com vistas ao exercício de gestão compartilhada entre o poder público estatal, a iniciativa privada e, mais recentemente, a sociedade civil organizada. Mas, para seu exercício, essas novas formas de gestão em parceria precisam construir uma estrutura própria de gestão, uma organização específica, que possa ter a autonomia de reunir esforços, realizar atividades e avaliar seus resultados, enfim, que seja responsável pela gestão do turismo no território. É a partir

dessa organização que será possível executar políticas públicas de turismo, realizar o plano de desenvolvimento turístico local, criar ações para a promoção do destino e a captação de fluxos turísticos, além de se pensar em formas de distribuição dos benefícios auferidos com o turismo para a comunidade.



Vimos que “organização” é um termo de uso recorrente nas aulas desta disciplina. Vejamos seus três significados:

1. Organização como “ordem”, significando a atividade de ordenar: é a organização de tarefas, a organização do tempo, a organização do espaço etc.
2. Organização como “processo”, que significa a repetição de atividades de ordenação das coisas. Ela é o conjunto de processos – repetições de atividades – que estabelece a dinâmica e a constituição de uma atividade social ou grupo social. Por exemplo, toda vez que se executa um diagnóstico turístico, realiza-se um processo (sempre constituído de várias atividades que se repetem).
3. Organização como “entidade”, que é o mesmo que organismo, isto é, um ser “vivo”. De modo geral, neste sentido, a palavra “organização” representa a repetição tão frequente de processos sociais, realizados por grupos sociais formalizados, que ela quase assume uma existência além e independente desses grupos ou indivíduos em si, pois, mesmo que eles morram, outros entrarão em seus lugares e manterão a organização funcionando. Por exemplo: as organizações ou instituições religiosas (igrejas), de ensino (escolas, faculdades, universidades), de saúde, financeiras (bancos); as organizações públicas e privadas; as empresas etc.

Fonte: Adaptado de Fischer e Pinho (2006).

A palavra “organização” possui diferentes significados, mas o que queremos ressaltar neste momento é aquele relacionado à entidade coletiva, pois, uma vez criada, é essa estrutura formal que será responsável pelo exercício da gestão turística local. Mas, antes do processo de formação de uma organização (entidade coletiva), é preciso identificar o que está por trás disso, o que é necessário para sua formação, quais as condições e possibilidades para seu acontecimento. Bem, é isso que veremos nesta aula. Vamos lá?

O turismo como uma atividade coletiva

O turismo não existe apenas porque existem turistas. Tampouco haveria hotéis, restaurantes e agências de viagens se não houvesse um fluxo de pessoas em trânsito, saindo de seus locais de residência e dirigindo-se a outros locais, a fim de satisfazer diversas necessidades e/ou desejos, e depois retornando à sua vida cotidiana. Isto porque seria muito difícil ou improvável haver turismo sem legislação dos governos, sem estradas, sem sistemas de comunicação, sem controle de tráfego de pessoas, sem a garantia de paz entre os países por onde transitam as pessoas e onde estão as empresas que prestam serviços turísticos etc. Igualmente, não é possível pensar no turismo sem a existência de atrativos ou fatores motivadores do deslocamento de pessoas individualmente ou em grupo.

Como já foi demonstrado por Beni (2006), o turismo é um sistema de atividades e processos relativamente autônomos, mas interdependentes, que são estruturados e organizados, com maior ou menor grau de formalização, pelas empresas e organizações específicas do setor (ex.: operadoras e/ou órgãos públicos de gestão) e também, em parte, pelos próprios turistas, no sentido de prover um produto, em geral na forma de uma experiência, a ser consumido.

Nas práticas socioeconômicas, em geral, as atividades são organizadas em um sistema produtivo de sequenciamento de atividades que transformam as matérias-primas (recursos) em bens acabados (produtos), através da agregação de valor pela atividade de transformação realizada. A este tipo de processo convencionou-se chamar de indústria.

Jean-Michel Hoerner e Catherine Sicart, num célebre livro chamado *A ciência do turismo (La science du tourisme: précis franco-anglais de tourismologie)*, que foi dedicado a uma revisão crítica das principais categorias e conceitos, utilizados pela Organização Mundial de Turismo (OMT), propõem a necessidade de

se considerar as viagens e a indústria do turismo para definir os rumos da Turismologia (a ciência do turismo) como a síntese de uma ciência social multidisciplinar e aplicada.

No entendimento desses autores, a excessiva ênfase da OMT em um único elemento da atividade turista – o turista – deixa lacunas no entendimento completo desta atividade, prejudicando assim a formação dos profissionais do setor, dentre os quais 80% abandonam a profissão. Para mudar este quadro, os autores, em seu estudo, identificaram a necessidade de se deslocar o centro de gravidade do turismo do turista para a indústria turística, a fim de se compreender melhor e gerar um conjunto de saberes profissionais sobre o que é necessário para o exercício desta atividade social, da profissão e também da prática científica.



A adoção da expressão “indústria do turismo” foi herdada num período no qual o termo “indústria” tinha um significado ilustre. O vocábulo “indústria” historicamente é usado para descrever atividades e operações que levam à produção de riquezas (ex.: indústria agrícola, indústria comercial e indústria manufatureira). No turismo, a rejeição à denominação “indústria do turismo” é mantida pelo fato de o termo “indústria” pertencer ao Setor Secundário, ao passo que a atividade turística estaria inserida no Setor Terciário (serviços). Apesar disso, Hoerner e Sicart (2001) consideram mais apropriado o termo “indústria” devido ao fato de ele ressaltar o caráter estruturado da atividade e sua geração de valor. Além disso, sua importância é revelada nas contas nacionais, pois a indústria do turismo é capitalista, trabalha ativamente, é responsável pela geração de cerca de 15% do PIB de países como França, Espanha e Austrália.



Indústria de viagens e turismo

A indústria de viagens é um produto do capitalismo do século XIX. Neste período, uniram-se diversos fatores favoráveis ao desenvolvimento da atividade, como o país que lidera a explosão do capitalismo, a Grã-Bretanha, a formação da nova classe média, a associação com o setor bancário e a internacionalização. Pode-se afirmar que a indústria de viagens levou ao desenvolvimento dos centros

turísticos. Os centros turísticos estão ligados ao desenvolvimento das operações imobiliárias, realizadas por uma elite ansiosa para adquirir uma residência secundária.

Por outro lado, apesar de os clientes serem, às vezes, vizinhos, os pacotes de viagem eram uma vantagem para as classes médias ou para os viajantes que queriam uma viagem mais bem organizada. Propunham-se viagens de trem ou a destinos distantes, como o Egito, a Índia e o Canadá. Surge a indústria dos guias de viagem para atender a estes novos viajantes. Assim, a indústria de viagens anuncia as mais modernas e excepcionais formas de turismo. A maior parte das operadoras de viagens criou sua própria rede de contatos, seus distribuidores e começou sua produção. E, com base nisto, passou-se a questionar se esta não é a principal característica da indústria de viagens atualmente (HOERNER; SICART, 2001).

A OMT considera o *turista* como o ator principal da indústria do turismo. Já Hoerner e Sicart (2001) consideram a *indústria do turismo*, sem negligenciar a qualidade do turista ou seu *status*. Apesar de divergentes, essas definições são ajustáveis, pois as diferenças entre elas residem no que cada uma deixa de considerar.

Por um lado, a OMT desconsidera os consumidores da indústria do turismo que não têm *status* de turista, em particular os que frequentam os estabelecimentos como um “ambiente habitual”. Por outro lado, Hoerner e Sicart (2001) desconsideram o viajante individual que usa os estabelecimentos turísticos marginalmente.

Dessas concepções, há duas consequências. A primeira diz respeito aos resultados da OMT, ao negligenciar turistas locais de centros turísticos próximos às áreas urbanas. A segunda explica nossa oposição voluntária entre viajantes e turistas do ponto de vista socioeconômico.

Enfim, o que nos importa ressaltar é que tanto a indústria turística ou a atividade turística que acontece na realidade como sistema turístico como um esquema de compreensão e representação abstrata dessa realidade apontam-nos para duas características:

Resposta Comentada

A atividade turística depende, de um lado, de um conjunto de pessoas que realizam deslocamentos para áreas diferentes do seu local de residência, seja pelos mais diversos motivos (descanso, lazer, aprendizado etc.), mas geralmente não vinculados ao trabalho. Mas, por outro lado, para que essas pessoas possam permanecer neste local visitado, elas precisam de um conjunto de equipamentos e serviços, sejam públicos (ex.: estradas, informações, atendimento médico etc.) ou privados (ex.: locais de hospedagem, alimentação, lazer etc.). Como seria muito difícil senão impossível para os turistas levarem, em seus deslocamentos, todos os equipamentos e meios de que precisam para passarem um período em um determinado lugar diferente de sua residência, e como tais equipamentos e serviços não podem ser produzidos e comercializados por uma única empresa, já que envolvem diferentes tipos de bens (públicos e privados), a atividade turística só pode ocorrer mediante a interação de vários atores diferentes de uma forma específica e estruturada, podendo ser classificada então, devido a esse tipo de organização, de indústria turística.

Como se pode explicar o turismo como uma construção coletiva?

O fato de o turismo ser uma atividade resultante da interação de várias ações parciais de empresas, órgãos governamentais e da sociedade civil pode ser explicado a partir de diferentes pontos de vista: a) econômico, b) sociológico, c) político; d) administrativo.

A seguir identificamos e explicamos resumidamente esses quatro pontos de vista, a fim de possibilitar a compreensão mais precisa sobre o fenômeno em questão e, especificamente, identificar e analisar como estes pontos de vista auxiliam-nos a identificar as possibilidades de mobilização e articulação dos atores envolvidos em um dado destino turístico.

A visão da economia: o turismo e a dependência dos bens públicos e das externalidades

Um primeiro ponto de vista vem da economia. Na análise econômica, o turismo – ora tratado como indústria turística, ora tratado como atividade turística ou setor econômico específico – é o resultado de um equilíbrio dinâmico entre a oferta (produção de produtos e serviços destinados aos turistas) e o consumo (turistas, reais ou potenciais, dispostos a pagar por serviços e produtos relacionados a viagens e lazer fora do ambiente cotidiano).

Ele é classificado do ponto de vista da oferta de bens (produtos e serviços), frequentemente, como o somatório de um conjunto de atividades, elaboradas parcialmente por várias empresas diferentes, mas que no seu conjunto têm a finalidade de fornecer um produto turístico total, que é a experiência pessoal de estar em um local diferente de sua frequência habitual.

É importante ressaltar aqui a questão do somatório das atividades individuais porque é deste somatório que resulta, na forma de uma **externalidade**, o **bem público** turístico a ser consumido pelo turista no local.

Bens públicos e externalidades geralmente andam juntos. Os bens públicos podem ser naturais ou produzidos pelo homem. No primeiro caso, estão relacionados aos recursos naturais já existentes (ex.: o ar, a água etc.), enquanto que no segundo eles podem ser produzidos intencionalmente por parte dos governos (ex.: através da criação de estradas, hospitais, escolas e todo tipo de serviço público). Eles ainda podem surgir como resultado da ação humana, de uma pessoa ou de uma empresa, mas de forma não intencional.

Então, o que ocorre com a externalidade é que ela gera um efeito de “transbordamento” no espaço ao redor, ou seja, o indivíduo faz uma coisa que gera resultados (positivos ou negativos) que afetam aqueles que estão à sua volta. Já que é muito difícil, senão impossível, controlar esses efeitos indiretos que se espalham ao redor (ex.: impedir que o embelezamento de uma

Externalidade

É o efeito das atividades de produção e consumo que não se refletem diretamente nos mercados. Elas podem surgir entre produtores, entre consumidores ou entre consumidores e produtores. Há externalidades negativas e positivas. As negativas ocorrem quando a ação de uma parte impõe custos outra (ex.: uma fábrica que polui o ar prejudica o meio ambiente em que se instala), e as positivas ocorre, quando a ação de uma parte beneficia a outra (ex.: a conservação arquitetônica das fachadas de edifícios históricos valoriza uma localidade turística). Adaptado de Pindyck e Rubinfeld (1994).

Os **bens públicos** possuem duas características: não são disputáveis e não são exclusivos. Não ser disputável significa que, uma vez que um bem é produzido, ele pode ser consumido ou usado por uma ou inúmeras pessoas. Dito na linguagem econômica, o custo marginal para fornecê-lo a um consumidor adicional é zero. Por exemplo, uma vez criado um canal de rede de televisão pública, o seu custo é o mesmo, independentemente se cem ou um milhão de pessoas o assistirão. Já a não exclusividade significa que é muito difícil, dispendioso, senão impossível, impedir que várias pessoas utilizem este bem, alternada ou simultaneamente (ex.: uma rua ou avenida pode ser utilizada por uma ou várias pessoas simultaneamente). Adaptado de Pindyck e Rubinfeld (1994).

casa seja visto pelos outros e que ajude a tornar mais bonitas as casas ao redor), tais modificações afetam os bens públicos (nesse exemplo, a paisagem).

Assim, quando um turista chega a uma cidade turística, já existe um conjunto de bens, infraestrutura e recursos públicos, de livre acesso e uso por parte de todos os moradores, e que poderão ser utilizados igualmente pelos turistas. Esses bens públicos não ficam restritos à infraestrutura, mas também envolvem, sobretudo, os próprios atrativos, que em sua maioria são elementos de grande expressão, dificilmente produzidos e/ou controlados por uma única pessoa ou organização (ex: o carnaval, a cultura, a paisagem de um local são bens públicos).

Nestes casos, os bens são de livre acesso, ou seja, não há rivalidade entre os que os consomem. A manifestação cultural ou paisagem, uma vez produzidas, são bens que podem ser apreciados por uma ou várias pessoas. Além disso, não são exclusivos, isto é, o consumo de alguém não diminui a quantidade deste bem para o consumo de outros.

Uma visão da Sociologia: o turismo e a dependência da esfera pública

A Sociologia utiliza-se de muitas teorias e conceitos para explicar as relações sociais e o funcionamento das sociedades. Dentre eles, um conceito central para analisar a sociedade moderna é o de esfera pública.



Originalmente, a ideia de “coisa pública” ou do que é público é creditada aos filósofos da Grécia Antiga, onde Platão destaca-se como um dos pioneiros a registrar suas ideias sobre o assunto. Habermas (2003), ao tratar historicamente da mudança estrutural da esfera pública desde a *pólis* grega até a sociedade moderna, analisa também historicamente as categorias “público”, “privado” e “esfera pública” e considera que são chamados “*públicos*” certos eventos acessíveis a qualquer um; o mesmo ocorre ao referir-se a locais públicos.

Quando se trata de “prédios públicos”, o sentido não é de acesso livre, mas que tais prédios abrigam instituições do Estado e, como tais, são públicos, pois *fazem referência à coletividade*, à provisão de bens públicos, de bens comuns a todos os cidadãos. Ainda este autor chama a atenção para o emprego mais frequente da categoria “público” *como se referindo a uma opinião pública*, ou seja, uma esfera pública informada que começa a surgir no século XVIII com os clubes de leitura, cafés e espaços para a troca de opinião entre os burgueses e a aristocracia (pessoas livres da época) (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010, p. 2-3).

A principal característica da *esfera pública* é que ela é um espaço social, marcado pela característica de liberdade de expressão e igualdade entre seus membros. O adjetivo “público” diz respeito ao caráter coletivo, isto é, de acesso ao domínio de mais de uma pessoa, enquanto que o substantivo “esfera” denota um espaço não físico, mas social, marcado pela circularidade que confere a ideia de igualdade entre os membros, em que todos estão equidistantes do centro.

Este espaço social ou espaço de relações sociais, por sua vez, está geralmente associado com a criação de locais públicos propriamente ditos, a fim de se debaterem assuntos de interesse da coletividade dos atores envolvidos. É o caso, por exemplo, dos fóruns, conselhos, consórcios; enfim, das instâncias de governança do turismo que reúnem diferentes atores para debater e discutir questões relacionadas ao turismo local (como veremos na próxima aula).

A esfera pública opõe-se à esfera da vida privada. Esta última trata das relações que ocorrem em espaços privados, ou seja, fora do domínio do Estado, por exemplo, sejam as relações de produção dentro de uma empresa, sejam as relações domésticas ou familiares dentro de uma casa. Já a esfera pública trata das relações que acontecem no espaço público, isto é, num espaço em que não há uma pessoa ou empresa que determine suas regras

de convivência. Estas regras devem ser construídas coletivamente por todos, pois, a princípio, todos têm igual direito de acesso, uso e manifestação neste espaço.

O que é importante ressaltar aqui é que neste espaço de relações sociais há necessariamente o envolvimento de diferentes atores. Através de sua interação é que se produzem resultados que afetam os atores envolvidos. Porém, ao contrário da economia, em que uma ação individual pode afetar a coletividade (ex.: uma empresa despejar resíduos num rio), na esfera pública é necessária a interação dos atores, sendo, portanto, imprescindível a participação de mais de um ator nessa interação, estabelecendo desta maneira a comunicação e as bases para a ação individual ou de grupo coletivamente amparada.

No turismo, tal concepção é fundamental quando se fala da articulação dos atores, pois, se não houver um espaço onde os diferentes atores diretamente envolvidos ou interessados no turismo possam se manifestar e discutir suas questões, não há como eles interagirem para, em conjunto, direcionar esforços e alcançar um resultado coletivo.

A visão da Ciência Política: o turismo como um assunto de política pública

A Ciência Política dirige sua atenção para o estudo da política, isto é, do “conjunto de esforços feitos com vistas a participar do poder ou a influenciar a divisão do poder, seja entre Estados, seja no interior de um único Estado” (WEBER, 2006, p. 56).



A política surge na Grécia quando o discurso deixa de ser profético e filosófico e assume a condição de “meio de confronto das diversas opiniões discordantes, tendo em vista a obtenção de um consenso em torno do que deve ou não ser feito” (AZAMBUJA, 2008, p. 14).

O Estado, por sua vez, “é um órgão habilitado a empregar o poder e a coerção, dirigido por peritos e especialistas da ordem e do bem-estar do povo – um instrumento a serviço do homem” (MARITAIN citado por AZAMBUJA, 2008, p. 49). Para atingir seus objetivos, os Estados ou seus governos estabelecem e impõem normas e regras que orientam sua ação e disciplinam as atividades dos indivíduos e grupos que os compõem.

As ações do Estado são chamadas de políticas públicas. Thomaz Dye (2009) afirma que as políticas públicas são aquilo que os governos escolhem ou não fazer para atingir os objetivos traçados. Os governos são importantes, pois, como vimos, eles podem produzir bens públicos, que por sua vez são elementos necessários e imprescindíveis ao exercício da atividade turística.

Apesar da possibilidade de modificações no processo de elaboração das políticas públicas, esse processo pode ser subdividido em cinco fases, que são:

- (1) *definição da agenda*: quando se decide se um tema deve ser inserido na pauta política ou se deve ser excluído ou adiado;
- (2) *formulação da política*: consiste no processo de definição, consideração e aceitação ou rejeição de opções pelos formuladores;
- (3) *tomada de decisão*: refere-se à escolha entre as alternativas geradas durante o estágio de formulação;
- (4) *implementação*: é o estágio pelo qual programas e políticas são executados;
- (5) *avaliação*: comparação entre os resultados gerados e os objetivos perseguidos.

A Ciência Política interessa-se em identificar e investigar os atores que irão participar do processo de definição dos assuntos de interesse público e que, portanto, devem interessar à coletividade. Caso um assunto seja definido como de caráter público e adquira o *status* de ser tratado como uma questão pública, os diferentes atores passarão a enveredar esforços e recursos no sentido de tratar as questões relativas ao assunto.

Assim, a Ciência Política atua no campo das relações de poder, relações estas capazes de conferir, ou não, o *status* de legitimidade necessário à ascensão de determinado assunto ao debate público, como por exemplo, o turismo, uma vez que desperte a atenção e o interesse público.

Isso é o que vem ocorrendo com o turismo atualmente, já que nos dois últimos governos federais, 2003 a 2006 e 2007 a 2010, houve uma significativa elevação do *status* do turismo, assumido como assunto de relevância pública, tendo sido criado, inclusive, um ministério para a gestão da atividade, o que levou ao aumento do repasse de verbas para o setor e à contratação de pessoas para os órgãos gestores públicos e privados etc. (PIMENTEL, 2010).

Kingdon (1998) dedica-se a investigar o que faz com que um tema adquira relevância política e alcance a agenda pública. Ele descobre que as agendas são mais afetadas por fluxos de problemas, em função da emergência de um novo problema, que captura a atenção do governo, ou por fluxos políticos, devido a uma mudança de gestão, de partido, de ideologia etc. Uma mudança nos fluxos políticos parece explicar a ascensão do turismo à agenda pública brasileira na última década.

A visão da administração: o turismo como uma cadeia produtiva e as inter-relações organizacionais

Já no campo da administração, o foco central reside nos aspectos organizacionais necessários para que a produção da atividade turística possa existir, ou seja, o conjunto dos recursos e a forma como eles estão dispostos para a produção do produto final, o turismo.

A explicação para o turismo não poder existir como uma atividade isolada reside no fato de que nenhuma empresa sozinha conseguiria produzir e ofertar todos os produtos ou serviços necessários à satisfação das necessidades e desejos dos turistas.

Assim, nesta concepção, o turismo seria o resultado de uma série de ações parciais, produzidas por diferentes organizações. Porém, estas ações parciais não podem ocorrer aleatoriamente. Se não houver uma integração mínima entre algumas empresas do setor, a atividade turística não poderá ser realizada. Por exemplo, em um destino turístico em que existem empresas de transporte mas inexistem empresas prestadoras de serviços de alimentação ou hospedagem, a atividade turística ficaria seriamente comprometida, podendo até mesmo ser questionada a natureza da atividade (se seria turismo ou excursionismo). Assim, tais ações precisam ocorrer com determinado ordenamento e articulação, a fim de prover o produto turístico.

Diferentemente da economia, onde o foco reside no equilíbrio entre oferta e consumo, a lógica da administração foca os aspectos organizacionais internos à produção de cada empresa ou os aspectos organizacionais internos à produção do destino turístico. No primeiro caso, a empresa compra seus insumos no mercado e fabrica o produto do jeito que lhe apraz. No segundo caso, o da produção na escala do destino turístico, cada empresa passa a ser vista como “um departamento” de uma “empresa maior”, o destino turístico, que deve organizar os esforços e recursos dessas empresas individuais para prover a produção de um produto turístico final, o próprio destino.

Para isso, o destino turístico precisa reunir e coordenar os recursos e esforços de vários atores, sejam públicos ou privados, sejam produtivos ou regulativos, que assegurem uma articulação necessária numa ordem específica para cada localidade turística. É neste contexto que surgem os termos “*cadeias produtivas*” e “*relações interorganizacionais*”.

Cadeia produtiva

É o conjunto, ordenado e articulado, das diferentes fases de produção (realizadas por empresas diferentes) de um bem ou serviço, que vão desde a coleta do insumo mais básico (ex.: árvore ou madeira em seu estado natural) até o produto final a ser adquirido pelo consumidor (ex.: uma mesa ou um armário).

A cadeia produtiva mostra as ligações que ocorrem entre os elos (diferentes empresas) da cadeia e que são necessárias para se chegar ao produto final. Além do aspecto técnico (o de transformação dos recursos), o conceito de cadeia produtiva diz respeito também às relações comerciais e financeiras (como fluxos de troca) entre os elos da cadeia.

Fonte: Adaptado de Batalha, (1997 apud PROPOSTA..., 2006, p. 14).

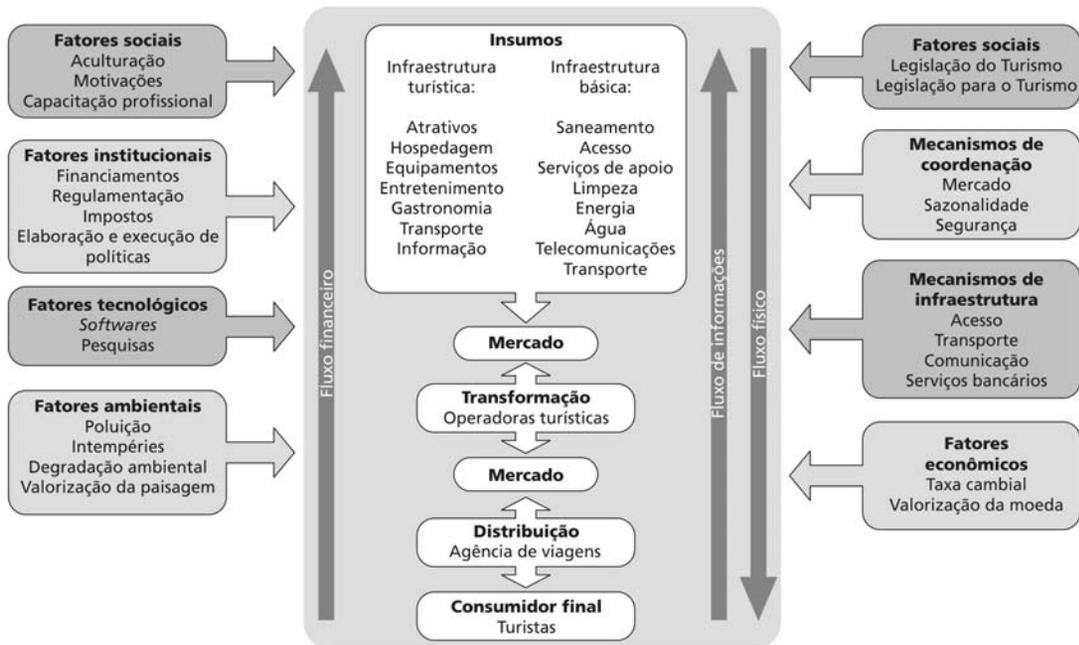


Figura 3.1: Cadeia produtiva do turismo.

Fonte: Fapec (2006, p. 16).

De modo geral, as relações interorganizacionais são todo tipo de relação que uma organização ou empresa mantém com outras, a fim de produzir e comercializar um determinado bem. Mais especificamente, utiliza-se o termo para se referir às parcerias e acordos que uma empresa (ou organização pública) realiza com outra(s) de um determinado setor, a fim de se manter e competir no mercado. Um exemplo disso são as relações interorganizacionais de exclusividade, estabelecidas entre as operadoras e as agências de viagens, em que estas últimas revendem ao consumidor final (turista) os produtos (pacotes turísticos) elaborados por apenas uma operadora.

Já a cadeia produtiva refere-se ao ordenamento do processo produtivo do turismo, desde a formatação de um roteiro ou produto pela operadora, passando pela seleção de hotéis, restau-

rantes e passeios etc. até a sua comercialização final no varejo, via uma agência de viagens ou através da aquisição direta pelo consumidor turista.

O fato mais importante a ser ressaltado aqui é que embora haja certa flexibilidade em relação à configuração do processo produtivo, certos elementos são necessários e indispensáveis à cadeia produtiva do turismo. Tais elementos podem ser pré-formatados/organizados (estilo *package*) por um intermediário – uma empresa ou consultor especializado (*personal travel*) – e vendidos ao turista ou podem, em última instância, ser articulados pelo próprio turista, em estilo de autoprodução (e autoconsumo) (ESCALONA, 2010).

Em geral, os elementos indispensáveis são o transporte, os meios de hospedagem, os meios de alimentação e os atrativos. Estes quatro elementos precisam de alguma forma, seja pelo próprio turista, seja por uma empresa especializada, estar articulados a fim de assegurar a execução da atividade turística.

De todo modo, é preciso integrar esses quatro elementos, além de outros. A questão é que nem sempre eles serão ofertados por uma mesma empresa. Nesse sentido, é necessário, a fim de oferecer um produto completo, com **valor agregado**, que haja algum tipo de relação econômica entre as empresas que ofertam cada um desses serviços (ex.: parcerias de exclusividade, vendas casadas, descontos, indicação de produtos, promoção e marketing em conjunto etc.) ou que uma empresa intermediária (ex.: operadora) compre cada um desses serviços e monte um pacote a ser vendido aos turistas, ou ainda que uma entidade de gestão local do destino turístico promova algum tipo de articulação entre os principais atores do *trade*, a fim de assegurar a geração de valor agregado ao produto e à experiência turística.

Em síntese, podemos comparar os quatro tipos de explicação, ressaltando suas principais características.

O valor agregado é a percepção que o cliente (consumidor) tem de um bem (produto ou serviço) que atenda a seu conjunto de necessidades, considerando a relação custo/benefício em comparação com um bem disponível na concorrência. É atributo de qualidade (não tangível) somado, adicionado, enfim agregado a um bem (produto ou serviço), um diferencial que na percepção do cliente justifica sua escolha entre demais bens substitutos, ofertados no mercado.

A economia traz como questão principal os recursos materiais que são disputados e consumidos pelas pessoas. Sua análise está centrada na relação entre produção e consumo, e para isso usa como base um raciocínio individual dos atores envolvidos, seja uma empresa individual produzindo, seja um ator individual consumindo.

Já a Sociologia traz como questão central a interação de dois ou mais atores. Sua análise é do tipo relacional e amplia a análise para todo tipo de relação, não tratando apenas das relações econômicas de produção e consumo, estando atenta às relações individuais e coletivas. E sua contribuição está em identificar o papel que cada ator possui nesta relação.

Por outro lado, a Ciência Política adiciona à análise relacional dos atores em jogo elementos como o poder e a legitimidade e os considera para investigar os atores e temas que alcançam relevância pública, no sentido de coisa pública, isto é, digna de ser tratada como de relevância para todos. Para isso, incorpora as relações de poder e leva-nos ao questionamento de quem tem o poder de definir as regras do jogo.

Por fim, a administração, de forma mais pragmática, destaca a organização dos atores, a fim de operacionalizar a execução da atividade turística. Ou seja, na prática, haverá determinadas formas de se articular todo o processo produtivo do turismo e de se administrá-lo. Sua contribuição aqui reside em analisar quais formatos de organização são possíveis e quais são mais desejáveis em determinado contexto.



Atividade

Atende ao Objetivo 2

2. Com base no que foi exposto explique e diferencie cada uma das quatro formas de entender a interdependência em relação a diversos fatores da atividade turística. Essas visões podem se complementar de alguma forma?

Agora que já identificamos alguns elementos centrais necessários às inter-relações dos atores para a concretização da atividade turística, vamos passar à visualização de como essas questões aparecem em um dado contexto. Diante da então constatada necessidade de articulação de diferentes atores para a produção do turismo, surge a seguinte questão: Como os diferentes atores articulam-se na produção do turismo? Quais são os atores que participam de um campo turístico? Será que as pessoas e empresas de uma dada localidade participam, de fato, do turismo? Todas elas? De forma igual? Que interesses elas teriam em tal participação? Para considerar algumas dessas questões, tentamos visualizar um campo turístico e seus participantes e recursos em jogo.

Análise do campo turístico

Em geral, a atividade turística é composta por atores sociais individuais (ex.: turistas, moradores, guias etc.), coletivos privados (ex.: empresas de transporte, as agências, os hotéis, os restaurantes etc.) e públicos (instâncias de governança, prefeituras, agências locais de regulação, regionais, estaduais e federais etc.), que atuam em campos sociais diferentes e que, ao fazerem isso, num espaço social específico, vão formando o campo turístico.

Assim, o campo turístico, do ponto de vista da oferta de bens turísticos dos destinos, está estruturado pelos atores agrupados nos setores público, privado e da sociedade civil. Em geral, tais atores buscam atrair turistas para o destino, sendo este elemento (os turistas) o principal objeto de disputa e interesse. Todas as empresas, a cidade e os órgãos públicos desejam a atração de turistas, pois identificam diferentes benefícios decorrentes disso, sejam econômicos (aumento do fluxo financeiro no destino), sejam sociais (possibilidade de se acessar novos relacionamentos, estabelecer contatos e gerar oportunidades), sejam culturais (aumento do *status* da cidade, pela demonstração de sua relevância, já que consegue obter visibilidade e anuência de relevância pelas pessoas de fora).

Cada um dos atores tem também seus interesses específicos ligados aos tipos de recursos (também chamados de capital) existentes no destino turístico. Em geral, são três: econômicos, culturais e sociais. Os recursos econômicos estão ligados aos turistas e sua disponibilidade ou não de gastar esses recursos no destino turístico e geralmente são almejados pelas empresas privadas. Mas, além desses recursos financeiros, há recursos (ou capitais) culturais (ex.: o *status* de um determinado destino turístico ao atrair um tipo de turista, não necessariamente de alto poder aquisitivo, famoso) e sociais (ex.: a capacidade de um destino de estabelecer relações com outros destinos e/ou organizações para promovê-lo ou alavancar oportunidades de acesso a novos recursos).

Além do recurso que cada um possui, é preciso observar também quais são seus interesses em relação à atividade turística. Os interesses específicos de cada ator são observados pelos tipos de recursos que eles desejam alcançar ou os benefícios que eles podem conseguir, mediante o desenvolvimento da atividade turística no destino. Tais benefícios são medidos pela introdução de novos capitais (econômicos, sociais e culturais) no destino.

Uma vez identificados os atores, os recursos existentes, os interesses específicos, podemos observar agora as possibilidades de articulação que os diferentes atores podem criar. Agrupando simplificarmente os atores pelo tipo de ações que eles executam no destino, podemos considerar a iniciativa privada, o poder público e a sociedade civil como diferentes bases para a articulação. A tabela a seguir enumera possíveis relações que podem ocorrer entre esses atores.

Tabela 3.1: Possíveis articulações entre os atores

Ator/relação	Iniciativa privada	Poder público	Sociedade civil
Iniciativa privada	1		
Poder público	2	4	
Sociedade civil	3	5	6

Uma possibilidade inicial é a de não haver nenhuma relação entre os atores (por isso não está marcada na tabela) e a atividade turística não acontecer no destino ou ser marginalmente explorada por empresas específicas da iniciativa privada (por exemplo, fretamentos de ônibus para excursão). Esta situação é muito comum na fase inicial de desenvolvimento de um destino turístico.

Numa fase mais avançada, em que já existem as diferentes empresas privadas e organizações atuando no destino (relação número 1), é possível ter uma articulação entre as empresas privadas para que ofertem, de forma mais completa e agregada, os serviços que comporão o produto turístico, por exemplo, através de parcerias entre as empresas de transporte e de hospedagem.

Outra possibilidade é a articulação de esforços entre a iniciativa privada e o poder público (relação número 2). Neste caso, a prefeitura ou órgão público responsável pelo turismo legisla e direciona a atividade, enquanto que a iniciativa privada fica responsável pela prestação dos serviços.

Na relação número 3, em vez de se aliar ao poder público, a iniciativa privada buscaria apoio na sociedade civil organizada para melhorar a qualidade do turismo ou então explorar possibilidades de ação em conjunto para a promoção do turismo e da qualidade de vida local. Aqui, geralmente, entram ações de sensibilização e informação, e ficam de fora aquelas de legislação e regulação formal sobre a atividade.

De outra forma, a atividade turística pode se apresentar ainda como uma vocação a ser explorada e que talvez não tenha sido percebida ainda pela iniciativa privada. Neste caso (relação número 4), as parcerias ocorrem entre entidades públicas de diferentes níveis governamentais com o intuito de prover condições para a exploração econômica da atividade (por exemplo, através de fornecimento de bens públicos, como a criação de vias de acesso).

Outra opção comum (relação número 5) é observar ações pontuais de prefeituras e órgãos públicos de turismo no sentido de tentar sensibilizar e despertar a atenção de outros segmentos da sociedade para o desenvolvimento do turismo local.

Aqui o poder público busca envolver, em vez de outras entidades públicas governamentais, a participação da sociedade, a fim de assegurar benefícios públicos para toda a sociedade local.

Ainda pode haver formas de articulação entre entidades da sociedade civil, excluindo o poder público e a iniciativa privada. Embora seja mais difícil, isso pode acontecer no caso em que o poder público local não é atuante e tampouco há um desenvolvimento turístico avançado que justifique empresas privadas ofertarem produtos. Assim, algumas comunidades têm de desenvolver iniciativas próprias, buscar o desenvolvimento econômico e social local, muitas vezes através do turismo, devido à ausência de outros recursos ou oportunidades.

Por fim, vale ressaltar uma possibilidade (também não ilustrada na **Tabela 3.1**) de articulação dos 3 grupos distintos. Esse cenário ideal dificilmente ocorre, mas seria o mais adequado para o desenvolvimento e a gestão do turismo.



Atividade

Atende ao Objetivo 3

3. Considerando o que foi explicado anteriormente, escolha um destino turístico de sua preferência e responda às seguintes questões:

- a. Qual a situação de articulação dos atores neste destino?
- b. O que os demais atores não envolvidos nesta parceria viriam a ganhar se participassem dela?
- c. O que perdem se não participarem?
- d. Qual ator tem a possibilidade de influenciar a gestão do destino turístico de forma mais decisiva?

Resposta Comentada

a. Uma situação comum é a articulação entre a iniciativa privada e o poder público, visando agir no sentido de prover bens pela atividade turística de forma organizada, sustentável e proveitosa para o destino. Em geral, a iniciativa privada (e, dentro dela, os transportes, os meios de hospedagem e os atrativos tendem a ser os elementos centrais) é essencial para a produção do turismo, pois dela dependem os bens turísticos que serão ofertados, por isso ela é o ator central a ser considerado numa situação de articulação.

b. Os atores não envolvidos neste caso (sociedade civil organizada), caso viessem a fazer parte, teriam como principal benefício a possibilidade de influenciar nas decisões, nos tipos de produtos e nos tipos de turismo a serem captados pelo destino.

c. Caso fiquem fora deste processo, eles perderão a possibilidade de influenciar o tipo de turismo no destino, o que conseqüentemente pode gerar atritos entre o perfil do turista e o estilo de vida da população local (um dos problemas recorrentes apontados nos estudos sobre turismo).

d. Assim, a possibilidade de influenciar nos rumos e nas decisões da gestão turística do destino passa necessariamente pelo envolvimento do setor (ou da organização) em relação aos demais atores, sobretudo quando se mostra a sua capacidade de contribuir para a atração de fluxos turísticos.

Conclusão

Em síntese, o que podemos observar nesta aula é que o processo de envolvimento dos diferentes atores na atividade turística de um determinado destino não é algo simples e linear, ocorrendo como uma consequência direta e automática da sensibilização das pessoas, como frequentemente tem sido colocado por estudos e profissionais da área.

Resposta Comentada

Tomando como referência a localidade de Caxambu (MG), podemos observar que nela a atividade turística está centrada nos meios de hospedagem, nos restaurantes e no principal atrativo da cidade, que é o Parque das Águas. Não há agências de receptivo, e os meios de transporte mais utilizados para se chegar ao local são veículos automotivos próprios e ônibus fretados. Assim, nesse contexto, os fatores prioritários para a organização coletiva do turismo neste local estão relacionados aos equipamentos turísticos específicos de alojamento e alimentação, bem como ao Parque das Águas (tomado pelo lepha e gerido pelo poder público). Empresas de transporte viriam a somar caso fossem mobilizadas. E também os outros setores da sociedade, mas eles pouco poderiam fazer caso faltasse um desses elos prioritários.

A prefeitura municipal tem apoiado de forma amena a atividade, já que os recursos são alocados prioritariamente em outras áreas. Por sua vez, as associações da sociedade civil organizada, apesar de atuantes, conseguem apenas realizar ações de pequeno porte, já que dispõem de recursos limitados. Nesse contexto, a criação de uma organização específica – Convention & Visitors Bureau – surge como uma entidade que já agrupa os esforços, pelos menos, da iniciativa privada em prol do turismo no município. Porém, ainda é preciso estreitar laços com o poder público, a fim de facilitar e impulsionar a atividade turística no local, seja via a maior e melhor utilização do parque, seja via o desenvolvimento de atividades e produtos complementares a este atrativo principal.

Resumo

Em síntese, nesta aula vimos que o turismo é uma atividade humana que só pode acontecer a partir de uma série de fatores (instalações físicas, equipamentos, meio ambiente etc.), pessoas (turistas, profissionais do turismo, residentes locais etc.) e organizações (públicas, empresas e associações locais) que representam diferentes interesses e contribuem de modos diferentes para a criação do destino turístico que será consumido.

Para possibilitar a efetiva construção de um destino turístico, é necessária uma organização (entidade ou organismo) que tenha uma existência real e independa das pessoas individualmente, funcionando com base num padrão de repetição de processos de forma duradoura. Ela seria responsável por fazer convergir os diferentes fatores necessários ao turismo.

Existem pelo menos quatro formas de se explicar a interdependência de fatores necessários ao turismo. Na *economia*, as externalidades (consequências não intencionais, derivadas do comportamento das pessoas) tendem a gerar os bens públicos (que são “coisas” que podem ser consumidas por mais de uma pessoa ao mesmo tempo e que não podem ser apropriadas exclusivamente por ninguém). Na Sociologia, a noção de esfera pública explica que a relação social entre as pessoas ocorre num espaço que não pode ser apropriado por ninguém, sendo fruto sempre da interação. Por isso, quando há interação ocorre a criação de uma esfera pública. Dentre todas as interações possíveis geradas num espaço público, a *Ciência Política* mostrará, por sua vez, quais são aquelas ações que serão consideradas como legítimas de serem tratadas neste espaço e quais deveriam ser tratadas no âmbito doméstico (na vida privada de cada um). Por fim, a *administração* mostrará como, na prática, essas relações ocorrem não entre indivíduos, mas entre organizações que produzem e estruturam a atividade turística, tornando-a possível.

Por fim, um campo turístico pode se organizar de diferentes formas, dependendo de como as organizações e os indivíduos relacionem-se para a produção das condições necessárias à atividade turística. Este campo pode estar totalmente desorganizado, isto é, sem relação entre os atores ou organizações, ou totalmente organizado, em que há relações entre as organizações públicas, privadas e da sociedade civil. Mas, no geral, há uma tendência ao estabelecimento de relações parciais, por exemplo, entre as organizações da iniciativa privada apenas ou quando muito entre estas e o poder público.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, veremos o processo em si de organização dos atores interessados no turismo e algumas das diferentes formas de criação de uma organização específica para gerir o turismo local. Bons estudos e até lá!

4

Formação de uma entidade de gestão coletiva do destino turístico

Thiago Duarte Pimentel

Meta da aula

Considerando a existência de atores predispostos a lidar com a atividade turística, como foi visto na aula anterior, mostrar como se dá o processo de criação de uma entidade coletiva para a gestão do destino turístico no território.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar e classificar os diferentes tipos de grupos sociais, a fim de poder compreender as bases necessárias para a formação de uma instituição (associação de segunda ordem ou de organizações em vez de indivíduos);
- 2** descrever como ocorre o processo de associação, num primeiro nível, de pessoas para se formarem organizações (grupos sociais); e, num segundo nível, o processo de associação destas organizações/grupos para se formar uma instituição que será a entidade responsável pela gestão do destino turístico.

Introdução

Na aula anterior, caracterizamos o turismo como atividade coletiva, isto é, dependente de uma série de fatores, recursos, pessoas e organizações diferentes. Vimos também como delimitar o campo turístico e identificar os atores, recursos e interesses que fazem esses diferentes atores interagirem, de modo a produzir as condições necessárias para a atividade turística.

Porém, essas condições não são necessariamente suficientes para que o turismo aconteça em um dado local. Dito de outro modo, a delimitação do campo turístico e dos seus elementos constituintes em uma dada realidade nos ajuda a visualizar a presença dos requisitos básicos para que o turismo possa acontecer. Contudo, a existência dessas condições fundamentais não garante o funcionamento do sistema turístico em determinado destino turístico.

Vários outros fatores (relacionados à demanda, como interesse dos turistas, canais de comunicação e distribuição do produto turístico, mas também à oferta, como a própria organização formal e a estrutura da oferta turística do destino) interferem na transformação real de uma localidade em destino turístico.

Um elemento fundamental neste processo, capaz de conectar oferta e demanda, é a organização do sistema turístico por meio de uma entidade coletiva, responsável pela gestão do turismo no destino. A forma como se organiza esse sistema pode variar, ora assumindo um caráter predominantemente público, ora privado e até mesmo, mais comumente, resultado de uma parceria entre os setores público e privado. Essa organização é responsável pela possibilidade de passagem da associação dos atores e agregação dos recursos turísticos à associação efetiva e à transformação destes recursos em um produto turístico final, a ser comercializado no mercado e consumido pelo turista.

Assim, considerando o papel central, estabelecido pela organização para a formação e gestão do destino turístico como um produto, vamos discutir nesta aula como chegar à “construção”

desta organização. Uma vez que estão presentes os recursos necessários no campo turístico, como montar essa organização coletiva para a gestão do destino? Quem irá fazer parte dela? Que grupos sociais terão controle sobre ela? E em que medida? Quais as formas que ela pode assumir?

São essas e outras questões que procuraremos elucidar nesta aula. Você vem conosco? Boa leitura!

Associação: uma condição necessária à vida humana

A vida humana não é um empreendimento isolado. Pelo contrário, ela é um fato social, no sentido de que o indivíduo só existe em sociedade. Essa existência em sociedade pressupõe algum grau e tipo de associação por parte dos indivíduos que compõem essa sociedade. Assim, a associação é a base para o empreendimento da vida humana em coletividade.

A associação está ligada às atividades humanas desenvolvidas em grupo. Ela é uma tradução em ações concretas do princípio da **solidariedade**, que se expressa pela referência a um **bem comum**, que valoriza as pertenças herdadas, no caso da solidariedade tradicional, ou as pertenças construídas, no caso da solidariedade moderna filantrópica ou democrática (CHANIAL; LAVILLE, 2009).

A **solidariedade** são “os laços que unem os membros entre si e ao próprio grupo” (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2003, p. 79).

O **bem comum** é, ao mesmo tempo, o princípio edificador da sociedade humana e o fim para o qual ela deve se orientar do ponto de vista natural e temporal. O bem comum busca a felicidade natural, sendo, portanto, o valor político por excelência, sempre, porém, subordinado à moral. O bem comum distingue-se do bem individual e do bem público. Enquanto o bem público é um bem de todos por estarem unidos, o bem comum é dos indivíduos por serem membros de um Estado; trata-se de um valor comum que os indivíduos podem perseguir somente em conjunto, na concórdia. Além disso, com relação ao bem individual, o bem comum não é um simples somatório destes bens; não é tampouco a negação deles; ele se coloca unicamente como sua própria verdade ou síntese harmoniosa, tendo como ponto de partida a distinção entre indivíduo, subordinado à comunidade e à pessoa que permanece o verdadeiro e último fim. Toda atividade do Estado, quer política, quer econômica, deve ter como objetivo criar uma situação que possibilite aos cidadãos desenvolverem suas qualidades como pessoas; cabe aos indivíduos, singularmente impotentes, buscar solidariamente em conjunto este fim comum (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1998, p. 103).

A criação associativa é impulsionada pelo sentimento de que a defesa de um bem comum supõe a ação coletiva. Em sentido genérico, a associação, seja ela de caráter formal ou informal, pode ser abordada sociologicamente como um espaço onde se opera a passagem, graças a um encontro interpessoal, entre as esferas privada e pública (ou entre as redes de solidariedade primária e secundária, conforme será visto a seguir com os grupos primários e secundários) (CHANIAL; LAVILLE, 2009, p. 11).

Assim, é possível perceber que a associação, ao ligar os indivíduos pela ideia de um bem comum (seja ele um espaço, um objeto, um valor, uma ideia etc.), é a base para a formação de grupos sociais e da própria sociedade.

Grupo social

A associação dos indivíduos forma aquilo que chamamos de grupos sociais. Esses grupos, por sua vez, são a base da sociedade. Em qualquer sociedade, existem diferentes grupos sociais de diferentes tipos e formatos, com diferentes funções e objetivos, e que agregam diferentes tipos de pessoas.

Segundo Alencar (1997), um grupo social pode ser entendido como um conjunto de indivíduos, ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais. Essas relações sociais são vistas através das interações que cada indivíduo mantém em relação ao outro membro do grupo. Apesar de cada interação momentânea parecer algo pontual e isolado (ex.: uma conversa entre pai e filho), o conjunto de interações momentâneas, que se sucedem ao longo da vida, forma o sistema de relações sociais. Todas as relações sociais podem ser classificadas em certos tipos recorrentes, chamados de papéis sociais (ex.: toda relação social entre pai e filho estabelece o papel de pai e o papel de filho, com coisas que cada um pode fazer).

Assim, os membros de um grupo interagem uns com os outros de forma mais ou menos padronizada, isto é, de acordo com normas e padrões de comportamento “aceitos” ou “impos-

tos” pelo grupo. A interação dos membros de um grupo baseia-se num conjunto de papéis e *status* inter-relacionados que definem direitos e obrigações dos membros (ALENCAR, 1997).

De modo geral, os membros de um grupo possuem um sentimento de identidade comum ou uma similitude de interesses, o que os capacita a distinguir os membros dos não membros (BERTRAND, 1973 citado em ALENCAR, 1997). Todavia, elas não excluem a possibilidade de existir dominação, manipulação, subserviência e conflitos entre membros do grupo.

Deste modo, ao procurarmos identificar na realidade um grupo social, devemos observar a existência de três características básicas:

- 1) uma *pluralidade de pessoas*;
- 2) um padrão de *interações visíveis e orientadas* à realização de objetivos comuns;
- 3) um *senso de solidariedade*, partilhado por todos os membros do grupo, ou o que poderia ser chamado de identidade social grupal ou sentimento de pertencimento ao grupo social (ALENCAR, 1997).

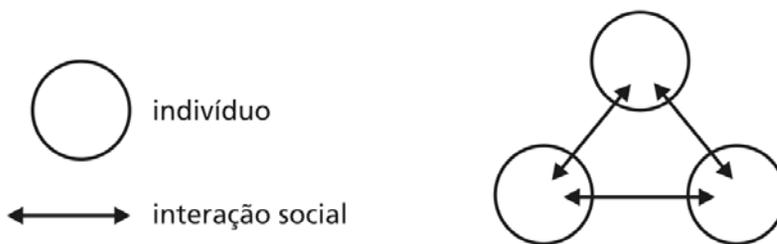


Figura 4.1: Indivíduos interagindo e formando um grupo social.

Assim, somente os conjuntos de indivíduos com essas três características podem ser classificados como um grupo social. Os demais conjuntos de indivíduos que não possuem estas características (por exemplo, “trabalhadores desempregados”, “estudantes reprovados na disciplina X”) não são grupos sociais,

porque apesar de ter uma pluralidade de pessoas, elas não estão reunidas para atingir um objetivo comum nem possuem padrões de interação visíveis ou definíveis, tampouco possuem um senso de solidariedade entre si. Neste caso, esses conjuntos de indivíduos são chamados de *agregados estatísticos*. Essa categoria também é importante do ponto de vista social, mas apenas para outras finalidades, que não serão discutidas nesta aula.

Tipos de grupo social

Segundo Alencar (1997), os grupos sociais podem ser classificados de seis formas diferentes, segundo três critérios distintos:

- 1) o grau de relacionamento estabelecido entre os membros (grupo primário ou secundário);
- 2) o seu grau de formalização (grupo informal ou formal);
- 3) segundo sua relação de interdependência geográfica ou abstrata, por ideias (grupo de localidade ou grupo de interesse).

O *grupo primário* é considerado aquele tipo de grupo em que os membros que o compõem relacionam-se diretamente uns com os outros, isto é, face a face, sem pessoas ou equipamentos para intermediarem as relações sociais. Esses grupos geralmente são pequenos, e seus membros possuem uma forte dose de afetividade que os mantém unidos. Como exemplos, podemos citar os grupos familiares e os círculos de amizade.

O *grupo secundário* é aquele em que seus membros não estabelecem contatos (interações) diretamente entre si. Em vez disso, essas relações são mediadas por uma terceira pessoa que, representando interesses específicos, os une, mas não requer contatos pessoais próximos entre as partes envolvidas. Esses grupos geralmente são maiores e não há necessariamente envolvimento afetivo entre os membros. Como exemplo, podemos citar empresas, associações profissionais, sindicatos.

Com relação ao grau de estruturação, o *grupo formal* é aquele em que as relações estabelecidas entre seus membros são realizadas de forma sistemática, em conformidade com certas

regras de procedimentos previamente estabelecidos, denominados regimentos, estatutos etc. Este tipo de grupo é formado para realizar determinadas tarefas e possui um alto grau de racionalidade que dirige suas ações para o alcance de resultados específicos. De modo geral, os grupos formais são chamados de organizações.

Por outro lado, o *grupo informal* é aquele em que a interação de seus membros não é regulada por regras preestabelecidas, mas sim pela afetividade, pelo convívio diário ou, com o passar dos anos, pela tradição.

Quanto ao terceiro critério para a classificação dos grupos, o *grupo de localidade* refere-se ao tipo de grupo que é formado pela associação dos indivíduos tendo em vista sua situação geográfica específica. Geralmente, é associado a um problema comum ou uma situação que afeta um conjunto de indivíduos de uma mesma área ou região. Assim, esses indivíduos unem-se para resolver tais problemas comuns. Como exemplo, podemos citar comunidades, vizinhanças e regiões que enfrentam problemas relacionados à terra, à água ou ao uso do solo em comum. Este tipo de grupo pode ser identificado também no turismo, já que, em um dado destino turístico, as ações realizadas por uma empresa, pelo poder público ou por membros da comunidade vão se manifestar naquele espaço físico do destino turístico, que é um espaço comum a todos que ali vivem e que é utilizado também pelos turistas.

Por fim, o *grupo de interesse* é aquele que possui uma ideia ou objetivo comum como força que une os seus membros. Esse objetivo comum não está necessariamente relacionado a um espaço geográfico em particular. As pessoas podem se unir por uma ideia em diferentes localidades, por exemplo, como acontece com os movimentos ambientalistas mundiais (como o Green Peace) que se espalham por vários lugares. Geralmente, os grupos de interesses são constituídos para aumentar o poder de pressão, barganha, reivindicação ou negociação dos seus membros perante outros grupos de interesse.

Resposta Comentada

Tomando como exemplo o destino turístico de São Lourenço (MG), podemos identificar, dentre outros, os seguintes grupos sociais:

- a) Associação de moradores – grupo informal, primário.*
- b) Associação de artesãos Caminhos do Artesanato Rural – grupo informal, primário e de localidade.*
- c) Sindicato dos trabalhadores de hotéis, restaurantes, bares e similares – grupo secundário, formal e de interesse;*
- d) Prefeitura municipal – grupo secundário, formal e de localidade;*
- e) Hotéis – grupo secundário e formal;*
- f) Pousadas – grupo secundário e formal (pode ser também informal em alguns casos);*
- g) Restaurantes – grupo secundário (pode ser primário, se for uma empresa familiar) e formal;*
- h) Empresas de ônibus – grupo secundário e formal;*
- i) Parque das Águas (Nestlé Co.) – grupo secundário, formal e de interesse.*

Todos esses grupos inserem-se no mesmo destino e possuem configurações diferentes. Dentro de cada um deles, pode haver relações de conflito, dominação e manipulação, derivadas da não identidade plena de interesses em relação ao bem comum do grupo e/ou do fato de haver intermediação entre as partes, isto no caso dos grupos secundários, que não possuem interação face a face e são mais extensos, dificultando as relações diretas entre seus membros.

Organizações

As organizações são um tipo de grupo social específico, os grupos formais, que ainda possuem outras características importantes que lhes conferem um papel central na sociedade moderna.

Segundo Fischer e Pinho (2006), quando falamos de organizações, podemos estar nos referindo a três significados diferentes (ver aula anterior): organização como atividade ou tarefa de orga-

Estrutura

É o conjunto de elementos que caracteriza, isto é, dá forma a um determinado sistema, mesmo que suas partes constituintes ou as relações entre elas sejam modificadas. É a estrutura que nos permite reconhecer o mesmo rio, uma mesma atividade ou um mesmo sistema político, embora seus elementos subjacentes sejam alterados.

Ambiente

Em teoria dos sistemas (ou teoria geral dos sistemas), ambiente de um sistema é o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas cujas alterações que nele ocorrem podem mudar ou alterar os elementos (ex.: meio ambiente – poluição); e qualquer alteração nos elementos pode mudar ou alterar o sistema (ex.: poluição – cria a necessidade de um departamento ou órgão (seja na empresa seja no governo seja no destino turístico) para lidar com este problema).

nizar as coisas; organização como um processo social de repetir várias vezes as atividades de organizar as coisas e organização como uma entidade, a qual vemos como um organismo, sistema social concreto com um espaço e uma **estrutura** específicos.

Inserida num dado **ambiente**, a organização como uma entidade é a materialização concreta de um conjunto de atividades que se repetem frequentemente através de processos e estabilizam-se no tempo, formando uma estrutura de padrões de interação (isto é, algo dinâmico, realizado por indivíduos, mas com certa recorrência, o que a transforma em um padrão concreto).

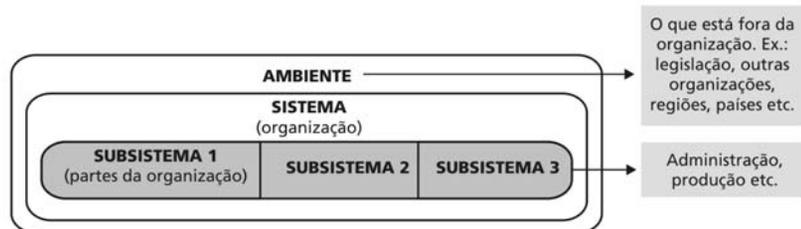


Figura 4.2: Representação esquemática da organização como sistema e seu ambiente.

Como se vê, a palavra “organização” possui diferentes significados, mas o que queremos ressaltar neste momento é aquele relacionado à organização como entidade, pois uma vez criada, essa estrutura formal será responsável pela gestão do turismo no destino.

Dito de outro modo, uma organização é uma estrutura formal e estável que “pega” recursos do ambiente em que ela se insere, processa-os e transforma-os em produtos finais que são bens materiais ou imateriais, úteis às pessoas. Geralmente, uma organização envolve três elementos: recursos financeiros, trabalho humano e técnicas (processos específicos de transformação dos recursos – ou das “coisas” – existentes em outras novas, chamadas bens).

A organização transforma os recursos financeiros e o trabalho, que são tomados como recursos disponíveis no ambiente em que ela se insere, e transforma esses recursos em bens úteis, através de uma função de produção (como veremos na próxima aula).



Figura 4.3: Definição microeconômica técnica de organização.

Fonte: Laudon; Laudon (2007, p. 85).

Katz e Khan (1976) recorrem à abordagem de sistema aberto para explicar o desenvolvimento organizacional que se constitui de três estágios: no primeiro, a formação de um padrão de comportamento organizacional para a realização de uma tarefa origina uma estrutura primitiva de produção. No segundo estágio, há uma necessidade de desempenho fidedigno, que será assegurado pela formação de uma estrutura gerencial, sustentada pela formulação e imposição de regras – estado de autoridade. Já no terceiro estágio, há a criação de diferentes departamentos (subsistemas) para facilitar a interação com o meio.

Assim, segundo Hall (1984), toda organização precisa de uma estrutura bem definida. A estrutura possui, pelo menos, três funções básicas a toda organização:

- 1) realizar produtos e atingir metas;
- 2) assegurar que os indivíduos se comportem de acordo com os interesses dela;
- 3) representar a forma como o poder é exercido numa organização, as tomadas de decisão e o trajeto do fluxo de informações dentro da organização.

Assim, como a organização é um grupo formal dotado de uma estrutura formal, podemos representá-la da seguinte forma:

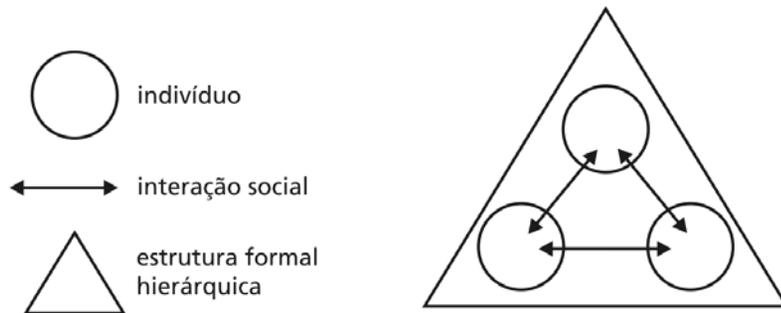


Figura 4.4: Organização como grupo social formal dotado de estrutura hierárquica.

Em síntese, podemos considerar a organização como o conjunto de meios estruturados, constituindo uma unidade de coordenação, tendo fronteiras definidas e funcionamento contínuo com vistas de atender a um conjunto de objetivos compartilhados pelos seus membros (trabalhadores, gestores e proprietários).

Instituições

As instituições são um tipo especial de organização (que, por sua vez, são um tipo específico de grupo social – o grupo formal). O termo “instituição” traz em si a ideia de algum valor ou norma que foi aceita por um grupo social como algo válido e legítimo (isto é, “correto”), que deve ser seguido pelo grupo. Essas normas e valores sociais, uma vez aceitos, são estáveis e impõem restrições aos comportamentos diferentes ou alternativos que, eventualmente, os membros do grupo queiram desempenhar.

Repetindo sempre o mesmo tipo de comportamento, o grupo social evita o risco de se modificar demais e não saber como reagir diante de uma situação nova. As regras e a estabilidade, decorrente delas, têm a função de reduzir a insegurança do grupo diante de uma situação nova e, portanto, desconhecida. Assim, Scott (2008) definiu instituições como sendo atividades e estruturas cognitivas, normativas e reguladoras que proveem estabilidade e significado ao comportamento social.

A contribuição de Selznick foi ressaltar a necessidade de compreensão do contexto histórico no qual se inseriam as organizações, como elas se relacionavam com este contexto e de que forma elas adquiriam valor *ao longo do tempo*. Sua visão sobre a institucionalização é a de que esta seria o processo pelo qual uma organização desenvolve uma estrutura de caráter distintivo ou quando recebe uma infusão de valor.

Segundo Berger e Luckmann (1967), a instituição é o resultado final de um processo de institucionalização, ou seja, uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores.

Segundo Tolbert e Zucker (1998):

- 1) Primeiro um ator ou grupo de atores passa a adotar habitualmente comportamentos desenvolvidos empiricamente para a resolução de problemas, no que foi chamado de etapa da *habitualização*.
- 2) A seguir, esses comportamentos generalizam-se dentro de determinado grupo social, passando a ter uma significação socialmente compartilhada. A essa etapa deu-se o nome de *objetificação*.
- 3) Depois disso, essas ações objetificadas adquirem a característica de exterioridade, sendo consideradas como “dados sociais” (como se sempre tivessem existido), numa fase chamada de *sedimentação*.

A completa institucionalização dá-se com a sedimentação, resultante da continuidade da aplicação da estrutura e sua sobrevivência “pelas várias gerações de membros da sociedade” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 209).

Simplificadamente, o Ministério do Turismo (2007) considera que “institucionalizar” é estabelecer sob a forma de instituição aquilo que já existe socialmente apenas de maneira informal. Ou seja, em sua visão, seria o estabelecimento de uma organização social formal para um grupo constituído, até então, apenas de maneira informal.

Mas, como foi visto nos parágrafos anteriores, é válido acrescentar que esta organização social precisa ser considerada legítima (isto é, válida, respeitada) por todos os envolvidos, pois só assim ela poderá adquirir valor e ser um instrumento que represente a vontade coletiva.

O estabelecimento desta organização ocorre através de uma instância de governança regional:

“(...) é uma organização com participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar o Programa em âmbito regional” (BRASIL, 2007, p. 16).

Agência ou instância de governança local

A agência ou instância de governança local é um tipo de grupo social. É um grupo formal. E mais, é um grupo formal institucionalizado, ou seja, é uma organização que tem legitimidade e é reconhecida como válida pelas pessoas da localidade onde ela está inserida.

Porém, esta organização não é constituída por um grupo de pessoas, assim como ocorre com os demais grupos sociais formais (ou organizações), mas, sim, por um grupo de organizações formais. Ou seja, a instância de governança local é uma instituição composta por um conjunto de organizações formais.

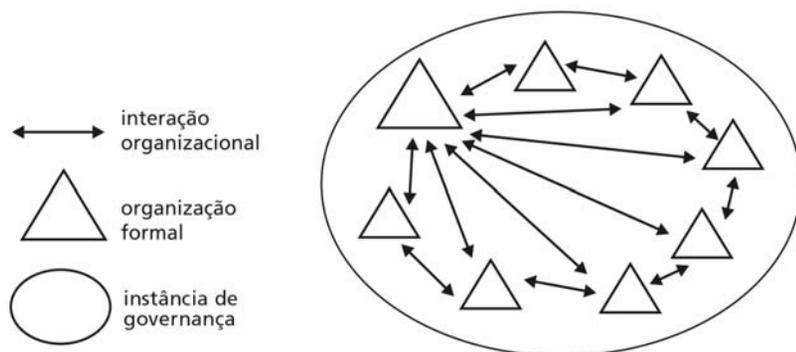


Figura 4.5: Organizações formais agrupadas, formando uma instância de governança local.

Inicialmente, por volta de 1930, o termo “governança” foi utilizado em Economia para descrever as formas de coordenação de esforços dentro das empresas e entre elas, num determinado setor ou numa região. Seu foco inicial era descobrir o custo que essa coordenação de esforços teria e se, mesmo tendo custos, isso seria lucrativo para a empresa.

Em meados da década de 1970, o termo “governança” foi importado da Economia para a Ciência Política e tratado como governabilidade (capacidade de governar) das democracias. Nessa época, o Estado do Bem-estar Social estava entrando em crise, com o aumento das demandas por parte dos cidadãos e a redução dos recursos disponíveis por parte do Estado para assegurar essas novas demandas.

Assim, como o Estado não estava mais conseguindo arcar com essas despesas, começou-se a falar na necessidade de a sociedade civil, através de sua auto-organização, assumir parte da responsabilidade na resolução coletiva de seus próprios problemas. Começou-se a falar então de empreendedorismo local e ação conjunta dos setores público e privado para solucionar problemas comuns.

Segundo Fischer e Pinho (2006), o conceito de governança refere-se às diferentes maneiras pelas quais os indivíduos e instituições (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas.

Em se tratando da governança em destinos turísticos, referem-se aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes agentes (Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais) e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos turísticos e da gestão da produção dos produtos turísticos, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Resposta Comentada

A interação de indivíduos (*sempre dois ou mais*) que possuem características semelhantes (*com laços consanguíneos, com mesmo perfil social, geográfico, mesma trajetória histórica etc.*) ou que pensam de forma semelhante (*com afinidade entre si, que gostam das mesmas coisas, com ideias em comum etc.*) associa-os em torno de objetivos em comum e de um sentimento de identidade (*de pertencimento ao grupo*), gerando um grupo social. Quando é informal (*com padrão de relações sociais não prescritas nem reguladas por contrato*), tem-se um grupo primário.

Os grupos primários podem evoluir para se tornarem grupos secundários, através da formalização de procedimentos e adoção de formas de conduta prescritas e regulamentadas, para todos os membros. Ou então os indivíduos que participam de um grupo primário (*ex.: família*) podem também participar de um grupo secundário diferente (*ex.: local de trabalho*). O grupo secundário força a participação dos membros na execução de ações mais específicas para o alcance de objetivos mais precisos – os do próprio grupo.

A interação de diferentes grupos secundários entre si pode formar um novo grupo, também secundário, cuja função é pensar e agir, tendo como referência uma realidade (a do destino como um todo) maior do que a das organizações em si mesmas. Estas focam apenas em partes do destino turístico. O novo grupo secundário envolve recursos e interesses públicos e privados, ao contrário das anteriores, que envolvem recursos e interesses ou só públicos ou só privados.

Formas de institucionalização da governança

Com base nos apontamentos do Ministério do Turismo (2007), discutiremos cinco tipos principais de formação de uma estrutura de governança:

- 1) associação;
- 2) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip);
- 3) conselhos;
- 4) fóruns e comitês;
- 5) consórcio.

Embora seu foco seja mais voltado para a governança regional, ou seja, entre destinos turísticos municipais, sua lógica de funcionamento também se aplica à organização interna de um destino turístico, pois o processo de agrupamento dos atores coletivos é muito semelhante.

Associação

A associação é a forma mais básica e que embasa todas as demais. Para que as demais formas aconteçam, é necessário que haja uma associação previamente.

A organização e convivência coletiva, a associação, é uma tendência entre os seres humanos, capaz de dar origem a diferentes formações grupais. Basicamente, as associações podem ser formais ou informais, primárias ou secundárias etc. (como foi visto na seção “Associação: uma condição necessária à vida humana”, desta aula), e precedem qualquer tipo de grupo social.

Mas, do ponto de vista legal (segundo o art. 53 do Código Civil, como apontado pelo MTur, 2007, p. 29), as associações “constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. Assim, uma associação é uma organização, com ou sem personalidade jurídica, formada por vários indivíduos deliberativos, agrupados voluntariamente para a perseguição de seus interesses.

Os membros de uma associação buscam alcançar, conjuntamente, resultados ou benefícios comuns e, para isso, geralmente também possuem interesses comuns. Numa associação, os indivíduos são, ao mesmo tempo, sócios e trabalhadores. As associações apresentam, de modo geral, algumas características, dentre as quais incluem-se, principalmente (BRASIL, 2007):

- a) serem entidades de direito privado e não público. Isso significa que somente as pessoas que fazem parte dela têm autonomia sobre a mesma;
- b) serem constituídas pela reunião de duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas (empresas, poder público, ONG etc.);
- c) terem patrimônio (isto é, recursos físicos e financeiros) formado pelas doações de seus participantes;
- d) terem as decisões tomadas, em última instância, em assembleia geral, da qual fazem parte todos os associados (embora a sua gestão no dia a dia possa ser feita por um comitê, eleito nesta assembleia);
- e) poderem alterar suas finalidades e funções na assembleia geral, de acordo com o interesse dos seus membros.

Para operacionalizar a sua gestão, as associações têm, em geral, uma diretoria que é eleita dentre os próprios membros associados. Elas devem ter ainda documentação formalizando sua existência, registro civil em cartório e registro contábil, estatuto e normas de funcionamento, segundo legislação vigente.

Para contar efetivamente com o envolvimento de diversos agentes locais, é necessário que todos eles participem e estejam representados na assembleia. Nela todos têm direito a voto, e, em geral, cada voto tem o mesmo “peso”, isto é, cada membro tem direito a um voto.

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip)

Segundo o Ministério do Turismo (2007, p. 36), as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) foram formalmente institucionalizadas

pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, com o principal objetivo de diferenciar e qualificar, dentro do universo do terceiro setor, as organizações que não têm fins lucrativos e que são voltadas para o interesse público.

A qualificação de uma associação como Oscip possibilita a ampliação de sua capacidade técnica e política na proposição de projetos, articulação de parceiros e negociação de recursos.

Se for enquadrada como Oscip, uma organização pode receber benefícios, tais como: recebimento de auxílios do governo federal (aquisição de equipamentos, por exemplo), admissão de trabalhadores voluntários, possibilidade de firmar parcerias com entidades públicas, dentre outros.

Quanto a essas parcerias, as relações de cooperação entre as Oscip e o poder público ganharam um instrumento jurídico próprio, válido somente entre Oscip e governos, intitulado Termo de Parceria. Esse termo estabelece a formação de vínculo entre as partes para o fomento e a execução de projetos de interesse público. Apesar de ser o instrumento facilitador e o mais adequado, não é o único meio para uma Oscip realizar trabalhos conjuntamente ao Estado: podem ser firmados também convênios, contratos, termos de compromisso e de cooperação técnica.

Para que acordos sejam firmados entre uma Oscip e uma empresa privada (ou entre uma Oscip e outra organização da sociedade civil), devem ser utilizados instrumentos como convênios, contratos, dentre outros.

Conselhos

Conselhos são mecanismos de gestão que têm por finalidade promover a descentralização administrativa, ampliar a participação de envolvidos ou interessados, possibilitar o exercício da democracia e sensibilizar para o comprometimento das pessoas com uma causa (BRASIL, 2007).

Os conselhos têm o papel de estabelecer a mediação das relações entre sociedade e Estado. A partir da Constituição de 1988, passou-se a regulamentar o direito constitucional à participação através de conselhos, que devem ter composição paritária, ou igualitária, entre representantes do Poder Executivo e

da sociedade civil. Desde então, um número crescente de estruturas colegiadas, compostas por representantes do Estado e da sociedade civil, passou a ser uma exigência legal nos diversos níveis da Administração Pública (federal, estadual e municipal). Muitos conselhos municipais já foram criados para auxiliar a gestão dos serviços públicos (nas áreas de saúde, educação, turismo, cultura) e de outros interesses comuns à comunidade, como o meio ambiente, por exemplo (BRASIL, 2007).

Os conselhos podem ter função deliberativa (definem o que deve ser feito) ou consultiva (apenas levantam informações para a instância responsável decidir). Nos primeiros há maior poder de decisão, pois seus membros, coletivamente, têm autonomia para tomar decisões quanto às propostas discutidas e formuladas no conselho. Porém, nos conselhos consultivos, os membros não podem tomar decisões, mas podem emitir opinião quanto à proposição, elaboração e implementação das decisões. Os conselhos, no geral, oferecem transparência à gestão e ajudam a esclarecer e conciliar atores com opiniões ou interesses conflitantes (BRASIL, 2007).

No Brasil, a política nacional tem priorizado este tipo de arranjo institucional para tratar do turismo nas localidades e nas regiões, através de órgãos como conselhos municipais, regionais e nacionais de Turismo, que são as entidades responsáveis por pensar e executar as políticas públicas de turismo nas diferentes instâncias. Estamos falando aqui de políticas públicas, porque mesmo quando falamos de conselho municipal e do processo de produção e comercialização do destino turístico como produto, em que a iniciativa privada tem participação, não deixamos de excluir os demais atores do processo de produção. Ou seja, o destino depende de uma produção coletiva que envolve a parte econômica e não econômica, por isso deve ser tratado no âmbito de uma instância de governança que envolve a gestão compartilhada de bens públicos e privados por meio de atores públicos e privados.

Fóruns e comitês

Os fóruns são espaços públicos, mais ou menos formalizados, que fornecem as condições necessárias para que os diferentes atores interessados e envolvidos em uma questão manifestem-se sobre ela.

O fórum vem da Grécia Antiga e era o espaço (na *ágora* ou praça pública) adequado e legítimo para os cidadãos tratarem de assuntos da vida pública. No caso do turismo, sua função também é a de ser o local adequado para captar a participação de diferentes membros e envolvê-los no setor.

Porém, o fórum não possui necessariamente uma estrutura organizacional e administrativa para que dê vazão às atividades de gestão coletiva dos bens públicos do destino. Por isso, é mais um processo inicial de formação de uma esfera pública em torno de um assunto relacionado ao turismo no local e também um meio de se levar permanentemente uma dada questão para discussão e reflexão do que um tipo de organização e instância de governança do destino turístico.

Segundo o Ministério do Turismo (2007), o fórum é um espaço democrático que serve como instrumento de comunicação, reflexão, debate, articulação, exposição de ideias e sugestões sobre um tema específico. Nesse espaço público, as pessoas podem se reunir livremente para discutir e propor soluções que serão levadas a cabo por meio de uma organização coletiva.

Para que os fóruns funcionem de forma minimamente organizada, eles costumam ter um presidente, que é quem dirige as reuniões, e um secretário, que é quem toma nota do que nelas é dito.

Geralmente, os fóruns são processos de organização (lembrar do segundo sentido do verbete “organização”, da aula anterior) que deságuam em uma estrutura de gestão mais complexa, como: uma associação, uma Oscip, um conselho etc. Mas é comum dentro dessas estruturas organizacionais criarmos, de vez em quando e apenas momentaneamente, fóruns para tratar de assuntos específicos, considerados de certa relevância por envolverem a coletividade dos membros participantes.

Quanto mais o assunto é comum a todos, mais ele tende a ser tratado no âmbito de um fórum. O exemplo mais comum é o das assembleias gerais de uma associação. Este é um tipo de fórum regular dentro de uma associação, já que nele se discutirão questões sobre a associação como um todo, o que envolve todos os participantes.

De maneira muito próxima ao fórum está a figura do comitê. Na verdade, há uma fronteira muito próxima entre essas duas formas. Enquanto o fórum é mais abrangente e trata de assuntos e decisões coletivas, em geral, por todos os envolvidos, o comitê tem um âmbito de ação mais específico, que trata de questões mais específicas e, às vezes, técnicas, por um conjunto de pessoas mais reduzido (os especialistas em um assunto).

Outro ponto importante diz respeito à função, pois enquanto um fórum tem por função discutir ideias gerais sobre um assunto e com isso levantar diferentes pontos de vista para se chegar a um possível acordo ou uma visão consensual sobre uma situação, um comitê tem por função *operacionalizar* o que foi decidido pela maioria em um fórum ou pela própria instância de governança, ou então, fazer estudos mais específicos de viabilidade técnica de operacionalização de uma dada decisão mais genérica, tomada no âmbito do fórum ou da entidade de gestão.

Assim, do mesmo modo que o fórum, o comitê é usualmente empregado junto com outra forma de gestão coletiva.

Consórcio

Consórcio é um tipo de acordo ou parceria entre duas ou mais instituições. Ele está relacionado a acordos de ação conjunta entre entidades públicas (e eventualmente privadas) visando à consecução de objetivos comuns.

Sua origem está ligada à distribuição de diferentes competências de ação e responsabilidades para cada nível do poder público (municipal, estadual e federal). Para solucionar problemas

comuns, que às vezes abarcavam mais de um nível dessas esferas administrativas, surgiu então a figura dos consórcios. Neles as diferentes entidades públicas podiam celebrar acordos com objetivos, recursos e ações específicas. Assim, com mais de uma entidade interessada e envolvida na solução de um problema comum, determinadas atividades públicas de responsabilidade dos municípios e dos estados, por exemplo, puderam ser realizadas com mais facilidade.

Segundo o Ministério do Turismo (2007, p. 45-46), apesar de sua vantagem e seus benefícios (art. 23, e especialmente o art. 241 da Constituição Federal) só recentemente é que começaram a ser utilizados de forma mais intensa, devido a sua regulamentação (Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2006). A nova lei admite duas alternativas para a constituição da personalidade jurídica do consórcio: de direito público, quando é criada uma associação pública, e de direito privado, quando a opção é pela criação de uma associação civil sem fins lucrativos.

Em ambos os casos, no entanto, a nova legislação só permite que integrem os Consórcios os entes públicos federados (como os estados e os municípios), podendo os atores privados atuar no processo decisório apenas de forma consultiva, sem integrar formalmente os consórcios. Por sua vez, os consórcios constituídos anteriormente à Lei nº 11.107 não precisam se adequar a esta condição, podendo permanecer com colegiados deliberativos, que mesclam atores públicos e privados (BRASIL, 2007, p. 46).

As principais competências dos consórcios são a possibilidade de firmar convênios, contratos e acordos, promover desapropriações, emitir cobranças e outorgar concessões para obras ou serviços públicos. Esta modalidade de instância de governança regional ainda se encontra em estágio de aprimoramento no âmbito do turismo, mas constitui um mecanismo promissor para o apoio e desenvolvimento da atividade turística.

Conclusão

Após esta aula, podemos concluir que um destino turístico precisa de uma entidade formal para executar a sua gestão e que essa entidade pode assumir diferentes formas. Em todo caso, essa entidade será uma instituição formada por uma associação de 2º grau, isto é, uma associação de organizações. Vale lembrar que essas organizações são grupos sociais formais, secundários, e que todas elas pressupõem uma associação anterior dos indivíduos em grupos menores, os grupos primários, para defender interesses específicos.

Uma vez que os indivíduos estejam agrupados não mais em grupos primários, mas sim em grupos secundários, com maior grau de formalização, estruturação e perseguição de objetivos, é que se terá condições para se produzir um novo tipo de agrupamento, não mais entre indivíduos, mas sim entre organizações (ou entre os grupos secundários), fazendo com que desses grupos secundários surja uma nova organização, para se conduzir o turismo no destino turístico de forma profissional, responsável e visando ao bem-estar coletivo.

A instância de governança local, devidamente instituída e legitimada publicamente, é a entidade de gestão do destino turístico. Ela é responsável pela sua gestão profissional, pelo seu planejamento, pela produção do produto turístico de qualidade, pela coordenação dos esforços das demais organizações associadas e pela difusão de uma imagem condizente com a identidade local e o perfil do tipo de produto turístico ofertado, além do tipo de turista que se quer. Assim, a existência dessa entidade é uma condição indispensável para a gestão dos destinos turísticos.

Assim, considerando tal necessidade, como gestor de um destino turístico optaria pela entidade de governança do tipo OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) porque ela é um tipo de organização formal mais complexa que uma associação, mas não tão específica (e rígida, em termos do que se pode fazer), como um consórcio. Além disso, devido ao seu caráter de organização pública não estatal, ela pode fazer uma interface com a iniciativa privada e com o poder público de forma mais ágil, eficiente e não burocrática (conseguindo celebrar acordos com a iniciativa privada que as organizações públicas estatais teriam dificuldade para realizar e também captando recursos públicos que as organizações privadas dificilmente conseguiriam obter).

Resumo

Em síntese, nesta aula, vimos que o processo de associação é a base da constituição dos grupos sociais. Estes, por sua vez, são as “células” da sociedade. Existem diferentes tipos de organização social que os grupos humanos podem assumir, dependendo da maneira como os indivíduos se associam: os objetivos em comum que eles possuem e o tipo de interação (relações sociais) que eles estabelecem entre si.

Esses grupos podem ser primários ou secundários (segundo o tipo de interação, mais ou menos direta e afetiva, que estabelecem entre os membros); formais ou informais (dependendo de como os membros do grupo predominantemente se relacionam, se verbalmente ou por escrito); e ainda de interesse ou de localidade (dependendo do caráter mais ou menos geral ou específico dos problemas que os unem em torno de um objetivo comum).

Dentre os tipos de grupo social existentes, o grupo social formal (podendo ser adicionados os adjetivos secundário e de interesse e/ou localidade) torna-se referência central para a discussão desta aula, pois ele se torna uma “organização” social formal, na medida em que tem procedimentos repetitivos, estáveis e formalizados, que são as bases para a construção racional de empreendimentos coletivos.

Num destino turístico, existem muitas e diferentes organizações. Estas organizações, por sua vez, podem se estruturar em um novo grupo, necessariamente secundário, um grupo então constituído não mais de pessoas, mas de organizações.

Este novo grupo, composto de organizações, é denominado instituição, devido a sua relevância e representatividade diante da população local e de todos os setores pelos quais é formado. As organizações podem se associar para resolver problemas de governança, isto é, de gestão coletiva e compartilhada de problemas e recursos comuns.

As cinco formas básicas que esta instituição pode assumir são as seguintes:

- a) *associação*, que é uma forma de organização mais genérica e é a base para as outras;
- b) a *Oscip*, que é um tipo específico de associação, de caráter privado, isto é, dos membros do grupo, mas de finalidade pública;
- c) os *conselhos*, que são instrumentos de gestão descentralizados e compartilhados entre o poder público e a sociedade civil organizada;
- d) os *fóruns e comitês*, que são formas mais momentâneas para debate coletivo e validação de ideias e para resolução de problemas específicos, respectivamente;
- e) os *consórcios*, que são tipos específicos de parcerias entre entidades, em geral, públicas e o poder público estatal.

A instituição criada para gerir o turismo local pode assumir diferentes formas, sendo algumas mais estruturadas, como: as associações, as organizações sociais de interesse público, os consórcios e os conselhos. Estes últimos têm sido priorizados pela política nacional de turismo talvez em função de seu surgimento e sua atuação estarem ainda muito atrelados à iniciativa do poder público estatal, sendo, portanto, uma forma de o Estado manter seu poder em relação aos demais participantes. Outras possibilidades que a agência ou instância de governança local pode assumir é a de fóruns de debate público ou comitês, porém essas formas são menos estruturadas e, em geral, são utilizadas dentro das anteriores.

Informação sobre a próxima aula

Uma vez tendo delineado a entidade própria para administrar o destino turístico, na próxima aula falaremos do processo de organização da produção, que é atividade imprescindível realizada pela gestão do destino, já que ela consiste em organizar os fatores de produção para a elaboração de um bem a ser comercializado e consumido.

Leitura recomendada

HALL, R. *Organizações: estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

5

O destino turístico como produto e a organização da produção do destino turístico

Thiago Duarte Pimentel

Meta da aula

Apresentar o processo de gestão da produção do produto turístico, considerando as decisões relativas ao planejamento e controle da produção, e à estratégia de posicionamento logístico, adotada pelo destino no contexto da atividade turística.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 evidenciar os dois elementos centrais do processo de produção do produto turístico: a combinação interativa de diferentes recursos e o processo de agregação de valor;
- 2 identificar como os principais elementos do planejamento e controle da produção podem ser utilizados no turismo;
- 3 identificar a relação entre o *posicionamento logístico* e a *gestão da produção*, além de mostrar como ambos podem ser usados no turismo.

Introdução

No contexto atual, cada vez mais dinâmico e competitivo, os destinos turísticos precisam gerir de forma profissional seu processo produtivo, a fim de se colocar como um produto no mercado de viagens e atrair turistas. Para isso, é fundamental conhecer e utilizar as técnicas de gestão de produção.

Os conceitos de gerenciamento da cadeia de produção, posicionamento logístico e gestão de estratégias de produção, gestão de operações e de planejamento e controle da produção, dentre outros, são, em geral, muito utilizados quando se fala de administração de empresas, indústrias, setores produtivos e até regiões inteiras (como no caso dos *clusters*). Porém, seu uso é bem menos comum no caso do setor de serviços e ainda menos frequente no caso do turismo.

Segundo Mendonça (2006), no Brasil ainda se tem, de modo geral, poucas ferramentas de gestão da produção aplicadas aos destinos turísticos, escassos indicadores socioeconômicos e sistemas de informação específicos. Sem meios de avaliação, poucos resultados efetivamente têm sido alcançados e, como consequência, de modo geral, os destinos turísticos não têm sido administrados, planejados e controlados profissionalmente.

Seguindo a trajetória positiva do setor de serviços e da economia nacional como um todo, o turismo tem crescido amplamente no Brasil nos últimos anos, tendo sido considerada uma das atividades mais promissoras em termos de contribuição para o crescimento econômico e o desenvolvimento do país. Apesar disso, na prática, poucas mudanças efetivas têm sido observadas na realidade dos destinos turísticos, das comunidades e na qualidade dos serviços e produtos do setor. Isso, em geral, é associado à priorização dos grandes montantes investidos em propaganda e marketing em turismo, diante das poucos investimentos em infraestrutura e planejamento.

Só recentemente é que no sistema turístico passou-se a considerar a importância do planejamento na definição e elaboração de seu produto, porém as funções de produção e controle ainda continuam negligenciadas. Na administração da produção, o planejamento e controle têm o propósito de garantir que a produção ocorra eficazmente e produza serviços e produtos como desejado, porém há muitas variáveis que podem contribuir para que o plano não se efetue, conforme o esperado.

Nesta aula, buscaremos alternativas para uma dessas dificuldades: a que se refere à gestão da produção do turismo. Partiremos da abordagem que se tornou usual entre os estudiosos do assunto: o turismo visto como um sistema (BENI, 2001). Procuraremos explicar que o turismo, entendido como produto resultante do processamento de diversos recursos pelo sistema turístico, excede a simples soma dos recursos que o compõem. Mas como se definem, mensuram e articulam os recursos de produção do turismo? Como é possível gerir o processo produtivo do turismo? É isso que veremos nesta aula. Bons estudos!

O sistema turístico: recursos, processos e produtos

A atividade turística tradicionalmente tem sido entendida a partir da análise de sistemas (BENI, 2006). Um sistema é definido como um conjunto de componentes ordenados e inter-relacionados que se influenciam mutuamente (BERTALANFY, 1973; KATZ; KAHN, 1976). Os componentes do sistema incluem *inputs* (físico, financeiro, recursos humanos e informações) derivados do ambiente que são convertidos em *outputs* (produtos ou resultados) pelo uso de processos apropriados.



O início do pensamento sistêmico tem sido creditado ao trabalho do biólogo Von Bertalanffy (1973), que por volta de 1920 começou a elaborar o que na década de 1960 ficou conhecido como a Teoria Geral dos Sistemas, cujo foco central é a análise das interações dinâmicas entre os componentes do sistema em questão (uma reação química, uma empresa) para estabelecer um padrão de ações que caracteriza esse sistema. Segundo o autor, do conjunto dessas interações dinâmicas resultaria um excedente que supera cada interação em si, o que fundamenta a famosa expressão de que o todo seria maior que a simples soma das partes. Ao invés da lógica cartesiana de dividir o mundo em pequenas partes (ou áreas, como a Física, Química, Biologia, Sociologia, Psicologia etc.) para ficar mais fácil de lidar com um grande problema (o conhecimento das coisas na realidade), a lógica por trás de seu raciocínio era a de que o mundo deveria ser visto e estudado de forma integrada, a fim de ver como o fato “de duas coisas estarem juntas gera um efeito maior do que o da soma dessas coisas separadas”.

Vimos na nossa primeira aula que, segundo Beni (2006), um sistema deve possuir os seguintes elementos:

- *Ambiente*: composto pelos objetos que, mesmo não sendo parte do sistema, exercem influência sobre ele;
- *Elementos ou unidades*: as partes que compõem o sistema;
- *Relações*: os elementos integrantes do sistema estão inter-relacionados através de ligações que denunciam os fluxos;
- *Atributos*: são as qualidades que caracterizam o sistema;
- *Entrada (input)*: o que o sistema recebe, alimentando-o;
- *Saída (output)*: resultado das entradas, após serem processadas pelo sistema;
- *Retroalimentação (feedback)*: controle que mantém o sistema em equilíbrio.

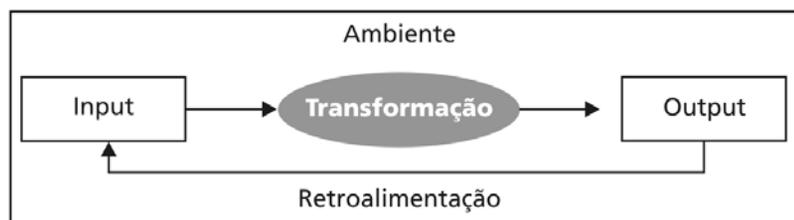


Figura 5.1: Esquema simplificado de um sistema.

A atividade turística tem sido caracterizada, por vários autores, como algo passível de ser estudado via teoria dos sistemas. Isso porque, a princípio, aquilo que chamamos de “turismo” seria o resultado excedente (e, portanto, maior) da interação (contato) de diferentes fatores (partes isoladas), que sozinhas não conseguiriam produzir o mesmo efeito.

Como todo sistema é constituído de subsistemas, do mesmo modo, cada parte do sistema turístico pode ser estudada segundo os princípios da teoria dos sistemas e, portanto, o subsistema de produção (conferir Aula 5 de Planejamento e Organização do Turismo) e, mais especificamente, o produto turístico seriam o resultado maior e indivisível, fruto da interação de diferentes partes isoladas. Note bem que a questão da interação é indispensável dentro da visão sistêmica, pois ela é responsável por gerar algo diferente e único que não pode ser gerado pelo trabalho das partes isoladamente.

Lemos (2005) aprofunda essa discussão ao mostrar que o turismo é uma atividade social de produção capaz de gerar riqueza por meio da agregação de valor de forma não transformativa. A agregação de valor refere-se ao fato de que o produto turístico final (ex.: a experiência turística pela percepção do destino) tem um valor diferente, e geralmente maior, do que os recursos iniciais, sem a sua disposição de forma organizada para o consumo turístico. Quanto ao caráter não transformativo, ele explica que o produto final não é física ou quimicamente diferente dos recursos originais, como ocorre na indústria manufatureira, mas ainda assim ocorre modificação pela combinação específica dos recursos que, a partir de então, fornecem um produto diferente daquele recurso original, gerando, portanto, **valor agregado**.

A análise do turismo como um sistema deve então considerar não apenas os elementos que compõem o sistema turístico, mas também, se não principalmente, as relações desses elementos entre si e com o ambiente, que mesmo exterior ao sistema, exerce influência sobre ele.

O valor agregado
ou valor adicionado corresponde ao valor incorporado na produção de uma mercadoria ou serviço. Na economia, esse valor é adicionado ao valor dos recursos de produção (insumos, pessoal, equipamentos, informações etc.) para a formação dos preços e pode ser representado pela equação: valor agregado = preço – custo. Para a confecção de um casaco, por exemplo, essa equação poderia ser representada assim: casaco = tecido + linha + botões + ... + valor. Vale ressaltar que o valor agregado não corresponde necessariamente a um valor econômico, podendo assumir também um valor social, como no caso dos serviços públicos (BENI, 2003).

Assim, uma visão muito focada apenas nos elementos individuais que compõem o turismo não permite que se veja o produto turístico adequadamente e, muitas vezes, pode se incorrer no erro de vê-lo de forma fragmentada, como em uma colcha de retalhos em que só se vê cada pedaço de tecido um a um, e não toda a colcha, que os retalhos, juntos, conseguem formar. Do mesmo modo, isso acontece com o turismo, onde elementos inicialmente “isolados”, ao entrarem em contato – ou melhor, ao serem colocados em contato – uns com os outros produzem um efeito maior do que sua capacidade individual.



Hans Thoursie



Bruno Leivas

Figura 5.2: Os retalhos e a colcha: uma analogia com o processo produtivo do turismo

Fontes: Colcha – <http://www.flickr.com/photos/domesticat/> (licença creative commons), Hotel – <http://www.sxc.hu/photo/1341162> e Rio de Janeiro – <http://www.sxc.hu/photo/788186>

Para enxergar o produto turístico de modo mais amplo, é preciso focar nas relações entre as partes para identificar como elas, ao agregarem recursos distintos, combinados

numa forma específica, vão gerar um produto diferente dos recursos originais e, portanto, com um valor intrínseco, dado por essa configuração.

Isto vale não apenas para o turismo, mas se pensarmos na indústria automobilística, por exemplo, perceberemos que fábricas diferentes, ainda que usando os mesmos insumos (aço, borracha e vidro), fabricam produtos os mais diversos. Porém, neste caso, as características físicas e químicas dos produtos são alteradas.

A maneira pela qual se utilizam, ou combinam, esses recursos, bem como se organiza o processo produtivo que transformará esses recursos em produtos, difere em cada sistema de produção. No caso de um destino turístico, o *transfer*, o hotel, o restaurante e o passeio são *inputs*, os quais deverão ser processados para a produção da destinação turística. Ao serem processados pela organização gestora do destino turístico, esses *inputs* darão origem a um macroproduto “destino turístico”, ao qual é agregado um valor de uso para o turista ou um valor de troca para o destino.

A totalidade do valor turístico requer uma lógica, denominada de *processo de agregação*. Isso é feito pela combinação de um conjunto de microprodutos turísticos, resultantes de cada uma das empresas do setor (transporte + hospedagem + alimentação + lazer...), que serão ordenados por uma operadora (no caso da venda de pacotes); ou pela organização gestora do destino (por exemplo, na forma de roteiros) para gerar um macroproduto turístico. Este, por sua vez, é simultaneamente um produto econômico e social, já que, além dos produtos e serviços econômicos de cada empresa, ele incorpora também elementos não econômicos, como: a história, a cidade, as pessoas etc., que serão “consumidos” pelo turista (LEMOS, 2005).

Assim, a efetividade de um sistema em termos de produzir *outputs* satisfatórios depende da capacidade do sistema de:

- assegurar os *inputs* próprios;
- gerir as relações com o ambiente externo;
- empregar um processo apropriado no qual os *inputs* sejam transformados em *outputs* (KATZ; KAHN, 1976).

Deste modo, esse processo apropriado para transformar *inputs* em *outputs* é o principal elemento na gestão da produção em destinos turísticos. Para dar sentido ao conjunto de recursos existentes, é necessária uma organização gestora, no âmbito do destino, capaz de cuidar dos processos de planejamento, organização, produção e distribuição do produto turístico, ou seja, que articule diferentes elementos e agregue valor turístico. Isto é o que difere um conjunto de recursos existentes, mas isolados, de um produto turístico final, com base numa disposição específica e interligada dos vários recursos existentes.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Como a combinação de diferentes recursos e o processo de agregação de valor contribuem para o processo de produção do produto turístico?

Resposta Comentada

O processo de produção no turismo, assim como em qualquer atividade econômica, depende de dois elementos básicos: a combinação de um conjunto de recursos que será processado de uma forma específica e a agregação de valor, que será dada pela maneira como ocorre esta combinação. Assim, quanto ao primeiro elemento (a combinação de recursos), podemos observar que os recursos turísticos (serviços de alimentação, transporte, hospedagem, atrativos, história local etc.) são combinados no sentido de prover uma experiência turística, algo que nenhum deles isoladamente pode fazer. Quanto à agregação de valor, ela vai depender justamente da forma

que assume essa combinação, que pode ser feita através de um conjunto de atividades (ou de um roteiro turístico, de um evento etc.), utilizando em parte ou no todo o conjunto de recursos disponíveis. Mas é essa geração de algo novo e diferente de cada um dos recursos isolados que gera o produto turístico do destino e que, portanto, tem um valor próprio, maior do que cada um dos recursos isolados.

A administração da produção e o sistema produtivo do turismo

A administração da produção é um subsistema da administração de uma organização. O subsistema de produção constitui-se no processamento e na transformação – por meio da combinação e/ou alteração física de características, funções e capacidade técnica – de um conjunto de insumos, como: recursos humanos, físicos, tecnológicos e informacionais, gerando um novo elemento, um bem que será chamado de produto ou serviço, segundo a sua tangibilidade. Ou seja, é no subsistema de produção que os recursos são combinados e transformados, seguindo uma sequência de fases definidas dentro do processo produtivo, de forma controlada, para adquirir valor e ser passível de troca (KUMAR; SURESH, 2009).

No turismo, um primeiro ponto necessário à gestão da produção é a delimitação de uma escala de ação, a fim de que seja possível fixar as fronteiras do sistema. Tais limites podem ser fixados em nível de continentes, países, estados ou províncias, regiões, cidades e até mesmo atrativos. Portanto, a escala espacial de ocorrência do fenômeno é fundamental para seu planejamento e sua gestão. Além disso, no sistema turístico, devido à fixidez dos elementos paisagísticos, sejam culturais ou naturais, que o atrelam ao espaço de origem, é gerado um produto que só pode ser consumido no local, o que traz implicações socioeconômicas importantes para sua gestão (AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE, 2001).

Uma vez identificada a escala territorial e, portanto, delimitado o sistema turístico, pode-se então observar quais são seus elementos internos para a produção do produto turístico. Assim, em geral, a delimitação do sistema de produção é dada pelo destino turístico. É aqui que se devem identificar então os fatores de produção necessários à atividade turística.

Todo sistema de produção tem as seguintes características:

1. a produção é uma atividade organizada, então todo sistema de produção tem um objetivo;
2. o sistema transforma vários recursos em um produto útil;
3. essa transformação não acontece de forma isolada ou fora do sistema de produção;
4. há uma retroalimentação das atividades, que é essencial ao controle e à melhoria do sistema.

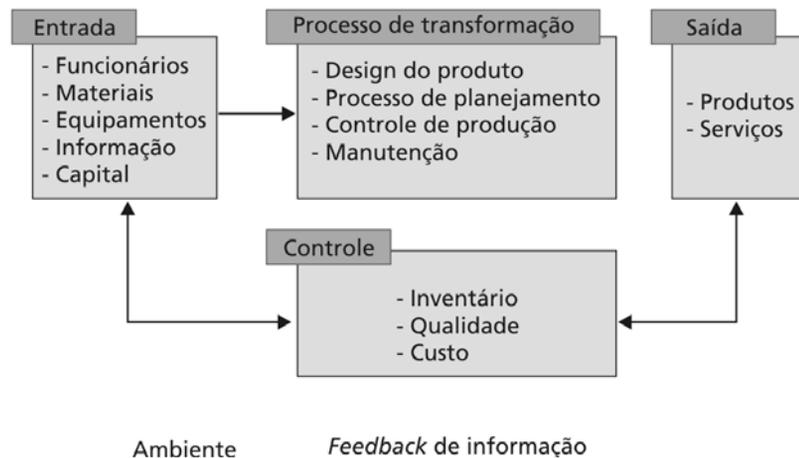


Figura 5.3: Representação esquemática de um sistema de produção.

Fonte: Kumar; Suresh (2009, p. 3).

No turismo, o principal recurso a ser trabalhado é o território e suas características particulares (história, beleza, cultura, população etc.), capazes de atrair fluxos populacionais. Além disso, outros recursos, como: serviços específicos de empresas de transporte, alimentação e hospedagem (além de agências, guias

e prestadores de serviços turísticos) são utilizados para serem combinados de uma forma específica, a fim de oferecer um produto final com certo valor de uso para o turista.

Nesse sentido, os elementos centrais da produção do produto turístico possuem certa fixidez, podendo ser localizados no espaço do destino turístico. Assim, eles estão, preponderantemente, arremetidos no próprio espaço turístico, cabendo à organização gestora do destino identificá-los e desenhar a combinação ou as combinações possíveis desses recursos, visando assim proporcionar uma real aquisição de experiência turística por parte do turista.

O destino turístico como uma “fábrica”: articulando os recursos produtivos, através do planejamento e controle da produção (PCP)

Este subsistema de produção pode ser subdividido em outros subsistemas menores (criação e desenho do produto; processo de planejamento; processo de controle, manutenção etc.) cada um com uma função específica (KUMAR; SURESH, 2009).

O planejamento e controle da produção (PCP) é um subsistema que gerencia a produção, focalizando, sobretudo, as quantidades de cada recurso a serem articuladas para a composição de um determinado tipo de bem (produto ou serviço), assim como o tempo necessário para sua execução e sua disposição espacial.

Para Slack et al. (2002), o PCP tem o propósito de garantir que a produção ocorra eficaz e eficientemente e produza bens (produtos e serviços) conforme requeridos pelos consumidores, no caso os turistas. Mas, para que isso ocorra, é necessário que os recursos produtivos estejam disponíveis:

1. na quantidade adequada;
2. no momento adequado;
3. no nível de qualidade adequado;
4. no local adequado.

Após obter as informações sobre tipos e quantidades de produtos, é necessário também definir os tipos e as quantidades dos recursos de produção. A organização gestora do sistema produtivo, ao contrário do ambiente, tem controle e pode tomar decisões sobre os recursos, como as pessoas que trabalharão em determinadas tarefas, o capital a ser aplicado e os limites de tempo de cada atividade.

Beni (2006) analisa que a demanda pelo sistema turístico é gerada pelos clientes reais ou atuais e também pelos clientes potenciais, que estão dispostos a consumir o produto mediante a propaganda de seus atributos. Portanto, esses consumidores potenciais estão “fora” do sistema e, à medida que solicitarem esse produto, inserem-se no sistema via consumo, gerando a demanda que vai influenciar o funcionamento deste.

Quanto ao local adequado, uma vez que o produto turístico é produzido e consumido no destino, o próprio destino deve ser trabalhado como espaço de produção. Porém, é preciso atentar para o fato de que nem todo espaço físico do destino pode ser considerado como espaço adequado para a produção do produto turístico. É necessário identificar e estabelecer espaços físicos próprios, geralmente com adaptações, em termos de equipamentos e facilidades (ex.: roteiros específicos com pontos de parada para alimentação, descanso, lazer etc.), para a produção do produto turístico.

No turismo, o momento da produção e da distribuição é o mesmo e, muitas vezes, coincide com o do consumo, deste modo *input* e *output* coincidem, o que Lemos chama de *prosumo* (LEMOS, 2005). Isto deve ser observado, pois afetará o processo produtivo.

Assim, o planejamento e o controle da produção envolvem decisões relativas à definição do *que*, *quanto*, *quando*, *onde* e *quem* deve produzir, bem como os recursos que serão utilizados. O ato de produzir decorre de informações que se diferenciam quanto ao tipo e sua respectiva forma de obtenção.

As informações estabelecem as ligações entre os componentes do sistema e dos subsistemas, o que faz com que as ações aconteçam de forma coordenada e integrada. Segundo Pereira (1998), ao se mencionar a integração de um sistema de produção, se quer designar um trabalho, além de harmônico, direta e automaticamente conectado desde a demanda até a expedição das saídas.

Isso é verificado no turismo pelos elos de informação estabelecidos entre as pesquisas de perfil do turista e de intenção de viagem (ou retorno) realizadas, por exemplo, pela organização gestora do destino turístico, por empresas de transporte, agências de viagem e entidades de promoção do turismo, como os *conventions & visitors bureaux*. Quando existem essas informações e elas são trocadas entre os elos, a organização gestora do turismo no destino pode lançar mão de estratégias para a elaboração do produto turístico de forma adequada (em quantidade, com qualidade, na hora e no local apropriado).

Após obter as informações sobre tipos e quantidades, é necessário traduzir tais informações em ações, junto aos recursos de produção. Após a execução do produto e de forma sistemática, o controle de ordens realimenta a gerência de dados, caracterizando um sistema de informações integrado.

O adequado planejamento e controle da produção (PCP) do turismo pode ser dificultado pela existência de alguns fatores restritivos. Como em qualquer sistema produtivo, existem limitações de custos, capacidade, tempo, qualidade, tecnologia, informação e mão de obra capacitada. Tendo em vista esse cenário, para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para o sistema turístico, seu PCP deve considerar as seguintes atividades:

Quadro 5.1: Aplicação dos elementos centrais da administração da produção no turismo

Atividade	Especificação	Aplicação no destino turístico
Previsão de vendas (ou previsão da demanda)	O planejamento praticamente tem início com dados como o que produzir, em quais quantidades e em que prazo, fornecidos pela área de vendas.	São previsões de demanda, a demanda programada (grupos, eventos), a demanda não atendida (<i>overbooking</i>), demanda de carteira (acordos de fidelidade ou exclusividade). Elas são possíveis com base em estimativas de fluxo dos meses e anos anteriores, e com base em reservas e nas tendências do mercado, possibilitando o estabelecimento de uma média de fluxo turístico por dia, mês, ano etc. Essa informação pode ser coletada junto aos equipamentos turísticos e serve para direcionar os rumos do destino.
Planejamento agregado da produção	Consiste no estabelecimento de níveis e da capacidade de produção num período de curto/médio/longo prazo.	Estabelece a capacidade máxima e mínima de recepção de turistas que o destino possui no curto, médio e longo prazo. É feita, em geral, em longo prazo e determina o direcionamento estratégico da empresa ou destinação turística. Normalmente, é apresentado de forma agregada, isto é, incorporando todos os produtos e serviços da empresa ou destinação em uma unidade de medida comum (leitos/mês, assentos/dia, refeições/semana etc.).
Programa mestre de produção	Estabelece quando e em que quantidade cada produto deverá ser produzido em um dado horizonte de planejamento. Geralmente, é a etapa onde verificações de capacidade podem nivelar a produção por restrições organizacionais e/ou econômicas.	Consiste na versão desagregada do plano de produção, detalhando os volumes a serem fornecidos para cada tipo de produto. O planomestre de produção é a base para que se possa elaborar a programação detalhada da necessidade de materiais, da capacidade de produção e das ordens diárias de produção. Mostra a necessidade de meios de hospedagem, alimentação, transporte regular para atender à demanda de x turistas/dia, sendo que a quantidade de oferta de cada um desses elementos influenciará a capacidade da oferta total, assim como seu preço de mercado.
Planejamento das necessidades de materiais	Calcula as necessidades de materiais para cada produto a ser produzido.	Identifica que atores, empresas, serviços turísticos são necessários, quais são os mais demandados pelos turistas. Serve para o destino turístico direcionar esforços para melhorar sua oferta, adequando-a aos fluxos turísticos, seja estimulando a criação de novos equipamentos de um dado segmento (ex.: restaurantes), seja incentivando a não expansão quantitativa de outros (ex.: hotéis).

Controle de estoques	Controle sobre os itens fabricados, comprados e utilizados.	Investimentos realizados em hotéis e restaurantes.
Programação da produção	Consiste em determinar os prazos de entrega dos itens comprados e fabricados.	Não se aplica ao macroproduto destino turístico. Mas se aplica aos microprodutos das empresas que compõem o produto turístico total.
Planejamento e controle da capacidade	Estipula os níveis máximos de produção no horizonte do planejamento.	Dimensiona a capacidade total de recebimento de fluxo de turistas, já que o produto turístico é consumido no ato.
Controle da produção	Consiste em acompanhar fabricação, compra e estoque de itens planejados com o objetivo de que os prazos sejam cumpridos.	Acompanha a produção através de elementos de medida (indicadores), a fim de saber <i>se</i> e <i>como</i> ela está evoluindo.

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2011, p. 10).

Segundo Goulart (2000), as atividades do PCP podem ser divididas em quatro fases, que são hierarquizadas segundo sua precedência, ou seja, no sentido de que a fase seguinte é iniciada após a implementação das decisões tomadas na fase anterior. Tal abordagem hierarquizada considera diferentes horizontes de planejamento: longo, médio, curto e curtíssimo prazo.

Quadro 5.2: Fases de planejamento e controle da produção aplicados a destinos turísticos

Funções PCP	Horizonte	Entradas	Saídas
<p>- <i>Planejamento de recursos</i></p> <p>(Com quais recursos podemos contar? Quais recursos há no destino? Hotéis, restaurantes, agências de receptivo, guias, outros serviços turísticos?)</p> <p>- <i>Como produzir?</i></p> <p>(Qual a estratégia a ser adotada? Produzir que tipo de produto turístico, para qual tipo de nicho?)</p>	<p>Longo Prazo</p> <p>(De 3 a 5 anos. Consolidar uma imagem do destino turístico.)</p>	<p>- <i>Pesquisa de mercado</i></p> <p>(Quem são nossos concorrentes diretos? Que produto turístico eles oferecem? Qual é o nicho deles?)</p> <p>- <i>Previsões de longo prazo</i></p> <p>(Qual a tendência para os próximos anos do nicho em que atuamos? E das modificações no nosso tipo de produto?)</p>	<p>- <i>Linhas de produtos</i></p> <p>(Ex.: nicho específico: turismo termal ou de saúde; mas com captação de fluxos adjacentes – ex.: jovens casais, tratamento preventivo de doenças, congressos médicos etc. – em épocas de baixa temporada e/ou dias de semana.)</p> <p>- <i>Processos de fabricação</i></p> <p>(Como são articulados os recursos disponíveis no território?)</p> <p>- <i>Políticas e atendimento ao cliente</i></p> <p>(Existe alguma relação do destino com o turista? Por exemplo, um canal de comunicação?)</p>
<p>- <i>Plano de produção</i></p> <p>(Como iremos produzir os produtos que desejamos vender aos turistas?)</p> <p>- <i>O que e quanto produzir</i></p> <p>(Dado o tipo específico de nicho, quais e quantos produtos criar?)</p>	<p>Médio Prazo</p> <p>(De 6 meses a 1 ano para elaboração dos produtos, ex.: roteiros, desde a prospecção de mercado até viabilidade econômica.)</p>	<p>- <i>Previsões de demanda de médio prazo</i></p> <p>(Quem são os nossos turistas reais e potenciais? Qual seu perfil? Nos últimos 6 meses, ele tem se modificado?)</p>	<p>- <i>Necessidades de materiais</i></p> <p>(Ex.: Leitos em hotéis, assentos em meios de transporte, capacidade dos atrativos etc.)</p> <p>- <i>Planos de estocagem</i></p> <p>(Não há para o produto destino turístico total, mas pode haver para os produtos de empresas específicas – como lojas de <i>souvenirs</i>, alimentação etc. – que ajudam na composição do produto turístico total.)</p> <p>- <i>Planos de entrega</i></p> <p>(Capacidade de recebimento do turista e disponibilidade de atendê-lo de forma imediata. Idem ao anterior.)</p> <p>- <i>Níveis de força de trabalho</i></p> <p>(Quantidade e qualidade dos trabalhadores direta e indiretamente envolvidos.)</p>

<p>- <i>Programação da produção</i></p> <p>(Qual a sequência de atividades necessária? Como montar o produto turístico total e cada microproduto específico?)</p> <p>- <i>Quando produzir</i></p> <p>(Em que época devemos elevar ou baixar a produção? Ou direcioná-la a segmentos específicos?)</p>	<p>Curto Prazo</p> <p>(Mensal, verifica a necessidade de mudança ou manutenção dos requisitos de produção. Ex.: se mudar o perfil do turista, deve-se mudar o produto.)</p>	<p>- <i>Prazos de entrega</i></p> <p>(Somente para microprodutos turísticos; não para o produto turístico total.)</p> <p>- <i>Prioridades de atendimento</i></p> <p>(Em caso de impossibilidade de atender a vários turistas ao mesmo tempo – ex.: <i>overbooking</i>.)</p>	<p>- <i>Ordens de fabricação</i> (Somente para microprodutos turísticos; não para o produto turístico total.)</p> <p>- <i>Tamanhos de lote</i> (Aplicável aos microprodutos turísticos: tamanho das excursões, visitas, grupos conduzidos por guias etc.)</p> <p>- <i>Utilização de horas extras</i> (Somente para microprodutos turísticos; não para o produto turístico total.)</p> <p>- <i>Reserva de material</i> (Idem ao anterior.)</p>
<p>- <i>Liberação da produção</i></p> <p>(Só acontece quando é demandado pelo turista. Enquanto isso, os recursos humanos e materiais permanecem “parados”.)</p> <p>- <i>Onde e quem produzir</i></p> <p>(Quais são os principais atores demandados pelos turistas e quais os principais espaços do destino são utilizados?)</p>	<p>Curtíssimo Prazo</p> <p>(Diária, efetivação do ciclo turístico no local com o consumo do macroproduto turístico e de alguns microprodutos turísticos.)</p>	<p>- <i>Ordens de fabricação</i> (Quais atores e recursos, pessoas e empresas são demandados e em que ordem.)</p> <p>- <i>Crítérios de sequenciamento</i> (Há algum tipo de atividade-padrão que ocorre dentro do destino turístico e é consumida pelo turista? Ex.: visita a um atrativo que só funciona em um horário específico.)</p>	<p>- <i>Sequência de tarefas</i> (Quais atrativos serão visitados e em que ordem?)</p> <p>- <i>Requisição de recursos</i> (Contato com os elos mais demandados para calcular adequação ao fluxo turístico diário.)</p> <p>- <i>Designação de tarefas</i> (Montagem de roteiros e atividades diárias, que podem ser em forma de sugestões aos turistas.)</p> <p>- <i>Coleta de dados para controle</i> (Dados sobre satisfação do turista, pesquisa, observação, retorno ao destino e/ou ao estabelecimento etc.)</p>

Fonte: Adaptado de Goulart (2000).

Resposta Comentada

Considerando que o destino turístico já apresenta certo fluxo turístico e também recursos e equipamentos a serem utilizados, as primeiras questões a se pensar, em longo prazo, seriam a definição do tipo de turismo que você quer para este destino, as estratégias para se alcançar este segmento (ou estes segmentos, se forem vários) e a identificação dos recursos que estão disponíveis para se levar a cabo a estratégia definida.

Em um segundo momento, no médio prazo, seria necessário identificar a capacidade da demanda e da oferta disponível, e verificar quais as combinações possíveis dos recursos para se produzir determinados produtos para atingir o tipo de público-alvo definido (ex.: turismo rural).

No curto prazo, seria necessário identificar os principais proprietários de fazendas e verificar qual a melhor opção de combinação dos recursos turísticos locais. Por exemplo, usar a fazenda como meio de hospedagem e atrativo ou só como atrativo e integrá-la junto a um meio de hospedagem na cidade. Supondo que adotemos a última opção, também é necessário nesta fase estipular se a visita aos atrativos seria livremente feita pelo turista ou em pacotes de pequenos grupos e, neste caso, qual o tamanho desses grupos.

Por fim, no curtíssimo prazo, seria necessário cuidar para que a disponibilidade dos recursos seja efetiva e com isso o turista possa ter acesso ao produto turístico.

O posicionamento logístico no turismo

A busca pela integração de operações de produção e logística, tanto no âmbito interno da empresa, quanto no âmbito externo – da cadeia produtiva de suprimentos –, constituem importantes pontos de estudo, a fim de identificar quais estratégias poderiam ser adotadas por uma dada organização, a fim de que esta possa reduzir custos e, conseqüentemente, gerar alguma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

O foco de análise na integração de operações de produção e logística tem possibilitado a identificação de pelo menos três grandes fatores motivadores a partir dos quais as empresas têm tentado atuar, visando à redução de custos e à maximização dos benefícios organizacionais:

- a) a pressão pela redução de estoques, dados os elevados custos de oportunidade de sua manutenção;
- b) a pressão para aceleração do atendimento ao cliente, devido a sua crescente exigência;
- c) a pressão para a *customização* em massa, isto é, pela criação de variedades nos produtos sem abrir mão de produção em escala (WANKE, 2001).

No turismo, o estoque não se refere ao armazenamento de produtos acabados, mas ao montante de recursos que ficam “parados”, esperando o fluxo turístico para que sejam ativados e produzam os bens turísticos. Por exemplo, o investimento na construção de unidades habitacionais de hotéis e a quantidade de pessoal empregada no turismo constituem recursos subutilizados, caso permaneçam uma semana inteira, por exemplo, sem receber turistas em um destino.

A maior agilidade no atendimento ao cliente também se faz presente como requisito de produção dos bens turísticos, já que há uma tendência, em parte devido às melhorias dos meios de transporte, de as viagens tornarem-se cada vez mais rápidas e mais curtas em número de pernoites, o que faz com que o turista queira desfrutar ao máximo do destino em um período de tempo menor.

Por fim, a customização também afeta diretamente a produção dos bens turísticos, talvez em grau mais elevado do que os aspectos anteriores (pressão pela redução de estoques e pressão para aceleração do atendimento ao cliente). A diversidade dos turistas exige que o destino prepare-se para atender um público cada vez mais heterogêneo, na medida do possível, de forma exclusiva e em pequenos grupos (ou seja, em quantidade apropriada, não sendo grandes grupos, pois isso tiraria o caráter de exclusividade do produto, mas também não podendo ser em grupos muito pequenos, senão o produto torna-se inviável economicamente).

É justamente nesse sentido que o estudo da estratégia de posicionamento logístico pode possibilitar o alcance de tais objetivos, maximizando os benefícios organizacionais e reduzindo os seus custos (BRONZO; HONÓRIO, 2005). O posicionamento logístico faz a interface da gestão da produção com o mercado consumidor.

Para Wanke (2001), a estratégia de posicionamento logístico é composta de cinco categorias de decisão organizacionais, que devem ser tomadas de forma coerente e devem ser articuladas entre si:

- 1) a coordenação do fluxo de produtos;
- 2) a política de produção;
- 3) a alocação de estoques;
- 4) a política de transportes;
- 5) o dimensionamento da rede.

A primeira delas diz respeito à *coordenação do fluxo de produtos* e consiste basicamente em saber como se inicia o processo de produção. Há dois tipos; o fluxo de produtos “puxado”, que é aquele iniciado pelo consumidor final ou pelo elo da cadeia mais próximo ao consumidor final. O outro tipo é o do fluxo de produtos “empurrado”, que é aquele iniciado pelo fornecedor. Para Wanke (2001), essa decisão é a mais importante para uma empresa, pois afetará todas as suas demais estratégias de produção e distribuição.

No caso do turismo, é possível observar que, em geral, os destinos turísticos possuem um fluxo de produtos “puxado” pelo turista, já que o processo produtivo só é acionado quando o turista está no destino e consome o produto ao mesmo tempo em que ele é realizado. Antes disso, têm-se apenas recursos produtivos “parados” (estocados), esperando o início da produção.

A coordenação do fluxo de produto depende ainda de duas grandes variáveis:

- a) a visibilidade da demanda, ou seja, saber se é possível obter informações em tempo real sobre a sua demanda efetiva;
- b) o tempo de resposta (ou tempo de ressuprimento e distribuição) por parte da organização produtiva para atender à demanda.

No turismo, a visibilidade da demanda é relativamente alta, já que é possível saber, através de sistemas de reservas de grandes empresas, como: hotéis, companhias aéreas e agências

de viagem, a quantidade de turistas que estão se deslocando até o destino, ou mesmo que já compraram com certa antecedência. Mas para isso é preciso uma integração desses sistemas de informação das empresas que fornecem os microprodutos turísticos com a organização gestora do destino, responsável pelo oferecimento do macroproduto turístico.

Por outro lado, o tempo de resposta para a produção de novos serviços é baixo, já que todo o tempo em que o turista estiver no destino, ele estará consumindo o produto turístico total (macroproduto + microproduto turístico). No caso do microproduto turístico, o tempo de resposta para a produção de novos serviços tende a ser mais rápido, devido à capacidade da organização privada em definir seus interesses e adequar sua linha de produção. Já a capacidade da organização gestora do destino turístico em fornecer novamente o macroproduto turístico para o mercado consumidor é mais lenta do que a das empresas privadas que ofertam o microproduto turístico, porque tem de considerar questões mais amplas que vão além do sistema produtivo e estão no ambiente organizacional, tais como: questões legais, ambientais, de saúde etc. (rever Aula 4 deste módulo, **Figura 4.2**, p. 11) e, que portanto, não podem ser completamente controladas pela organização gestora. Mas, mesmo assim, comparado a outros setores da economia, por ser eminentemente constituído de serviços, o macroproduto turístico é mais rápido em ser reofertado no mercado do que alguns dos produtos de outros setores, como um carro, por exemplo, já que este gasta mais tempo para ser produzido.

Uma segunda categoria de decisão a ser tomada pela organização é a *política de produção*, que pode ser feita de duas formas: por estoque ou contrapedido. A produção por estoque consiste em comprar e transformar insumos acabados em antecipação à demanda futura, já que muitas vezes não se tem uma boa visibilidade da demanda. Já a produção contrapedido baseia-se na postergação máxima da compra e transformação de insumos em produtos acabados (WANKE, 2001).

No turismo, a política de produção do macroproduto turístico (ou produto turístico total) é feita contrapedido, pois sua produção ocorre no momento do consumo, o que Lemos chamou de *prossumo*. Porém, em termos do microproduto turístico, isto é, das atividades produtivas parciais das empresas que produzem produtos e serviços intermediários – como o hotel, o restaurante, a agência de viagens etc. –, há sim a possibilidade de estocagem dos produtos finais (por exemplo, gêneros alimentícios, *souvenirs*, artesanato etc.). Isto pode levar a uma estratégia parcial, relativa apenas a algumas dessas empresas, de optar pela política de produção por estoque, se ela não tiver condições de previsibilidade da demanda (ou por ser caro ou por ser difícil coletar tal informação).

Uma terceira categoria de análise é a *alocação de estoques*, que pode ser centralizada em um único lugar, descentralizada em vários locais, como os centros de distribuição regionais (quando as empresas dividem sua área de atuação em regiões e possuem em cada uma delas um centro de estoque para todos os tipos de produto que fabricam e/ou comercializam) ou por tipo de produto (quando as empresas dividem sua área de atuação pelos tipos de produto que ofertam exclusiva ou predominantemente naquela região). Essa estratégia de alocação de estoques está intimamente relacionada às duas anteriores, mas também às características do produto e da demanda. Assim, a centralização de estoques significa uma tentativa de postergação ao máximo dos transportes de produtos, só os movimentando a fim de atender ao cliente final. Por outro lado, a descentralização dos estoques representa uma maior movimentação entre instalações intermediárias, com base em previsões de vendas, sendo, portanto, mais associada à coordenação de fluxo empurrado e à política de produção por estoques (WANKE, 2001).

No caso do turismo, o estoque ocorre com base nos recursos disponíveis (ao invés do produto final) e na sua capacidade ociosa (que é a possibilidade de produzir ou comercializar um produto além do nível de produção ou vendas real de um dado período: dia, mês ou ano). Esse estoque de recursos encontra-se descentralizado

em uma série de empresas, entidades, atores e elementos materiais e simbólicos que podem ou não ser explorados, mas que para isso requer coordenação. Esses estoques de recursos, inclusive, podem não se encontrar no destino turístico, como no caso dos meios de transporte (ex.: companhias aéreas) e agências.

A quarta categoria de decisão da organização refere-se à *política de transportes*, que consiste em analisar se a empresa deve operar com um único meio de transporte ou com transportes intermodais, e também se deve utilizar meios de transporte rápidos para garantir um serviço *premium*, ou se pode utilizar um tipo de transporte convencional.

No caso do turismo, existe uma tendência à operação por meios multimodais e intermodais, já que esta escolha não depende apenas da organização gestora do destino. O turista também pode ir livremente até o destino com seu próprio meio de transporte. Mesmo assim, é possível observar uma forte concentração em determinados tipos de transporte (ex.: aéreo) como predominantes em grande parte dos fluxos turísticos de um dado destino.

Por fim, a quinta decisão consiste no *dimensionamento da rede* que a empresa deve ter, ou seja, quantas instalações, qual a sua localização e que produtos devem ser alocados em cada uma delas (WANKE, 2001). No turismo, o dimensionamento da rede é fundamental, já que a atividade turística é dependente de diferentes atores. Porém, o excesso de atores pode dificultar a coordenação das ações entre eles e atrapalhar o planejamento e o controle da produção do produto final, afetando assim o resultado final de atração de turistas. Portanto, é preciso desenhar uma rede suficientemente diversificada para atender a todas as necessidades dos turistas, mas também não muito grande, a fim de que seja possível mantê-la coordenada e sob controle.

Segundo Hijjar et al. (2003), a adequação do posicionamento logístico às expectativas do cliente consiste em saber ofertar aquilo que lhe é demandado, nos prazos certos e nos locais mais propícios. Assim, o entendimento das categorias de posiciona-

Resposta Comentada

O posicionamento logístico é a atividade administrativa ligada à gestão da produção que faz a interface do produto elaborado dentro da organização com os demais elos da cadeia logística (fornecedores e consumidores) como um todo, a fim de retroalimentar (feedback) o sistema produtivo. Esta atividade envolve ainda a coleta de informações, promovendo a adequação do produto ao público consumidor através das melhorias no encadeamento das operações entre os elos da cadeia e na qualidade final do produto.

Para tanto, o 1º ponto a ser observado é a coordenação do fluxo de produção, que no turismo é feita de forma “puxada” pelo cliente-turista. Mas, é preciso ter visibilidade da demanda e disponibilidade de produzir rapidamente o produto.

O 2º ponto é a política de produção, que no turismo é feita contra-pedido, ou seja, há um baixo nível de estoques e somente quando o turista demanda o produto é que ele será produzido in locu, já que seu consumo e produção coincidem.

O 3º ponto diz respeito à alocação de estoques que, no caso do turismo, não ocorre em termos de produtos acabados e “guardados”, esperando alguém para consumi-los, mas em termos de recursos estocados, isto é, que ficam à disposição para serem produzidos, mas que por isso mesmo precisam de um processo produtivo rápido, para serem transformados em produto no momento do consumo turístico.

O 4º ponto central do posicionamento logístico é a política de transportes, que no turismo deve ser diversificada, a fim de aumentar as possibilidades de atração de turistas. Quanto mais malha viária houver no destino, maior será a acessibilidade do turista e, portanto, maior a possibilidade de ele visitá-lo.

Por fim, a 5ª categoria de decisão de posicionamento logístico diz respeito ao dimensionamento da rede de produtores responsáveis pela produção do bem turístico, que no caso do destino deve ser identificada pela quantidade de atores que participam de fato do produto turístico e pelo papel que cada um deles ocupa nesta produção.

Conclusão

Como vimos até aqui, a gestão da produção é uma área muito importante no processo produtivo de qualquer natureza, incluindo o do turismo. Para realizá-la de forma adequada, é preciso lançar mão de técnicas e procedimentos de gestão específicos da área de produção, por isso vimos como funciona o planejamento e controle da produção (PCP), que é uma das principais ferramentas de gestão da produção. Além disso, foi possível visualizar nesta aula como ocorre a gestão da produção e de que forma ela contribui para a geração de valor no produto turístico final.

Além disso, vale ressaltar que não basta produzir um produto. A gestão da produção precisa ser relacionada com os demais fatores da cadeia logística, que é responsável pelos elos de produção e colocação do produto no mercado. Assim, os fluxos de comunicação e informação, bem como a rapidez das relações entre esses elos da cadeia, principalmente no caso do turismo, onde a produção e o consumo ocorrem no mesmo lugar e quase que simultaneamente, são importantes, pois permitem um melhor conhecimento das demandas do turista e com isso uma melhor adequação dos produtos turísticos ao mercado consumidor.



Atividade Final

Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

O processo de agregação de valor, o planejamento e controle da produção e o posicionamento logístico dizem respeito a três momentos diferentes da organização da produção em destinos turísticos. Mas nem sempre todos os destinos estão aptos a aplicar esses três níveis de gestão da produção para a elaboração do seu produto turístico. Por quê? Em que condições você aplicaria cada um deles? Exemplifique.

*Uma vez tendo feito este processo (note bem que apenas os destinos que passaram pelo processo de agregação de valor é que podem passar para esta 2ª fase), é que se pode elaborar o planejamento e controle da produção. Os destinos turísticos que já atingiram esta fase e que já têm um produto turístico característico – como, por exemplo, as cidades históricas que já possuem um certo fluxo turístico, as cidades médias (polos regionais) com capacidade e tradição para captação de eventos etc. – podem se dedicar a aperfeiçoar o processo de gestão de produção, através dos indicadores (**Quadro 5.2** desta aula).*

E por fim, num nível mais avançado, os destinos turísticos que já se encontram com seu PCP turístico elaborado podem se dedicar a um nível mais estratégico em termos de posicionamento logístico do seu produto nos diferentes mercados para os quais são distribuídos e comercializados, por exemplo, através de agências, sistemas de reservas diretas de hotéis e canais de comercialização direta com o cliente (ex.: portais e sites). Neste caso, o destino consegue lidar de forma mais precisa com a demanda e gerir a produção em consonância com o consumo por parte dos turistas, gerando assim mais qualidade para estes e retorno para o destino.

Resumo

Alguns conceitos muito utilizados na administração de empresas, indústrias e setores produtivos, como gerenciamento da cadeia de produção, posicionamento logístico, gestão de estratégias de produção, gestão de operações e planejamento e controle da produção, dentre outros, são, em geral, pouco usados no setor de serviços, menos ainda no caso do turismo.

Nesta aula, buscou-se aplicar os conceitos de gestão da produção e posicionamento logístico ao turismo. Partiu-se da abordagem mais usual entre os estudiosos do meio: o turismo visto como um sistema de produção capaz de gerar riqueza por meio da agregação de valor de forma não transformativa (LEMOS, 2005). Considerou-se que, mais que os elementos que compõem o sistema turístico, a análise do turismo como sistema deve considerar também, se não principalmente, as relações desses elementos entre si e com o ambiente.

A função do planejamento e controle da produção é gerenciar as quantidades de cada recurso que serão processados na produção de determinado bem (produto ou serviço), assim como o tempo necessário para sua execução e sua disposição espacial. Assim, o

planejamento e controle da produção envolvem decisões relativas à definição do *que, quanto, quando, onde* e *quem* deve produzir, bem como os recursos que serão utilizados.

O posicionamento logístico, por sua vez, faz a interface da gestão da produção com o mercado consumidor. Para isso, o posicionamento logístico deve descobrir uma vantagem competitiva, saber explorar os pontos fortes e precaver-se dos pontos fracos, tendo em mente o ambiente da organização.

Assim, com base nestes conceitos utilizados na gestão de destinos turísticos é que podemos elaborar produtos turísticos de forma mais completa, com maior precisão e qualidade, e com isso exercer uma gestão do destino de maneira profissional e com sucesso.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, veremos o processo de formulação da gestão estratégica do destino turístico, como uma atividade de extrema importância para traçar os rumos que o destino pretende tomar e as formas mais adequadas para isso, a fim de se obter uma vantagem competitiva em relação aos demais destinos turísticos. Até lá!

6

Gestão estratégica do destino turístico I: visão, missão, objetivos e estratégia

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Meta da aula

Discutir como os destinos turísticos, entendidos como organizações, podem se utilizar de conceitos de gestão, como missão, visão, objetivos e estratégia.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar alguns conceitos organizacionais, como missão, visão e objetivos, suas características e aplicação nos destinos turísticos;
- 2** reconhecer as características e os componentes da estratégia e avaliar como a gestão estratégica pode auxiliar os destinos turísticos na busca por vantagem competitiva.

Introdução

O turismo é composto por múltiplas atividades e relações. Contudo, tais atividades e relações não estão dispostas aleatoriamente num determinado território, elas conformam um arranjo de estruturas privadas, públicas e da sociedade. Cada uma dessas estruturas, isoladamente, não tem capacidade de gerenciar os demais elementos do arranjo. Uma boa estrutura privada, por exemplo, não é o bastante para garantir a satisfação dos turistas, a segurança, a qualidade dos serviços públicos e a conservação do meio ambiente e da cultura.

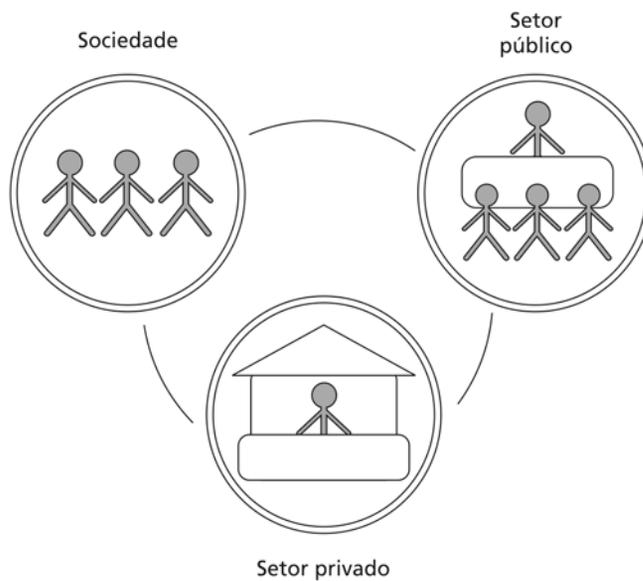


Figura 6.1: Arranjo estrutural do turismo.
Fonte: Adaptado de Vignati (2008).

Segundo Vignati (2008, p. 11), alguns elementos compõem o arranjo básico que sustenta o desenvolvimento dos destinos turísticos:

- meios de hospedagem;
- empresas de transportes turísticos;
- empresas de alimentos e bebidas;

- empresas de entretenimento;
- agências de turismo;
- guias de turismo;
- outras estruturas de apoio ao turismo;
- serviços públicos;
- comunidade local.

Em geral, os arranjos que definem os destinos turísticos são delimitados artificialmente, por barreiras geográficas ou políticas. A delimitação do destino turístico não acompanha necessariamente os limites políticos do território (municípios, estados, países), como é o caso, por exemplo, das cataratas do Iguaçu, que pertencem ao Brasil e à Argentina e são, para os turistas, um destino turístico único. O mesmo ocorre com o destino Caribe, que ultrapassa as barreiras geográficas de cada uma das ilhas e países que o compõem (República Dominicana, Porto Rico, Colômbia etc.). Sendo assim, diferentes administrações podem dividir a responsabilidade da gestão de um destino turístico.



Anderson Daniel Gromowski

Figura 6.2: Cataratas do Iguaçu.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/734316>

Outro fator pode tornar ainda mais complexa a gestão dos destinos turísticos: a dinâmica do ambiente no qual se inserem, como vimos na primeira aula desta disciplina. No ambiente de

mudanças aceleradas do mundo contemporâneo diante da globalização, as empresas privadas, as administrações públicas, as organizações não governamentais (ONG) e todas as demais organizações presentes no território precisam continuamente reajustar, redistribuir e reconciliar seus recursos e competências aos objetivos e às oportunidades percebidas nesse ambiente.

Cada uma dessas organizações procura desenvolver suas tarefas por meio de padrões e estratégias, mas, com a aceleração das mudanças no ambiente da organização, apresenta-se uma exigência de capacidade de adaptação e, além disso, de previsão das mudanças para aproveitar prontamente as oportunidades que surgem com iniciativas ágeis, bem como a capacidade de reação e resposta para evitar ou neutralizar as ameaças (CHIAVENATO, 2007).

A estratégia é justamente a ferramenta que permite às organizações atingir essa capacidade de manobra diante de um contexto mutável, em que outros atores lançam mão de estratégias igualmente inovadoras e imprevisíveis.

Sendo assim, para entendermos como a gestão estratégica pode ser útil na gestão de destinos turísticos, partiremos da análise dos destinos turísticos como organizações, tratando inicialmente de definir esse conceito e sua aplicação aos destinos turísticos. Em seguida, veremos as características e componentes da estratégia, para, finalmente, compreendermos como ela pode ser importante aos gestores do turismo.

Preparado? Estão vamos lá!

Definindo conceitos organizacionais para a gestão de destinos turísticos

Em função de limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca com a cooperação de seus semelhantes a conjugação de esforços para atingir objetivos que, por si só, não atingiria ou, se pudesse atingir sozinho, consumiria mais tempo

e esforço. As organizações surgem dessa necessidade elementar de cooperação. Assim, toda organização é composta de duas ou mais pessoas inter-relacionadas em prol de objetivos comuns.

Sendo assim, como vimos na Aula 3, o destino turístico pode ser entendido como organização, ou seja, como um arranjo de atores e estruturas em interação com um objetivo comum que, em suma, está relacionado à produção, promoção e oferta de um produto turístico.

Existem três razões fundamentais, segundo Chiavenato (2007), que explicam a existência de organizações:

- Razões sociais: as pessoas têm necessidade de estar juntas e procuram satisfações que apenas as organizações podem prover.
- Razões materiais: as pessoas reúnem-se para conseguir três coisas que não conseguiriam isoladamente:
 - Aumento de habilidades: as organizações possibilitam o agrupamento, a integração e a ampliação das habilidades de diversas pessoas.
 - Compressão de tempo: as organizações possibilitam reduzir o tempo requerido para o alcance de um objetivo.
 - Acumulação de conhecimento: as organizações permitem que as pessoas desfrutem das experiências umas das outras, permitindo que o conhecimento seja produzido, reunido, organizado, disseminado e aplicado.
- Efeito sinérgico: as organizações são capazes de multiplicar as interações de seus membros, a chamada sinergia (trabalho em conjunto); isto quer dizer que duas ou mais causas em atuação produzem um efeito maior que a soma dos efeitos produzidos individualmente ($2 + 2 = 5$, ou mais).

A organização que caracteriza o destino turístico pode se valer de mais de uma das causas apontadas para sua existência. Primeiro, nenhum dos atores pode produzir o destino turístico sozinho, apenas a organização dos atores pode prover o destino turístico como um todo. Ainda, o destino turístico, encarado como uma organização, permite que as habilidades sejam com-

partilhadas pelos membros da mesma e que os conhecimentos individuais sejam disseminados e reaplicados no destino turístico. É por isso que o destino turístico não se restringe à simples soma de seus componentes (meios de hospedagem, empresas de transporte turístico, empresas de alimentos e bebidas, e outros), e seus efeitos ultrapassam os efeitos produzidos por cada um desses elementos. Sendo assim, o destino turístico é maior que a soma de cada um de seus elementos.

Uma organização nunca constitui uma unidade acabada, mas em contínua mudança. Conforme tenham seus objetivos atingidos ou descubram novas e melhores formas para atingi-los com menor custo ou tempo, as organizações podem ser reconstituídas e redefinidas. À medida que a organização é bem-sucedida, isto é, que consegue atingir seus objetivos, ela tende a ampliá-los ou a crescer, seja em tamanho, seja em participação no mercado. Esse crescimento leva a aumentar o número de pessoas e o volume dos demais recursos necessários para sua operação. Com o aumento de pessoas, aumenta também o número de relações entre elas, a fim de garantir o intercâmbio necessário ao alcance dos objetivos almejados.

Assim como a organização não pode ser considerada uma obra acabada, mas em constante reconstituição, os destinos turísticos da mesma forma devem estar em permanente renovação. Se forem bem-sucedidos, os destinos podem expandir seus limites geográficos, políticos ou de capacidade por meio da ampliação do número de localidades envolvidas (pela formação de roteiros ou pela extensão de um roteiro já existente), da ampliação do tempo de permanência, das opções de acomodação, alimentação e lazer, das modalidades de transporte etc. Ainda, a renovação dos destinos turísticos pode ocorrer por meio de seu aprimoramento e qualificação, tanto através da profissionalização dos membros quanto pela qualidade na prestação dos serviços, pelo cuidado ao patrimônio edificado e natural, pela distribuição dos benefícios a maiores parcelas da população etc.

Como as organizações existem para atingir os objetivos para os quais foram constituídas e não por si mesmas, seus objetivos costumam estar colocados no ambiente, ou seja, fora da organização, e normalmente referem-se à produção de algo necessário à sociedade. Se conseguir atender ao objetivo e satisfizer alguma necessidade da sociedade, a organização atende à principal exigência para que seja bem-sucedida. Mais uma vez, entendidos como organizações, os destinos turísticos devem ter um objetivo, que deve ser definido por cada destino.

A definição de *objetivos* é fundamental para nortear os rumos da organização. Além dos objetivos, conceitos como *missão* e *visão* dão consistência e identidade à organização e tornam-na mais racional, uma vez que as decisões e ações passam a ser orientadas para o alcance dos objetivos desejados. Segundo Chiavenato (2007), toda organização tem uma missão a cumprir e deve ter uma visão de futuro que a norteie. Tudo isso precisa estar muito claro para que os membros e parceiros saibam o que fazer, como, quando e onde. Para tratarmos desses conceitos e de sua relevância para os destinos turísticos, seguimos adiante.

Missão

A *missão* é a razão de ser da organização, isto é, por que foi criada e para que existe. A missão da organização define os produtos e serviços, os mercados, a tecnologia, refletindo suas prioridades.

Um empreendedor pode criar uma organização por diversas razões (CHIAVENATO, 2007):

- prestar um serviço novo e diferente;
- satisfazer novas expectativas dos consumidores;
- aproveitar novas tecnologias;
- ajudar a comunidade;
- inovar com a criação de novos mercados;
- investir a poupança em um negócio rentável.

A missão da organização deve, portanto, definir suas atividades e seus clientes de modo a estabelecer o que fazer (produto ou serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada e métodos e processos) e para quem fazer (mercado ou cliente).

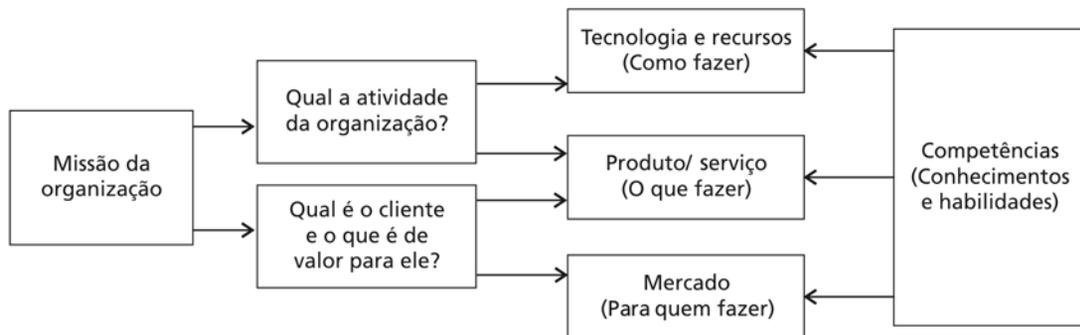


Figura 6.3: A missão da organização e seus desdobramentos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 50).

Sendo assim, a primeira coisa que o gestor de uma organização deve fazer ao criar ou dar continuidade a uma organização é definir a razão de sua existência. Convém ainda escrever um texto curto e simples que traduza essas ideias para que as pessoas possam conhecê-las.



Vasconcellos Filho e Pagnocelli apud Chiavenato (2007) trazem alguns exemplos de missões organizacionais:

McDonald's: servir alimento de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.

Disney: alegrar pessoas.

Senac: desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho por intermédio de ações educacionais.

A *missão da organização* deve ser assimilada por todos os seus membros, pois quanto mais as pessoas a compreendem, mais elas passam a trabalhar pela causa da organização e não para a organização, ou seja, não desempenhando uma tarefa simplesmente, mas fazendo isso de modo a contribuir para o alcance dos propósitos organizacionais, tendo em mente como colaborar para o sucesso da missão da organização.

Visão

Enquanto a missão define-se pela razão de ser da organização, a *visão* serve para vislumbrar o futuro que se almeja alcançar. A visão representa uma imagem projetada para o futuro, ou seja, do que se espera que a organização venha a ser. Assim, a visão organizacional indica quais são os objetivos a serem alcançados em períodos vindouros, como nos próximos cinco ou dez anos, de modo que os membros tenham em mente a pretensão da organização e possam transformá-la em realidade. Sendo assim, a visão está estritamente relacionada aos objetivos da organização.

O gestor não deve tocar a organização ao sabor do vento. É preciso um direcionamento, uma ideia e um plano para o futuro. Para isso, é preciso olhar para o horizonte e visualizar aonde se pretende chegar. E isso depende da definição de objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados, de modo a saber se os objetivos estão sendo alcançados. Logo, a visão permite que os objetivos almejados sejam desdobrados.

O gestor deve divulgar a visão da organização para que seus membros e colaboradores possam saber exatamente os rumos traçados e como contribuir para que sejam alcançados. Assim, a organização caminhará com todos os esforços conjugados.

Quadro 6.1: Diferenças entre missão e visão

Missão	Visão
Razão da organização	Sonho da organização
Ponto de partida	Aonde vamos
“Carteira de identidade”	“Passaporte”
“Quem somos”	“Quem desejamos ser”
Orienta	Inspira
Foco do presente ao futuro	Foco no futuro
Estável	Mutável

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 55).

Objetivos

Do conceito de visão, são derivados os *objetivos* da organização. Os objetivos, segundo Chiavenato (2007, p. 56), “são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar”. Se o objetivo ainda não foi alcançado, ele é um *alvo*. Quando o objetivo é alcançado, ele passa a ser uma *realidade* e deve ser definido um novo objetivo, possivelmente mais desafiador que o primeiro.

Chiavenato aponta alguns possíveis objetivos das organizações:

- o lucro é a principal motivação;
- o serviço ao cliente e a oferta de bens e serviços desejados pelo cliente;
- a responsabilidade social e a conduta ética e moral estabelecida pela sociedade.

Na prática, toda organização tem muitos objetivos, como: financeiros, comerciais, administrativos, tecnológicos, sociais etc., distribuídos entre as unidades componentes da organização. Alguns são convergentes entre si e auxiliam o alcance de outros objetivos, como os objetivos de marketing ajudam os objetivos de vendas. Outros são divergentes e podem impedir o alcance de outros objetivos, como reduzir custos e aumentar os benefícios para os membros.

Para que os esforços da organização não se dispersem e percam em eficácia e eficiência, a saída é estabelecer uma hierarquia de objetivos, que normalmente são definidos da seguinte maneira:

- objetivos globais ou estratégicos: são os mais importantes, pois envolvem toda a organização e estendem-se no longo prazo (três a cinco anos);
- objetivos táticos ou departamentais: são os objetivos de cada departamento ou divisão e podem incluir objetivos financeiros (lucro, despesas), mercadológicos (faturamento, participação no mercado), administrativos (eficiência, produtividade), entre outros. São objetivos de médio prazo (aproximadamente um ano);
- objetivos operacionais: são os objetivos de cada unidade ou atividade da organização e referem-se aos objetivos cotidianos de cada atividade; são, portanto, de curto prazo (alguns meses).

Conforme operam, as organizações podem mudar ou ampliar seus objetivos e criar novas oportunidades.

Diversos ramos de organizações vêm mudando recentemente seu escopo de atuação, tendo em vista as novas oportunidades vislumbradas no ambiente.

Conforme Chiavenato (2003), a maior parte das empresas de petróleo julgava que seu objetivo era perfurar, refinar ou comercializar petróleo e derivados, ou mesmo as três coisas conjuntamente. Atualmente, essas companhias consideram-se empresas de energia que fornecem, além de petróleo, gás, eletricidade, carvão, energia solar e outras formas alternativas de energia.



Resposta Comentada

Os conceitos de missão, visão e objetivos organizacionais procuram alinhar as decisões e ações tomadas nos diversos níveis da organização e conjugar os esforços no sentido de um estado futuro esperado. A missão da organização define o motivo de sua existência, ou seja, quais produtos ou serviços oferece, quais mercados atende, que recursos utiliza, quais prioridades estabelece. A missão é de suma importância para os destinos turísticos porque sua definição exige o reconhecimento de suas forças e fraquezas. A missão, deste modo, é um instrumento que visa definir o destino turístico, o que fazer (produto ou serviço), como fazer (tecnologia, métodos e processos) e para quem fazer (mercado ou cliente).

Já a visão destina-se a apontar o estado esperado da organização no futuro. A visão para os destinos turísticos, assim, é capaz de conjugar os esforços dos diversos membros no intuito de que no futuro os objetivos traçados sejam alcançados e surtam os efeitos esperados sobre todo o destino turístico.

Os objetivos, por sua vez, são de extrema relevância para os destinos turísticos, pois projetam estados desejáveis a serem alcançados. Destinos turísticos sem objetivos de curto, médio e longo prazo são barcos à deriva, isto é, não têm rumo certo, são levados pelo vento. Os objetivos devem não apenas ser traçados pelos destinos turísticos, mas devem ser periodicamente reavaliados. Sendo assim, não são estáticos, uma vez definidos não estão finalizados; ao contrário, são dinâmicos e sofrem alterações, conforme variam as relações internas ou externas aos destinos turísticos.

Uma vez definida a missão, a visão e os objetivos, a etapa seguinte é definir a estratégia que os conduzirá ao alcance dos objetivos estabelecidos. Para tratar desse assunto, segue a próxima sessão da aula.

Gestão estratégica de destinos turísticos

A *gestão estratégica* é o modo de gestão pelo qual uma organização utiliza-se de ferramentas e técnicas para aplicar e avaliar uma determinada estratégia, visando alcançar os objetivos propostos.

A noção de estratégia surgiu da atividade militar há 2.500 anos. O antigo conceito militar define estratégia como “a aplicação de forças em larga escala contra um inimigo” (CHIAVENATO, 2003, p. 234). De lá para cá, o conceito foi atualizado e assumiu novos usos. Para as organizações, a estratégia é um conjunto de objetivos e políticas capazes de orientar o comportamento da organização a longo prazo.



Figura 6.4: A estratégia orienta os rumos da organização.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1328372>

A partir da estratégia, é possível definir um esquema de emprego dos recursos da organização para que ela seja efetivada, o que se denomina tática. Assim, um planejamento para cinco anos, por exemplo, requer uma estratégia, à qual se ligam planos táticos para cada ano desse período. Logo, a diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos:

- A estratégia refere-se à organização como um todo, e a tática refere-se a um de seus componentes (ou unidades) isoladamente.
- A estratégia é relativa aos objetivos de longo prazo, e a tática, aos objetivos situados no médio prazo.
- A estratégia é definida pela gestão da organização, e a tática é de responsabilidade da gestão de cada uma de suas unidades.

Se pensarmos então num destino turístico composto pelas unidades mencionadas por Vignati (hospedagem, alimentação, lazer, serviços públicos, transportes etc.), a estratégia seria definida pela entidade gestora do destino turístico, e muitas táticas simultâneas e integradas entre si seriam definidas para cada uma das unidades que compõem o destino, de modo a apoiarem a execução da estratégia.

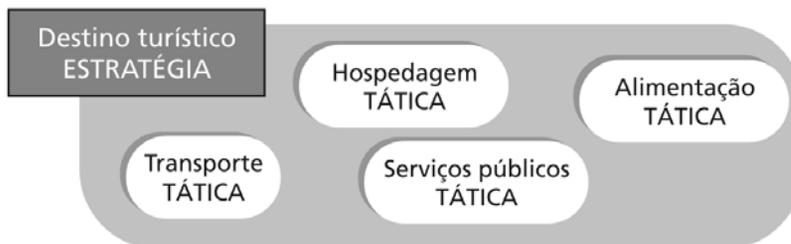


Figura 6.5: Estratégia e táticas do destino turístico.

Fonte: Elaborado pela autora.

As principais características da estratégia organizacional são:

1. A estratégia é um comportamento global e sistêmico da empresa. Isto quer dizer que a estratégia não é exatamente a soma das partes de um sistema, mas o comportamento global do próprio sistema que integra as partes.
2. A estratégia representa o comportamento de uma empresa diante de seu ambiente externo. A estratégia, em suma, indica a resposta da organização diante de estímulos, ameaças e oportunidades vislumbradas no ambiente de ações da organização.

3. A estratégia está focada no futuro. Embora formulada no presente, a estratégia focaliza o futuro da organização e possibilita a construção do futuro que a organização pretende criar.
4. A estratégia é formulada e definida pela gestão da organização. Como a estratégia é um comportamento global da organização, todas as unidades e membros precisam estar de acordo e inteiramente convencidos de sua adequação, além de totalmente engajados em sua execução, pois o respeito à estratégia da organização é essencial para que ela obtenha êxito.
5. A execução da estratégia requer o esforço conjugado de todas as unidades e membros da organização. A implementação da estratégia é tarefa de todos e não de alguns. De nada adianta uma boa estratégia se a execução não for adequada na prática da organização.
6. A estratégia significa sempre um movimento de mudança organizacional. Mesmo que uma estratégia vise manter a posição da organização no ambiente, ela representa uma mudança no sentido de criar novos mecanismos para isso. Assim, estratégia significa movimento, capacidade de manobra, flexibilidade.
7. A estratégia deve ser definida em um planejamento estratégico. O planejamento estratégico ou a determinação da maneira pela qual se pretende aplicar uma estratégia deve ser desdobrado em planos táticos, e estes em planos operacionais, para que cada unidade e cada tarefa tenham especificadas as ações necessárias para o alcance dos objetivos globais da organização.

Por suas características, a estratégia apresenta-se como uma ferramenta de gestão capaz de trazer diversos benefícios aos destinos turísticos, se devidamente formulada, implementada e acompanhada pelos gestores. São alguns desses benefícios:

- A estratégia, uma vez assimilada e apoiada pelos membros componentes do destino turístico, orienta as decisões e ações, e promove a integração necessária à conformação do destino turístico como um sistema mais amplo e complexo que cada unidade constituinte.
- A estratégia permite que o destino turístico posicione-se conscientemente no ambiente e mapeie as ameaças e oportunidades em seu entorno.
- Os destinos turísticos, guiados por uma estratégia, desenvolvem-se visando alcançar um estado futuro esperado e não são levados ao sabor do vento.
- O desdobramento da estratégia em subestratégias ou táticas, para cada unidade componente do destino turístico, permite que essas unidades contribuam e tornem possível o alcance dos objetivos globais do destino.

Quanto aos itens indispensáveis na composição da estratégia, devem-se considerar principalmente três: o ambiente, a organização e a adequação entre ambos.

- ambiente: oportunidades, restrições e ameaças presentes no exterior da organização;
- organização: missão, visão, recursos, competências, objetivos;
- adequação entre ambiente e organização: opção tomada para compatibilizar as condições da organização às condições do ambiente, visando extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças. Essa adequação deve necessariamente produzir alguma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Aplicada aos destinos turísticos, a estratégia pode ter sua composição representada conforme o esquema a seguir:



Figura 6.6: Componentes básicos da estratégia em destinos turísticos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 117).

A organização, ao adequar-se ao ambiente, deve buscar adquirir uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva é a essência da estratégia. Ela consiste na criação de uma posição única e valiosa perante as demais organizações e envolve a definição de um arranjo dos recursos e atividades da organização. Tal arranjo deve ser capaz de diferenciar a organização de seus concorrentes para que ela seja capaz de oferecer algo que eles não podem oferecer. Para isso, a definição da estratégia da organização pode seguir três vias distintas, porém não excludentes:

1. *Variedade de produtos e serviços:* desenvolvimento de atividades que permitam produzir uma variedade de produtos e serviços da melhor forma possível;
2. *Atendimento a um determinado grupo de clientes:* as atividades da organização devem permitir um atendimento específico diferenciado;
3. *Particularidades de modalidades de acesso:* diferenças quanto à acessibilidade ao cliente.

Sendo assim, o posicionamento da organização em seu ambiente deve se pautar pela definição das atividades que a organização irá ou não executar.

Ainda, a gestão estratégica caracteriza-se pelo desmembramento dos objetivos para as diversas unidades componentes do destino turístico, o que torna as ações das unidades mais articuladas e racionais, favorece o fortalecimento da identidade do destino e o alcance do objetivo global do mesmo. De modo geral, a vantagem competitiva é obtida quando a estratégia é bem-sucedida.

Para o estabelecimento e a manutenção da vantagem competitiva, a organização não deve buscar apenas a eficiência de cada uma das suas atividades, o mais importante é a eficiência do conjunto das atividades da organização. A eficiência das atividades individuais pode ser mais facilmente copiada pelos concorrentes, ao passo que a integração dessas atividades num todo sistêmico eficiente é mais dificilmente reproduzida. Logo, a vantagem competitiva e, conseqüentemente, o sucesso da estratégia decorrem da eficiência da totalidade do sistema de atividades.

Mas como é possível integrar todas as atividades da organização em torno de uma estratégia que garanta uma vantagem competitiva? Para que uma determinada estratégia alcance os objetivos propostos, a organização precisa definir a maneira pela qual pretende aplicar essa estratégia e, para isso, deve se utilizar de um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico determina como a estratégia será construída, formulada, implementada e avaliada. Ele define a seqüência de atividades da organização que conduz à gestão estratégica. O planejamento estratégico, segundo Chiavenato (2003), de modo geral, é composto de cinco estágios:

- formulação dos objetivos da organização;
- análise externa do ambiente;
- análise interna da organização;
- formulação das alternativas estratégicas e escolha de uma da estratégia;
- desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

– Estágio de formulação dos objetivos da organização

A definição dos objetivos, como já vimos nesta aula, consiste em estabelecer a ordem de importância e prioridade dentre um elenco de objetivos. Esse estágio deve apontar as alternativas estratégicas relevantes, isto é, qual direção a organização deve seguir.

– Estágio de análise externa do ambiente

Definidos os objetivos, segue-se o estágio de análise do ambiente externo da organização, quer dizer, neste momento o ambiente externo deve ser mapeado no sentido de buscar informações e previsões sobre as condições externas. Esse estágio envolve:

- mercados abrangidos pela organização: características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- competição ou concorrência: organizações que disputam os mesmos recursos e clientes;
- fatores externos: conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc. que afetam a organização e a sociedade.

– Estágio de análise interna

Nesse estágio, são realizadas análises das condições internas da organização para permitir uma avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos que ela possui. Os pontos fortes facilitam o alcance dos objetivos, já os pontos fracos são as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance.

A análise interna envolve:

- análise dos recursos (financeiros, humanos, equipamentos) com os quais conta a organização para suas operações;
- análise da estratégia da organização, dos pontos fortes e dos fracos, da divisão de trabalho entre unidades e da distribuição dos objetivos entre unidades;
- avaliação de desempenho relativo à lucratividade, à produtividade, ao crescimento etc.

– Estágio de formulação da estratégia

Nesse momento, são apontadas alternativas para o alcance dos objetivos propostos, dentre as quais a organização deve selecionar uma, tendo em vista as condições internas e externas.

– Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

Esse estágio deve ser o mais detalhado possível. A estratégia deve ser dividida em subestratégias para sua implementação. Assim, a implementação da estratégia requer um conjunto de diferentes níveis e perspectivas de tempo. No topo, estão os planos estratégicos abrangentes de longo prazo, seguidos pelos planos táticos de médio prazo; estes podem ser desdobrados ainda em planos operacionais de prazo mais curto.

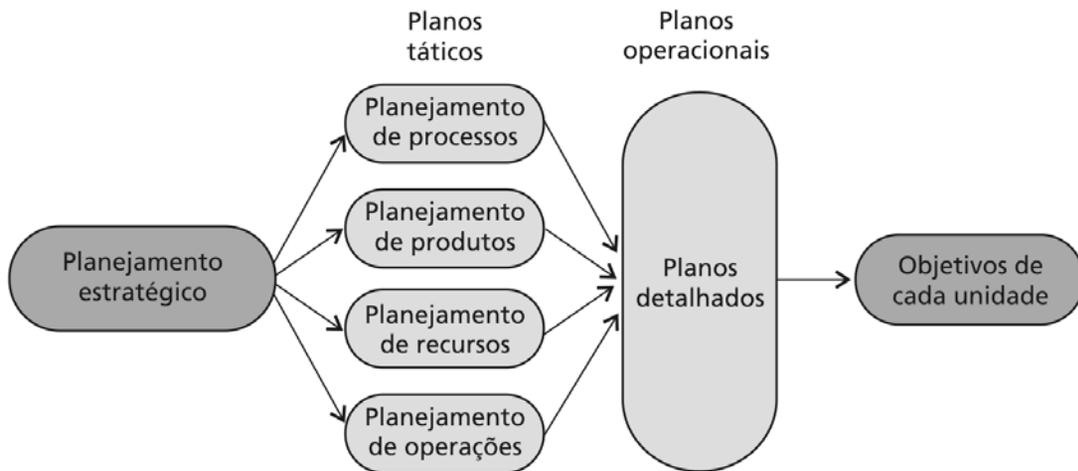


Figura 6.7: Desenvolvimento dos planos táticos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 240).

Finalmente, vale ressaltar: a estratégia não é uma fórmula mágica. Embora seja uma boa ferramenta de gestão, a estratégia tem seus pontos fracos, os quais é preciso conhecer para que seu uso seja feito de maneira consciente e adequada. Vejamos algumas críticas à gestão estratégica (CHIAVENATO, 2003):

- A estratégia fixa a direção e norteia as atividades da organização
 - Vantagem: a principal contribuição da estratégia é mapear o curso de ação da organização para que ela possa se posicionar com relativa segurança no ambiente externo.
 - Desvantagem: a direção estratégica pode dificultar a visão de alguns perigos em potencial. “Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg” (CHIAVENATO, 2003, p. 244).
- A estratégia integra os esforços organizacionais
 - Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades.
 - Desvantagem: quando o esforço do grupo é focalizado, pode não restar margem para a visão de outras possibilidades.
- A estratégia define a organização e seus rumos
 - Vantagem: a estratégia permite que as pessoas envolvam-se com a organização e atribuam significado a ela.
 - Desvantagem: uma visão unifocal da organização pode causar a perda de percepção da complexidade e riqueza da mesma.
- A estratégia imprime consistência interna
 - Vantagem: a estratégia proporciona ordem e consistência.
 - Desvantagem: excesso de consistência conduz à rotina, que pode bloquear a criatividade, advinda da descoberta de novas combinações de fenômenos.

Como é possível notar, as desvantagens da estratégia surgem quando ela não é bem gerenciada. Vale lembrar que a estratégia requer um contínuo movimento de mudança e readaptação da organização. Essa capacidade de manobra e flexibilidade para a gestão da estratégia não deve ser esquecida também pelos gestores de destinos turísticos.



No início da década de 1990, o turismo – capaz de gerar emprego, renda, divisas e reduzir desigualdades regionais – passou a ser visto no Brasil como um setor econômico estratégico para a integração competitiva do país na atividade econômica mundial, competitivo por sua capacidade de atração tanto de turistas como de investimentos estrangeiros.

Nesse período, o turismo é percebido como uma alternativa natural, fácil e rápida para o desenvolvimento do país, como se vê no trecho a seguir:

A criação e melhoria da infraestrutura da região induzirá crescentes investimentos privados em hotelaria, animação, gastronomia, artesanato e outros serviços de suporte do turismo, que repercutirão positivamente na arrecadação de impostos e tributos federais, estaduais e municipais, como consequentes benefícios para a população local (EMBRATUR, 1992, p. 5 apud ALBAN, 2006).

Segundo Alban (2006), o governo brasileiro nesse período reduz os investimentos em infraestrutura turística, como hoteleira e equipamentos de apoio, e passa a incentivar e financiar investimentos estrangeiros. Paralelamente, passa a expandir a infraestrutura básica, como transportes, energia e apoio urbano, por meio do financiamento de órgãos, como o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e Bird (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento). Para apoiar a implementação da nova estratégia – a expansão do turismo nacional – são criados organismos gestores do turismo nos diversos níveis administrativos. A implementação da estratégia de expansão espacial do turismo no Brasil foi em grande parte efetivada, contudo alguns resultados não foram alcançados conforme o previsto.

O desemprego é ainda crescente em todo país, inclusive nas áreas de forte atividade turística, como os estados do Rio de Janeiro e Bahia. A chegada de turistas internacionais, grande alvo da estratégia, apesar de registrar um crescimento médio de 5% ano no período de 1998 a 2000, percentual superior ao crescimento do PIB brasileiro (produto interno bruto) no período, foi inferior ao crescimento médio das chegadas internacionais no mundo. Ainda, quando analisado o estado da Bahia, estado em que foram feitos intensos investimentos, a renda gerada por turistas estrangeiros apresentou decréscimo no final dos anos 1990 (ALBAN, 2006).

Resposta Comentada

A gestão estratégica utiliza-se de instrumentos e técnicas para aplicar e gerir uma estratégia no intuito de atingir objetivos. Os destinos turísticos, por sua vez, podem se desenvolver por meio da orientação de objetivos de curto, médio e longo prazo, ou serem levados ao sabor da maré.

Assim como as organizações, os destinos turísticos tendem a obter mais êxito quando integrados e alinhados ao ambiente em que atuam, caso contrário, é provável que sofram com as ameaças presentes no ambiente.

Ainda, os destinos turísticos cujos membros atuam de maneira convergente, isto é, perseguem objetivos integrados e complementares, têm mais chances de alcançar estados futuros desejados.

Os destinos turísticos orientados por uma estratégia são mais capazes de enfrentar a concorrência. Podem também conseguir mais alta satisfação dos clientes. Podem ainda ampliar seus mercados, ou seja, são muitas as vantagens proporcionadas aos destinos turísticos que se utilizam da gestão estratégica.

Resumo

Uma organização se compõe de duas ou mais pessoas com objetivos comuns.

Os destinos turísticos, como um arranjo de atores e estruturas em interação com objetivos relativos à atividade turística, podem ser entendidos como uma organização.

A estratégia é a ferramenta que permite às organizações adaptar-se ao ambiente.

Conceitos como *missão*, *visão* e *objetivos* buscam alinhar decisões e ações na organização e a tornam mais consistente e racional.

A *missão* traduz-se pela razão de existência da organização. Deve definir o que, como e para quem fazer.

A *visão* atém-se ao que a organização pretende ser. A visão deve ser divulgada aos membros e parceiros para que todos a conheçam e possam contribuir para que se concretize.

Os *objetivos* são estados desejáveis, algo que se pretende realizar. Para que não se dispersem, deve ser estabelecida uma hierarquia de objetivos convergentes entre si.

A gestão estratégica orienta-se por uma estratégia, visando atingir objetivos.

A estratégia possui algumas características, tais como: integração e alinhamento de organização e ambiente; zelo pela convergência de objetivos; capacidade de enfrentar a concorrência, podendo ampliar a participação da organização no mercado etc.

Os principais componentes da estratégia são o *ambiente*, a *organização* e a *adequação entre ambos*, a fim de se beneficiar das oportunidades e precaver-se contra as ameaças.

Ao buscar essa adequação, a organização deve buscar uma vantagem competitiva, que consiste na criação de uma posição única, em que o arranjo de recursos e operações da organização diferencie-a das demais, de modo que os produtos ou serviços que ofereça não possam ser oferecidos pelos concorrentes.

A manutenção de uma vantagem competitiva depende da consistência interna da organização, ou seja, da capacidade de integrar as atividades num todo sistêmico.

Essa integração requer um planejamento estratégico que defina a maneira pela qual a estratégia deve ser aplicada para que alcance os objetivos almejados.

A estratégia, vale lembrar, deve ser gerenciada e reformulada quando as condições da organização ou do ambiente exigirem.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, veremos como os destinos turísticos podem se inserir no mercado turístico, tendo em vista um ambiente repleto de outros destinos que competem por turistas com produtos e serviços similares.

7

Gestão estratégica do destino turístico II: formulação, seleção, implementação e avaliação da estratégia em destinos turísticos

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Meta da aula

Discutir como a gestão dos destinos turísticos pode formular, selecionar, implementar e avaliar estratégias, para posicioná-los em um ambiente competitivo.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar como o posicionamento estratégico pode aumentar a competitividade dos destinos turísticos;
- 2** analisar o processo de formulação e definição da estratégia em destinos turísticos.

Introdução

Como vimos na última aula, quando a estratégia não é bem gerenciada, ela pode não apenas deixar de proporcionar resultados benéficos, mas trazer algumas desvantagens, como dificultar a percepção de novas oportunidades ou mesmo inviabilizá-las.

Por isso, a estratégia deve ser cuidadosamente construída desde sua formulação até a implementação e o controle. Para guiar a criação e aplicação da estratégia, o planejamento estratégico constitui-se de uma sequência de atividades dentro do destino que conduz à gestão estratégica.

O planejamento, de modo geral, visa garantir que tudo possa ser feito da melhor maneira possível, sem improviso, sorte ou acaso. Numa empresa, o planejamento é a primeira função administrativa, pois serve de base para as demais, quais sejam, organização, direção e controle.

Assim, planejar significa definir os objetivos e escolher previamente o melhor curso de ação, para alcançá-los com o menor esforço e custo (CHIAVENATO, 2007). O papel do planejamento é, portanto, substituir a ação reativa diante dos eventos passados por uma ação proativa e antecipatória em relação aos eventos futuros.

Não que o planejamento possa prever e controlar tudo. Ele precisa ser constantemente acompanhado e avaliado, pois o futuro não pode ser completamente previsto. Sendo assim, a elaboração de um plano em fases sequenciais não garante sua efetividade, pois o planejamento não é um fim em si mesmo, mas um processo sob contínua revisão.

Um modelo tradicional de planejamento ainda hoje utilizado que se tornou referência para os modelos posteriores é o *planejamento racional*. Este modelo, formulado na década de 1950, consiste de cinco passos, descritos como os 5Ds: *desire/objetivo*, *designs/análise*, *deduction/formulação*, *decision/elaboração*, *deed/implementação* (STIFTEL, 2000).

Se a estratégia refere-se ao conjunto de objetivos e políticas capazes de orientar o comportamento da organização em longo prazo, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar tais objetivos. Neste sentido, o planejamento estratégico é um conjunto de tomadas de decisão contínuas e sistemáticas que visa organizar as ações de definição e implementação da estratégia. Para isso, um planejamento estratégico detalhado exige sete etapas (CHIAVENATO, 2007):

1. Determinação dos objetivos: o estabelecimento de objetivos é o ponto de partida do planejamento. É necessário saber aonde se pretende chegar para saber como chegar.
2. Análise ambiental externa: para que consiga alcançar seus objetivos, uma organização precisa conhecer o ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre, suas necessidades, oportunidades, clientes, concorrentes e ameaças as quais não se pode evitar.
3. Análise organizacional interna: processo de exame dos recursos (financeiros, produtivos, humanos), competências, potencialidades e vulnerabilidades.
4. Formulação de alternativas: as etapas anteriores devem embasar o processo de formulação estratégica. As estratégias alternativas serão formuladas, dependendo da situação interna e externa, e podem ser preferidas estratégias ativas, aquelas em prol de mudança, ou passivas, aquelas conservadoras da situação.
5. Seleção: analisadas as alternativas estratégicas formuladas, deve-se selecionar uma delas e partir para a elaboração do plano de implementação da estratégia, que irá operacionalizá-la.
6. Implementação: nessa etapa, o plano deve ser colocado em ação, é a fase de execução. A execução requer organização adequada, intensa coordenação e acompanhamento.
7. Avaliação: consiste no acompanhamento intenso e na avaliação dos resultados de maneira contínua.

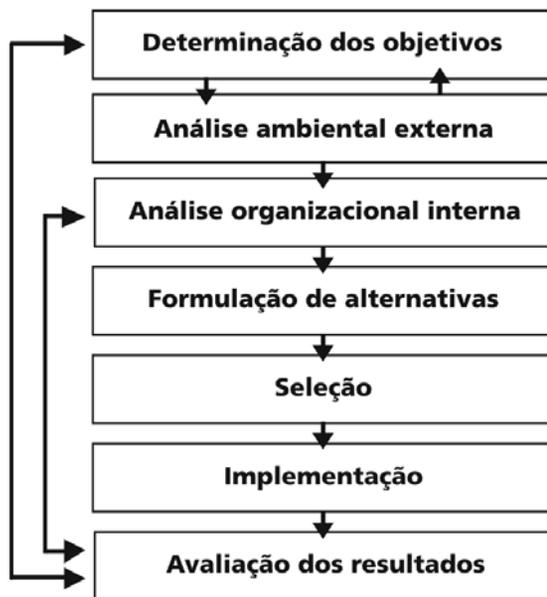


Figura 7.1: As etapas do planejamento estratégico.
Fonte: Chiavenato (2007, p.143).

Na última aula, tratamos das etapas iniciais do processo de planejamento da estratégia: a definição dos objetivos e as análises dos ambientes externo e interno. Nesta aula, discutiremos como o posicionamento estratégico pode aumentar a competitividade dos destinos turísticos e como se constituem as etapas de formulação, seleção, implementação e avaliação.

O posicionamento estratégico

Os gestores têm percebido que nas últimas décadas as organizações precisam ser mais flexíveis para responder rapidamente às mudanças de mercado e têm de estar cada vez mais atentos aos concorrentes para alcançar melhores práticas e manter-se competitivos. Eles têm de ganhar em eficiência, bem como estabelecer algumas competências essenciais que os distingam dos rivais.



Eficiência é uma medida da utilização dos recursos. Já a eficácia é uma medida do alcance dos resultados (CHIAVENATO, 2007). Efetividade, por sua vez, diz respeito à capacidade de se promover os resultados pretendidos de modo verificável, executável e satisfatório.

Quadro 7.1: Diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade

Eficiência	Eficácia	Efetividade
Como as coisas são feitas	Para que as coisas são feitas	Quantas das coisas são feitas
De que maneira são executadas	Quais resultados elas trazem	Quais resultados foram executados satisfatoriamente
Quais os passos para executá-las	Quais objetivos alcançam	Qual a proporção de objetivos atingidos
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados	Ênfase em resultados verificáveis e satisfatórios
Fazer as coisas de maneira correta	Alcançar objetivos	Alcançar a maior parte dos objetivos apropriadamente

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 131) e Faria (2010).

Vale ressaltar que eficiência operacional não é estratégia. Produtividade, qualidade e velocidade podem resultar em melhorias operacionais, mas esses ganhos não se traduzem em sustentabilidade competitiva. Ferramentas de gestão (gestão da qualidade total, reengenharia, *benchmarking*) não devem tomar o lugar da estratégia.



A gestão da qualidade total (ou *Total Quality Management – TQM*) é um modo de gestão orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Já a *reengenharia* consiste no redesenho de processos, estruturas, sistemas de informação e valores da organização, objetivando uma guinada nos resultados de seus negócios. Quanto ao *benchmarking*, é a busca das melhores práticas do setor, visando ao desempenho superior.

Melhorias constantes na efetividade são necessárias para atingir lucratividade superior, mas isto não é suficiente, pois os competidores podem rapidamente imitar técnicas administrativas, novas tecnologias e novas soluções para atender às necessidades dos clientes.

Além disso, quanto mais as organizações copiam soluções entre si, mais elas se tornam parecidas. Como as organizações rivais imitam as melhorias umas das outras em qualidade, tempo de produção ou parcerias, as estratégias convergem-se e a competição torna-se uma série de corridas em direção a modelos idênticos as quais ninguém pode vencer (PORTER, 1996).

Deste modo, à medida que os gestores tentam agir em todas as frentes, distanciam-se de posições competitivas viáveis.

Segundo Porter (1996), efetividade operacional e estratégia são essenciais para um desempenho superior, mas atuam de formas diferentes. Uma organização pode superar os rivais apenas se puder estabelecer uma diferença que possa preservar. Efetividade operacional significa desempenhar atividades similares *melhor* que os concorrentes. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* ou atividades similares de *maneiras diferentes*.

Deste modo, o posicionamento estratégico refere-se a ser diferente. Isto significa analisar o ambiente externo e escolher deliberadamente um conjunto de atividades capaz de gerar um valor único, diferencial.

Ultimamente, segundo Porter (1996), todas as diferenças de custo ou preço entre os produtos e serviços das organizações são derivadas das centenas de atividades requeridas para criar, produzir, vender ou entregar os produtos ou serviços ao consumidor.

Os custos são gerados ao se desempenharem essas atividades, e as vantagens em custos advêm, então, do desempenho mais eficiente que os concorrentes dessas atividades. Já a diferenciação de uma organização perante as rivais advém tanto da escolha das atividades quanto do modo como são desempenhadas.

Vantagens ou desvantagens são, deste modo, resultados de todas as atividades da organização, não apenas de algumas. Assim, a vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades são ajustadas entre si e reforçadas mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras.

Deste modo, enquanto a eficiência operacional é relativa ao alcance da excelência em atividades individuais, a estratégia é relativa à combinação de atividades. A combinação dificulta a imitação dos concorrentes pela criação de uma cadeia, que será mais forte quanto mais fortes forem seus elos (PORTER, 1996). Atividades que complementam umas às outras criam real valor econômico. Este é o caminho estratégico pelo qual a combinação de atividades cria e sustenta tanto uma vantagem competitiva como uma rentabilidade superior.

Quadro 7.2: Visões alternativas da estratégia

Modelo de estratégia dos anos 1990	Vantagem competitiva sustentável
Uma posição competitiva ideal no setor	Posição competitiva única para a organização
<i>Benchmarking</i> de todas as atividades e alcance das melhores práticas	Atividades adaptadas à estratégia
Terceirização e parcerias para ganhar eficiência	Vantagem competitiva advém do ajustamento das atividades

zada pelos visitantes. Por isso, ele é capaz de possibilitar ao destino turístico alcançar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Destinos bem posicionados buscam realçar seus pontos fortes, de modo que sejam percebidos por seus visitantes como originais, ou superiores aos destinos turísticos concorrentes.

Para isso, é preciso analisar o ambiente interno e externo do destino, identificar oportunidades de diferenciação em relação aos concorrentes, selecionar os atributos mais valorizados pelos visitantes-alvo; definir uma postura distintiva, rentável, comunicável, superior aos concorrentes e valorizada pelos visitantes.

Deste modo, o posicionamento pode aumentar a competitividade do destino turístico, promovendo sua superioridade em relação aos concorrentes.

Sendo assim, tendo em vista a variedade e a complexidade dos fatores envolvidos na definição da estratégia, como definir uma estratégia competitiva para os destinos turísticos? Vejamos a seguir.

Formulação

A formulação de estratégias alternativas para um destino turístico, segundo Porter (1996), deve partir da análise de cinco forças que influenciam definitivamente seus custos, preços e investimentos para que se insiram competitivamente no mercado. O entendimento das forças que cercam o destino vai permitir a formulação e a escolha da sua estratégia competitiva.

Essas cinco forças seriam:

- a entrada de novos concorrentes;
- a ameaça de produtos substitutos;
- o poder de negociação dos compradores;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- a rivalidade dos concorrentes.

Entrada de novos concorrentes

Outros destinos podem ingressar no mercado turístico e trazer ameaças aos destinos já instalados por trazerem maior capacidade de prestação de serviços (quantitativa e/ou qualita-

tivamente), o que forçaria os demais a serem mais eficazes; por trazerem maior diversidade de produtos, o que exigiria dos demais destinos diferenciarem-se para tornarem-se únicos; por disporem de mais capital e recursos; por apresentarem acesso facilitado a mercados emissores relevantes (devido à proximidade geográfica ou infraestrutura de transportes e comunicação) etc.

Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos são produtos ou serviços de outro setor que desempenham funções semelhantes. No caso do turismo, são produtos substitutos as outras atividades de lazer e outros produtos ou serviços capazes de fazer o consumidor rever sua opção de investimento em turismo, como a troca do carro ou um curso de idiomas, por exemplo.

Poder de negociação dos compradores

O cliente tem poder quando adquire grande parte do total da produção; os produtos do setor não são diferenciados; ou o comprador pode concorrer com o vendedor, como é o caso das vendas *online*, por exemplo.

Poder de negociação dos fornecedores

Um grupo de fornecedores tem poder quando o setor é constituído de poucas empresas fornecedoras, como empresas de transporte, por exemplo; quando não há produtos substitutos satisfatórios para o setor ou segmento; quando os insumos que o fornecedor oferece são essenciais para o setor; ou quando o fornecedor decide concorrer com os compradores, optando por oferecer seus produtos ou serviços diretamente para os consumidores finais, como fizeram as companhias aéreas ao ampliarem a venda de passagens via agências de viagens para canais próprios de vendas *online*.

Rivalidade dos concorrentes

Alguns fatores influenciam a intensidade da rivalidade entre destinos concorrentes. Isso acontece quando há grande número de concorrentes; quando o setor cresce lentamente; quando os custos são elevados; quando concorrentes têm estratégias divergentes; ou quando são destinos especializados, isto é, dependentes economicamente do setor.

Aplicadas aos destinos turísticos, as cinco forças de Porter podem ser esquematizadas da seguinte maneira:

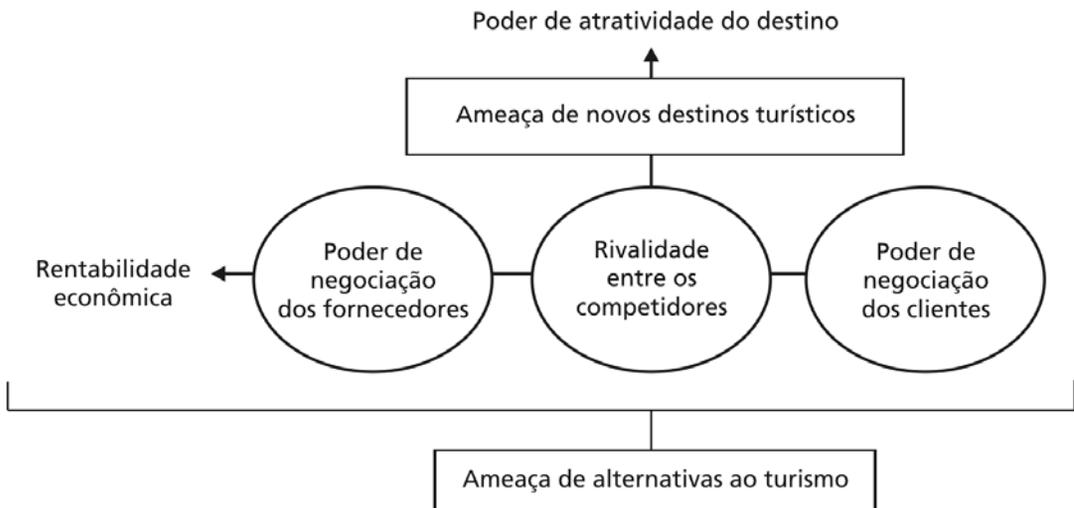


Figura 7.2: Modelo das cinco forças competitivas do destino turístico.

Fonte: Vignati (2008, p. 127).

Essa metodologia permite que o destino turístico perceba a complexidade do ambiente e as vantagens perante os destinos concorrentes, além de possibilitar a identificação de inovações estratégicas para a melhoria da rentabilidade do setor.

Outra possibilidade de análise dos ambientes interno e externo para a formulação da estratégia é a análise SWOT, termo em inglês que provém das iniciais das palavras *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, *Treaths* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

Trata-se do exame das forças e fraquezas do destino e das oportunidades, e ameaças do ambiente. A partir dela, seria possível identificar quatro tipos de estratégias a serem adotadas para os destinos turísticos, conforme vemos no **Quadro 7.3**.

Quadro 7.3: Formulação de estratégias a partir da análise SWOT

Elementos		Aspectos internos	
		Forças	Fraquezas
Aspectos externos	Oportunidades	Estratégias de desenvolvimento	Estratégias de correção
	Ameaças	Estratégias de diferenciação	Estratégias de amenização

Fonte: Barbosa Filho (2009, p. 78).

As estratégias de desenvolvimento têm grandes chances de serem bem-sucedidas. As forças do destino turístico, unidas às oportunidades presentes no ambiente, podem oferecer vantagens competitivas ao destino.

As estratégias de correção indicam as alternativas do destino para reduzir ou suprimir suas fraquezas no intuito de adequar-se às oportunidades existentes no ambiente.

As estratégias de diferenciação constituem-se do aproveitamento dos pontos fortes do destino, diante das ameaças do ambiente.

Já as *estratégias de amenização* estão atentas às fraquezas do destino, diante das ameaças do ambiente. Seu objetivo é recomendar estratégias de reestruturação, alterando as características internas do destino, a fim de se adaptar às condições ambientais e superar as dificuldades.

Segundo Porter, as habilidades adquiridas da análise das cinco forças também permitem a identificação de três fontes distintas de posicionamento estratégico, as quais não se excluem e muitas vezes se sobrepõem:

1. *Posicionamento baseado em variedade*: baseado na escolha de uma variedade de produtos ou serviços ao invés de segmentos de público. Faz sentido quando uma organização pode melhor produzir produtos ou serviços, usando um conjunto de atividades distinto;
2. *Posicionamento baseado em necessidades*: baseado no atendimento de todas ou de grande parte das necessidades de um grupo particular de clientes. Faz sentido quando há grupos de clientes com necessidades diferentes e quando o conjunto de atividades da organização está adaptado para servir a tais necessidades de forma melhor que as rivais;
3. *Posicionamento baseado em acesso*: baseado em segmentos de público acessíveis de diferentes maneiras. Apesar de suas necessidades serem similares às de outros clientes, a melhor configuração de atividades para chegar até eles é diferente. A acessibilidade pode ser relativa à posição geográfica ou escala de mercado, por exemplo.

Vale notar que, se houver apenas uma posição ideal, pode não haver necessidade de estratégia. Se o mesmo conjunto de atividades for o melhor para produzir todas as variedades, atender a todas as necessidades e acessar todos os clientes, a organização pode facilmente optar por ele e a efetividade operacional determinaria o desempenho.

Entretanto, convém estar alerta às ameaças de uma posição única, pois ela não é suficiente para garantir uma vantagem competitiva. Uma posição estratégica não é sustentável a menos que haja *trade-offs*, isto é, conflitos de escolhas. *Trade-offs* criam a necessidade de escolha e protegem contra os reposicionadores, aqueles que buscam imitar para atingir desempenho superior, ou os indecisos, os quais copiam posições bem-sucedidas ao mesmo tempo em que mantêm sua posição original. Isto porque a estratégia exige a adequação de recursos, processos, estruturas e valores da organização, o que dificultaria reposicionamentos frequentes, bem como a combinação de posições antagônicas.

Os *trade-offs* surgem por três razões:

- *Inconsistência de imagens*: um destino conhecido por entregar certo tipo de valor pode perder credibilidade ou confundir os visitantes, se entregar outro tipo de valor ou tentar entregar duas coisas inconsistentes ao mesmo tempo;
- *Incompatibilidade de atividades*: diferentes posições requerem diferentes equipamentos, habilidades, sistemas de gestão etc.
- *Limitações internas*: escolher claramente competir de uma maneira, e não de outra, torna as prioridades do destino turístico mais claras.



Na década de 1990, a companhia aérea *Continental Lite* percebeu o bom desempenho da *Southwest Airlines* e decidiu imitá-la. Entretanto, a *Continental Lite* oferecia serviços completos (primeira-classe, sala vip, refeições etc.) e a *Southwest Airlines* oferecia tarifas baixas e partidas frequentes.

A *Continental* tentou competir de duas maneiras distintas de uma vez, tentando atuar com tarifas baixas em alguns trechos e com serviços completos em outros. Porém, não pôde suportar competir com preços baixos e pagar as comissões para os agentes de viagens, ao mesmo tempo não podia abrir mão do suporte desses agentes para o atendimento dos clientes que pagavam por serviços completos. Resultado: agentes de viagens e clientes exigentes insatisfeitos, milhões de dólares perdidos e o diretor executivo dispensado, devido aos constantes atrasos de voos e cancelamentos (PORTER, 1996).

Seleção

Formuladas algumas estratégias alternativas, a seleção de uma delas requer a definição do que o destino turístico irá fazer e o que não irá fazer. Como o ambiente dos destinos turísticos é diversificado e complexo, eles podem selecionar suas estratégias dentre vários tipos possíveis, podendo desenvolver, segundo Chiavenato (2007), de modo geral, estratégias cooperativas e/ou competitivas.

- Estratégias cooperativas
 - Negociação: supõe uma interação entre destinos turísticos. O destino busca um acordo ou compromisso com outros para reduzir incertezas quantos aos interesses e ações dos envolvidos.
 - Cooptação: absorção de indivíduos ou grupos ameaçadores ao processo decisório do destino. Visa inibir a ação contrária aos seus interesses ou assegurar o consenso.
 - Coalizão: combinação de dois ou mais destinos que se unem para alcançar objetivos comuns. Exige o compromisso de decisão conjunta, quanto às atividades futuras.
- Estratégias competitivas
 - Defensiva: adotada por destinos com domínio de produtos/serviços ou mercados que pretendem manter ou defender-se da ação dos concorrentes. Procura concentrar todas as atenções na manutenção ou no aumento da eficiência das operações atuais. Como as operações não sofrem alterações, a experiência do destino é bastante profunda.
 - Ofensiva: adotada por destinos que buscam novas oportunidades e buscam responder diante das tendências emergentes no ambiente. Esses destinos criam mudanças e incertezas no ambiente. A inovação é a principal arma, mas suas operações podem ser pouco especializadas e eficientes.
 - Analítica: adotada por destinos que operam em dois tipos de domínio de mercado: um estável já conquistado e outro mutável a conquistar.
 - Reativa: aplicável a curtos espaços de tempo e sem um envolvimento amplo, capaz de integrar as atividades nos níveis estratégico, tático e operacional. É reativa às forças externas, instável e incapaz de imprimir no destino um rumo claro.

Para os destinos turísticos, a cooperação pode ser um fator decisivo em seu desenvolvimento, uma vez que a experiência turística é resultado do arranjo de múltiplas atividades. Por isso, o poder de atratividade e mesmo de competitividade do destino turístico pode ser maior, se sua oferta for resultado do trabalho cooperativo, coordenado e organizado dos atores envolvidos.

Uma estratégia cooperativa comumente utilizada nos destinos turísticos e também entre eles é a formação de *clusters*. *Clusters*, polos ou arranjos produtivos locais são agrupamentos de empresas ou cidades, localizadas numa mesma região, que apresentam uma oferta especializada e mantêm vínculos de cooperação, articulação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, como: governos, grupos de interesses, instituições de crédito, ensino e pesquisa (VIGNATI, 2008).

O modelo de desenvolvimento socioeconômico de *clusters* fundamenta-se no aproveitamento das vantagens que a prática da cooperação pode trazer aos agentes locais (setor público, privado e sociedade civil) de determinado território. Alguns dos benefícios mais evidentes do desenvolvimento de *clusters turísticos* são:

- melhorar a eficácia do setor público na identificação das necessidades e na formulação de políticas públicas de apoio ao setor;
- melhorar o diálogo entre os setores público e privado e a sociedade, bem como ampliar o número de parcerias público-privadas;
- contribuir com o processo de qualificação turística, estimulando a inovação, a qualidade e a diversificação da oferta turística;
- melhorar o acesso ao crédito para pequenos e médios empresários;
- sinalizar o caminho para novos empreendimentos turísticos e arranjos produtivos, vinculados direta ou indiretamente ao setor.

Cada *cluster* deve conceber, com base em fatores externos e internos, estratégias próprias para seu desenvolvimento. Para isso, é importante que os atores locais compartilhem a ideia de formar um *cluster turístico* e que contribuam para seu êxito.



Figura 7.3: Cluster turístico.

Fonte: Vignati (2008, p. 60).



Segundo Vignati (2008), o turismo no município de Bonito (MS) começou a se desenvolver em meados da década de 1980, devido à iniciativa de alguns proprietários de fazendas que possuíam atrativos naturais que passaram a cobrar uma taxa de ingresso por visitante. Eles construíram trilhas e escadas, visando orientar e controlar a visitação.

Nesse período, a prefeitura municipal desapropriou o balneário municipal e realizou obras de infraestrutura. Em parceria, empresários e prefeitura abriram acesso cercado aos atrativos para isolar os animais do tráfego gerado pela visitação.

Mais tarde, foram realizados cursos de guias e tornou-se obrigatório seu acompanhamento durante os passeios turísticos. Criou-se o Conselho Municipal de Turismo e o Fundo Municipal de Turismo, que contribuíram para o ordenamento do turismo no local.

Mas foi a criação do *vaucher único* o passo mais importante para a formação da estrutura integrada de gestão do turismo em Bonito. O *vaucher único* é emitido e controlado pela Secretaria de Turismo e Meio Ambiente de Bonito e comercializado, com exclusividade, pelas agências de turismo, que, semanalmente, repassam as parcelas de arrecadação dos ingressos aos proprietários dos atrativos, aos guias e à prefeitura. O controle da capacidade de suporte, que determina a quantidade máxima de ingressos a serem vendidos, é realizado pela prefeitura municipal, por meio de uma central informatizada, na qual as agências de turismo efetuam as consultas de disponibilidade antes da venda.



Nadia Arai



Roberto Moscatelli

Figura 7.4: a) Imagem acima da água; b) imagem subaquática.

Fontes: <http://www.sxc.hu/photo/471550>; <http://www.sxc.hu/photo/93629>

Já a competitividade relaciona-se com a capacidade de gerar e sustentar ganhos econômicos. Para aumentar a competitividade de um destino turístico em relação aos concorrentes, são utilizadas estratégias competitivas, que podem buscar a manutenção e defesa do mercado, o aumento na participação deste, a busca por novos mercados ou tudo isso conjuntamente.

Na ilha caribenha de Barbados, por exemplo, muito esforço por parte do governo e do setor privado concentrou-se na criação de uma vantagem competitiva, originalmente baseada nas belas paisagens do país e na receptividade da comunidade. No entanto, muitos outros países próximos e com características similares também têm identificado o turismo como setor a ser desenvolvido: a competição no setor já é grande e ainda está crescendo.

Barbados, como um destino turístico já estabelecido, esperava que o setor turístico gerasse bons retornos, mas precisava estar atento à emergência de destinos concorrentes. Para ter sucesso num mundo de comércio globalizado, uma das estratégias de Barbados foi manter e melhorar sua vantagem competitiva.

Atento à publicação da Organização Mundial do Comércio de 2003, que ressaltava a importância do desenvolvimento sustentável do turismo, o país adotou como estratégia competitiva a sustentabilidade das atividades turísticas do país.

Barbados recebeu uma boa publicidade em relação ao número elevado de propriedades certificadas pela *Green Globe*, organização de pesquisa e ajuda a empresas, comunidades e governos para melhoria da sustentabilidade ambiental, econômica e social do turismo. Um estudo recente da *National Geographic*, em cooperação com a *Travel Industry Association*, publicado na revista *Travel Weekly*, descobriu que os chamados “geoturistas” costumam utilizar mais os serviços de hotéis, operadoras, cruzeiros e outras empresas de turismo que respeitem o meio ambiente.



Gregory Runyan

Figura 7.5: Praia de Barbados.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/653630>

Externamente aos destinos, as estratégias cooperativas também podem ser relevantes. O estado do Mato Grosso do Sul, por exemplo, recentemente desenvolveu seu Plano de Desenvolvimento Turístico e dividiu o estado em nove regiões (MERIGUE, 2005). Uma dessas regiões, a Região Turística da Costa Leste, tem como diferencial o potencial hídrico, como as hidrovias, os rios, a pesca esportiva e a gestão integrada dos eventos relacionados a essas atividades. Apesar de ser ainda um arranjo em desenvolvimento, seu intuito é mobilizar e envolver os atores locais para o fortalecimento do turismo nessa região. A inserção no mercado turístico e sua consolidação como destino pode ser considerada um objetivo desta região. Sua estratégia competitiva para alcançar esse objetivo é inovar, aproveitando as forças do destino e tendências emergentes no ambiente. Destinos sul-mato-grossenses, como Bonito e o Pantanal, são conhecidos pela riqueza dos seus recursos naturais, assim, a região busca se distinguir, focando nos recursos que podem torná-la superior, o potencial hidrográfico. Deste modo, a região busca conciliar estratégias cooperativas e competitivas, com o intuito de atingir seus objetivos.

Passemos agora à penúltima fase do planejamento estratégico.

Implementação

Se, como vimos, a formulação e seleção da estratégia são tarefas difíceis e complexas, a implementação é também complicada.

Para que a estratégia possa ser implementada, primeiro é necessário que sejam elaborados planos táticos, ou seja, um conjunto de tomadas de decisão deliberadas e sistemáticas sobre empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos e áreas menos amplas. Os planos táticos devem estar contidos no planejamento estratégico e podem ser propostos com diferentes funções, como: planos de produção, planos financeiros, planos de marketing ou planos de recursos humanos. O objetivo dos planos táticos é contribuir para que a estratégia seja implementada e tenha sucesso.

Ainda, para que a estratégia aproxime-se ainda mais das tarefas executadas no dia a dia do destino turístico, devem ser elaborados os planos operacionais. Esses planos focalizam a oti-

mização e a maximização dos resultados, ao passo que o planejamento tático está voltado apenas para o alcance dos resultados. Os planos operacionais são focados no curto prazo e sua abrangência é restrita ao nível das tarefas.

A implementação, então, requer organização adequada, intensa coordenação, incentivos às pessoas, controle e acompanhamento intenso. Sem a participação e o compromisso de todos os envolvidos, a estratégia não acontece. Para transformar a estratégia em realidade concreta, o destino turístico pode seguir alguns passos (CHIAVENATO, 2007):

- **Participação dos envolvidos**
Os envolvidos devem ser atores da ação estratégica, não apenas espectadores. O sucesso da implementação da estratégia requer que esta seja uma atividade diariamente desempenhada.
- **Comunicação**
Explicar, esclarecer e orientar as pessoas envolvidas nos vários níveis quanto ao que devem fazer para contribuir para os resultados da estratégia.
- **Preparação**
Inclui treinamento, reuniões e acompanhamento dos resultados.
- **Reforço contínuo**
Falar sobre a estratégia, seus objetivos e resultados conquistados.
- **Avaliação**
Para a avaliação da estratégia, devem ser utilizados indicadores de desempenho e de resultados (esse assunto discutiremos na Aula 11). A avaliação deve funcionar como um reforço contínuo para a ação estratégica.
- **Recompensas**
A estratégia é implementada pela ação das pessoas, por isso elas devem estar estimuladas para que não haja interrupções ou atrasos. Sendo assim, recompensas, incentivos e reconhecimento ajudam a incentivar a ação estratégica.



Como lembra Chiavenato (2007, p. 161), os gestores de destinos turísticos devem estar cientes de que:

Quase sempre as estratégias são perfeitamente formuladas e planejadas, mas acabam não saindo do papel ou da mera intenção. O problema geralmente está na implementação do planejamento estratégico. É que enquanto a formulação fica a cargo do nível institucional, a execução fica a cargo de todos os níveis organizacionais, principalmente no nível operacional. E é aí que está o gargalo. Como o nível operacional pouco discute a estratégia e quase sempre ignora o seu conteúdo, ele passa a tratá-la como algo distante e inalcançável. E a estratégia não acontece. Falta participação, aceitação, engajamento, comprometimento para transformar a estratégia em ação operacional. A execução constitui hoje o principal desafio da estratégia empresarial.

Como a etapa de implementação da estratégia é extremamente importante e complexa, trataremos dela mais detalhadamente na Aula 10. Passemos agora para a última fase do planejamento estratégico. Vamos lá?

Avaliação

A avaliação é a fase na qual os gestores verificam se sua escolha estratégica, tal como foi implementada, está alcançando os objetivos do destino. Os gestores deverão comparar os resultados da estratégia (os meios) com o nível de realização dos objetivos (os fins).

Um exemplo de avaliação estratégica em destinos turísticos é o estudo de Chang e Liu (2009), em Taiwan. Eles resolveram examinar a relação entre as estratégias adotadas pela ilha chinesa de Taiwan e a vantagem competitiva do destino. Em Taiwan, há um forte turismo cultural internacional, milhões de visitantes buscam apreciar a história local, a arte popular, os costumes e o patrimônio arquitetônico durante as feiras dos templos, nas quais são apresentados rituais chineses tradicionais de adoração aos deuses ou a Buda.

Os fogos de artifício são uma grande atração dessas feiras. No entanto, causam sérios problemas de poluição atmosférica e sonora. Em resposta às pressões pela conservação ambiental, o governo chinês estabeleceu regulamentações ambientais que incluíam a redução do uso de fogos de artifício em cerimônias. Como perceberam Chang e Liu (2009), essa restrição tem ameaçado a atratividade das feiras e reduzido a percepção de qualidade dos visitantes.

Porém, relativamente ao mercado do turismo religioso, os estudos apontaram resultados diferentes: eles mostraram que, neste caso, a proteção ambiental pode alcançar um bom desempenho financeiro e vantagem competitiva sustentável. No entanto, segundo Chang e Liu (2009), produtos ecológicos introduzidos sob a pressão do protecionismo ambiental não foram capazes de aumentar a reputação das feiras dos templos especificamente, nem tornaram as feiras mais competitivas que outras atividades culturais do mercado turístico internacional.



Saphrix

Figura 7.6: Festa chinesa.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/923407>

Sendo assim, diferente do que foi visto no caso de Barbados, em que uma estratégia de diferenciação, baseada em respeito ao meio Ambiente, foi capaz de manter a vantagem com-

petitiva do destino no cenário internacional, no caso de Taiwan essa estratégia é capaz de gerar uma vantagem competitiva no segmento de festivais religiosos chineses, mas a vantagem é perdida quando a competição é ampliada para o segmento de turismo cultural internacional. Se o objetivo do destino for competir internacionalmente, sua estratégia precisará ser revista.

Por esse exemplo, podemos perceber que a avaliação da estratégia não deve representar o fim do seu **processo** de execução. Isso implica que os acontecimentos e as relações entre eles sejam dinâmicos, sendo assim não têm começo, meio e fim, numa sequência fixa de eventos. Os elementos do processo agem uns sobre os outros, isto é, cada um afeta os demais.

Sendo assim, o planejamento estratégico requer um intenso acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados de maneira contínua e ininterrupta. O objetivo é buscar meios de retroação para que todas as ações corretivas possam ser tomadas imediatamente.

Processo significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação com continuidade ou sequência.

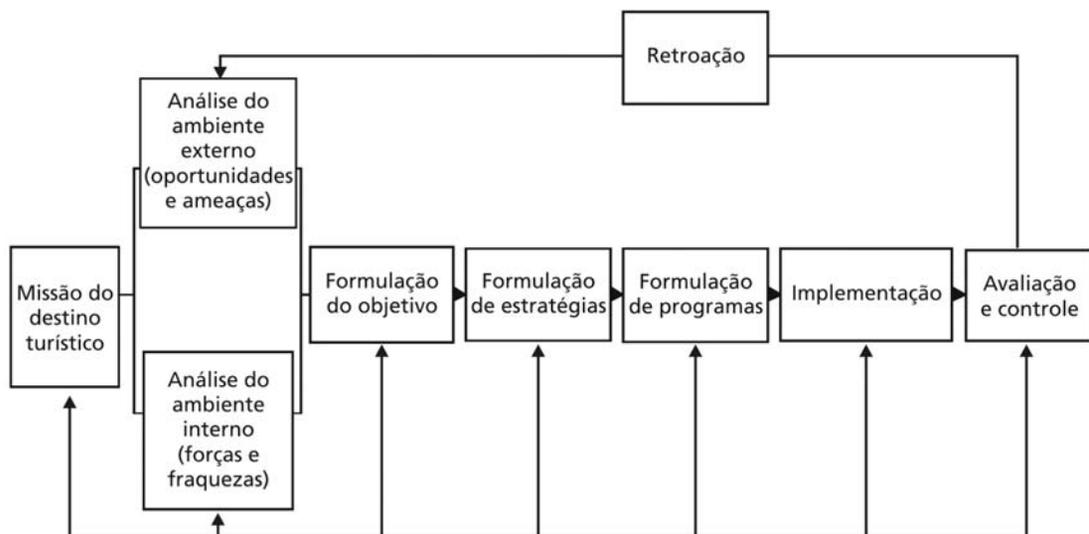


Figura 7.7: O processo de planejamento estratégico de destinos turísticos.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000) apud Gonçalves (2004).

Para analisarmos como realizar uma eficiente avaliação da estratégia, retomaremos esse assunto na Aula 11.

Conclusão

Para que a estratégia seja adequadamente construída, os envolvidos precisam estar constantemente alerta. A estratégia não se conduz a si, sua criação e aplicação requerem um conjunto de objetivos e políticas capazes de orientar o comportamento do destino em longo prazo, para isso, o planejamento estratégico constitui-se num conjunto de tomadas de decisão sistemáticas e contínuas.

O planejamento estratégico pode se basear num posicionamento estratégico, assumido quando o destino pretende se diferenciar e adquirir um valor único. Para isso, é muito importante fazer um bom diagnóstico interno e externo ao destino turístico, pois é a partir dele que objetivos e estratégias serão definidos, e o futuro do destino será traçado.

Ainda, para que tudo ocorra conforme o planejado, o gestor precisa estar atento à implementação da estratégia e à avaliação de seus resultados, para que possíveis correções possam ser realizadas a tempo ou novos rumos possam ser definidos.



Atividade Final

Atende ao Objetivo 2

Sabendo-se que a implementação do planejamento estratégico pressupõe a elaboração de planos táticos e operacionais, que repercutem em diferentes níveis do destino turístico, desde o nível de gestão até a operacionalização das tarefas, e em diferentes momentos (longo, médio e curto prazos), elabore uma estratégia para um destino turístico que conheça e a desdobre em planos táticos e operacionais.

rações do destino, pois a ênfase é na mudança e no ajuste. No nível operacional, a manutenção da flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações seria o esperado.

No caso brasileiro, o Plano Nacional de Turismo 2007-2010 traz metas que apontam na direção do crescimento do turismo, como promover a realização de 217 milhões de viagens no mercado internacional ou estruturar 65 destinos turísticos, com padrão de qualidade internacional. O PNT 2007-2010 é composto de macroprogramas decompostos em programas. O macroprograma Informação e Estudos Turísticos, por exemplo, compõe-se pelo Programa de Competitividade do Turismo Brasileiro e pelo Sistema de Informações do Turismo. Nesse último, incluem-se as ações relativas à realização e disseminação de estudos e pesquisas sobre o turismo, e a compilação e sistematização de registros administrativos que subsidiem as ações, tanto da área pública quanto da área privada. No âmbito dessas ações, destaca-se a formação de um banco de dados de indicadores de turismo (PNT 2007-2010).

Resumo

- O planejamento estratégico constitui-se de uma sequência de atividades dentro do destino para guiar a criação e aplicação da estratégia.
- O planejamento racional consiste de cinco passos: objetivo, análise, formulação, elaboração e implementação.
- Inspirado pelo planejamento racional, o planejamento estratégico consiste de sete etapas: determinação dos objetivos, análise do ambiente interno, análise do ambiente externo, formulação de alternativas, seleção, implementação e avaliação.
- Efetividade operacional significa desempenhar atividades similares *melhor* que os concorrentes. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* ou atividades similares de *maneiras diferentes*.
- Vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades são ajustadas entre si e reforçadas mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras.

- Enquanto a eficiência operacional é relativa ao alcance da excelência em atividades individuais, a estratégia é relativa à combinação de atividades. A combinação dificulta a imitação por parte dos concorrentes.
- A formulação de estratégias alternativas para um destino turístico, segundo Porter, deve partir da análise de cinco forças: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade dos concorrentes.
- Outra possibilidade de análise dos ambientes interno e externo para a formulação da estratégia é a análise SWOT, exame das forças e fraquezas do destino e das oportunidades e ameaças do ambiente.
- Uma posição estratégica não é sustentável a menos que haja *trade-offs*, isto é, conflitos de escolhas. *Trade-offs* criam a necessidade de escolha e protegem contra os reposicionadores e indecisos.
- De modo geral, estratégias selecionadas pelos destinos turísticos podem ser cooperativas e/ou competitivas.
- Para que a estratégia possa ser implementada, é necessário que sejam elaborados planos táticos e planos operacionais.
- A implementação de uma estratégia requer organização adequada, intensa coordenação, incentivos às pessoas, controle e acompanhamento intenso.
- A avaliação é a fase na qual os gestores verificam se sua escolha estratégica, tal como foi implementada, está alcançando os objetivos do destino.

Informação sobre a próxima aula

Abordaremos na próxima aula as diferentes fases necessárias para a elaboração de um plano de desenvolvimento turístico. O intuito é propor a elaboração prévia de um projeto, que siga as etapas de planejamento tradicionalmente apresentadas por autores como Molina e Boullon e culmine com a construção de indicadores turísticos, essenciais para o acompanhamento e a avaliação dos resultados almejados.

8

Elaborando um projeto para a coleta sistemática de dados e informações necessárias ao diagnóstico e à gestão de destinos turísticos

Thiago Duarte Pimentel

Meta da aula

Mostrar a necessidade de se fazer um projeto prévio para orientar – de forma sistemática, racional e segura – a coleta de dados e informações relativas ao destino turístico, a fim de se fazer, da forma mais precisa possível, a elaboração do diagnóstico turístico.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** descrever como se insere a fase do diagnóstico dentro do planejamento turístico e reconhecer a sua relevância para todo o processo de planejamento e gestão do destino turístico;
- 2** identificar pontos comuns em diferentes abordagens de planejamento turístico, em relação à fase do diagnóstico;
- 3** descrever a lógica de montagem de um projeto para conduzir, de forma sistemática e racional, a coleta de dados e informações (necessárias) para a realização de um diagnóstico de qualidade sobre o destino turístico;
- 4** reconhecer a importância do diagnóstico para a gestão do destino turístico.

Introdução

Por onde começa, efetivamente, a gestão de destinos turísticos? Qual a ligação entre a gestão e o planejamento de destinos turísticos? Qual a contribuição do plano de desenvolvimento turístico de um destino? Por que é necessário e relevante, dentro do planejamento de destinos turísticos, tratar com cuidado e bastante atenção a fase do diagnóstico? São dessas questões e de outras correlatas que nos ocuparemos nesta aula.

A fase de diagnóstico do planejamento turístico do destino é delicada e deve ser encarada com cuidado e atenção, pois dela dependem outras atividades do planejamento e da gestão do destino. Por isso, podemos considerar que o diagnóstico é uma etapa crítica.

Ela é fundamental para o planejamento porque é justamente nesta fase que será realizado o levantamento dos dados e informações sobre a realidade local. É a partir desse levantamento que se terá condições de obter com maior ou menor grau de acuidade uma “leitura” do destino turístico, o que está indo bem, quais os principais problemas enfrentados e quais as opiniões dos diferentes atores sobre essas questões.

Em síntese, é a partir de então que se tem condições de diagnosticar, a partir dos “sintomas” apresentados, quais as possíveis soluções para remediar ou sanar estes problemas e como isso deve ser feito (em essência, é nisto que consiste o planejamento turístico).

Sendo assim, é a partir do planejamento do destino turístico que teremos condições de executar com qualidade sua gestão, a partir do conjunto de informações e indicadores elaborados, necessários à permanente avaliação, controle e monitoramento do destino.

Então, é de suma importância que façamos uma condução do diagnóstico turístico de forma bem elaborada e meticulosa, pois desse modo teremos a certeza de podermos confiar nos dados e informações coletados e, conseqüentemente, termos uma me-

lhor interpretação da realidade e a possibilidade de fazermos propostas de intervenção mais eficazes, além de uma gestão do destino mais profissional.

Por isso, nesta aula veremos, então, uma proposta de elaboração de um projeto (de pesquisa) para coleta de dados e informações do destino turístico, pois é justamente através deste modo sistemático e formal de pesquisa que teremos condições de efetuar um diagnóstico seguro e preciso.

Vamos organizar melhor nosso pensamento e nossa ação para a gestão profissional dos destinos turísticos? Acompanhem-nos e boa aula!

Modelos de planejamento e diagnóstico em destinos turísticos

Os modelos de planejamento em destinos turísticos surgiram como uma derivação aplicada à realidade do turismo dos modelos de planejamento e gestão, utilizados pelos governos e pelas empresas.

É somente em fins do século XIX que surgirá uma ciência da administração na França e nos Estados Unidos, possibilitando, assim, o estudo e a verificação empírica de procedimentos e técnicas de gestão das organizações (privadas e públicas). Como consequência, houve impactos em várias outras áreas do conhecimento, pois se podia, a partir de então, derivar aplicações desses procedimentos e processos para outros contextos, gerando assim formas de intervenção na realidade social de forma mais ampla.



Figura 8.1: Planejamento dentro do processo administrativo.
Fonte: Chiavenato (2007, p. 138).

Uma forma tradicional de planejamento gerada foi aquilo que veio a se chamar, por volta de 1950, de escola do planejamento racional, que identificava o planejamento como um processo constituído por diferentes fases. Uma dessas fases era o “diagnóstico da situação”, que gerava as bases para a identificação dos problemas a serem solucionados.

Segundo Stifitel (1985), as teorizações acerca do planejamento remetem aos primeiros dias da profissão do administrador. Na época do New Deal, Rexford Tugwell, então governador de Porto Rico, defendeu o planejamento como 4º poder do governo (os três poderes do governo são o Executivo, o Legislativo e o Judiciário).

Várias agências de planejamento governamental foram criadas nos EUA como partes de programas de planejamento, como: National Resources Planning Board, Resettlement Administration e o Tennessee Valley Authority. Esses programas envolviam um tipo de planejamento que estava guiado pela coleta e exame de dados, avaliação de cursos alternativos de ação e

criação de sistemas de implementação. Eles expandiram a definição de planejamento como “atividade de *design* (projeção/modelagem) e incorporação de técnicas científicas”.

Depois da 2ª Guerra Mundial, Tugwell foi para a Universidade de Chicago e criou o programa de educação e pesquisa em planejamento. Este programa durou nove anos e foi muito influente no direcionamento das teorias de planejamento. Perloff, um economista keynesiano, levou a faculdade a definir os núcleos centrais de conhecimento em planejamento, percebidos como essenciais para a prática. Foi a busca desses núcleos centrais para a profissão que levou ao desenvolvimento do modelo genérico de planejamento na democracia capitalista e à incorporação de ideias de várias disciplinas científicas, incluindo economia e política.

Assim surgiram as cinco fases do modelo de Planejamento Racional, que foram sistematizadas por Banfield, em 1955 (citado em STIFITEL, 1985):

1. delimitação de um objetivo final e identificação da situação atual;
2. projeção de cursos de ação;
3. avaliação comparativa das consequências;
4. escolha de uma dentre as alternativas;
5. implementação da alternativa escolhida.

Esse novo modelo genérico, (modelo do planejamento racional), sistematizado por Banfield, tornou-se o guia para a profissão e, mais do que isso, uma abordagem sistemática para a solução de problemas na esfera pública. Logo depois de sua publicação, este modelo sofreu críticas por sua aparente simplicidade e obviedade.

Após esta escola, outras se seguiram, propondo formas diferentes de ver e explicar o planejamento, como a escola incremental, a estratégica, a substantiva, a procedural, a distrital, a pós-moderna, entre outras. De modo geral, todas elas estavam relacionadas e, em parte, foram derivadas das teorias sociais de forma mais ampla, sendo assim produtos da época em que foram criadas.

Resposta Comentada

O diagnóstico, turístico ou não, é uma fase do processo de planejamento que, por sua vez, é uma atividade de gestão. Independente do tipo de planejamento, o diagnóstico é a primeira fase deste processo e está relacionado à identificação da situação atual em que se encontra aquilo que sofrerá uma intervenção, ou seja, que será objeto de análise, estudo e raciocínio sistemático. O diagnóstico permite identificar a melhor coisa a se fazer (âmbito do planejamento) e, depois da aplicação prática, permitirá o acompanhamento e avaliação para saber se o que foi planejado está “dando certo” ou não (âmbito da gestão).

A relevância desta fase reside no fato de que dela dependem todas as demais. Como ela é a primeira fase e nela serão coletados todos os dados e informações que serão utilizados para a análise da situação atual do destino turístico, qualquer procedimento errado ou incompleto aqui acarretará uma sucessão de erros ou conclusões infundadas nas fases seguintes, gerando assim um plano não condizente com as possibilidades de execução e que, portanto, não cumprirá seu papel de apoio na gestão do destino turístico.

Modelos de planejamento e de diagnóstico turístico

Independentemente do tipo de planejamento, de seu contexto histórico ou de sua orientação metodológica, em geral, todas as formas de planejamento, inclusive turístico, dizem respeito a um processo constituído por um conjunto de atividades que podem ser agrupadas em três fases: diagnóstico (*como estão as coisas*), prognóstico (*o que deve ser feito para melhorá-las*) e plano de ação (*como faremos para colocar essas ações de melhoria na prática*).

No turismo, assim como em outras áreas, existem diferentes tipos e modelos de planejamento que envolvem um maior ou menor detalhamento de fases e das atividades que compõem cada uma delas. Em todos os modelos de planejamento, a fase do diagnóstico aparece como algo necessário e central. De fato, não se pode falar de planejamento sem se fazer o diagnóstico de uma situação atual, ou seja, sem “saber como as coisas estão”. Porém, é pouco comum se verificar o detalhamento na fase do diagnóstico. Para ilustrar essa situação, mostraremos a seguir

como o diagnóstico é tratado em alguns modelos de planejamento turístico, tentando, em seguida, identificar as consequências disso para a gestão do destino turístico.

Sérgio Molina, um renomado especialista mexicano em turismo, concebe seu modelo de planejamento como sendo constituído, por exemplo, por 10 etapas:

1. Diagnóstico: análise e avaliação da situação histórica e atual do objeto planejado.
2. Prognóstico: construção de possíveis cenários futuros.
3. Plano: documento-síntese do processo de planejamento que diz o que será feito.
4. Objetivo: situação onde se quer chegar.
5. Meta: valoração quantitativa dos objetivos.
6. Estratégia: direcionamento que mostra o jeito de se alcançar o objetivo.
7. Programa: documento que detalha cada área do plano.
8. Pressuposto: orçamento que garante execução do plano.
9. Projeto: menor unidade de planejamento que concretiza a ação do plano.
10. Avaliação: constante verificação de como está sendo executado o plano.

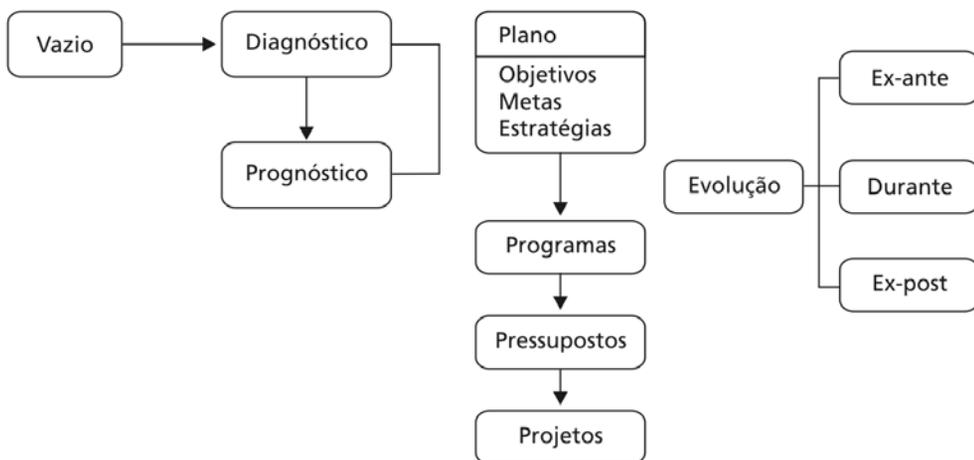


Figura 8.2: Detalhando as fases do modelo de planejamento turístico de Sérgio Molina.

Fonte: Modelo de Molina (2005, p. 56).

No Brasil, Vignati (2008) recentemente elabora uma proposta para a gestão de destinos turísticos e considera, de forma mais detalhada, a necessidade de se definir as atividades a serem executadas durante a fase do diagnóstico (conforme será visto adiante).

Segundo Vignati, não existe uma metodologia única de planejamento de destinos turísticos, pois o território, a população e o estágio de desenvolvimento de cada destino são alguns dos fatores que influem na escolha da metodologia e nos objetivos do planejamento.

O planejamento de destinos turísticos, para o autor, tem como objetivo transformar recursos em produtos turísticos e produtos em ofertas competitivas.

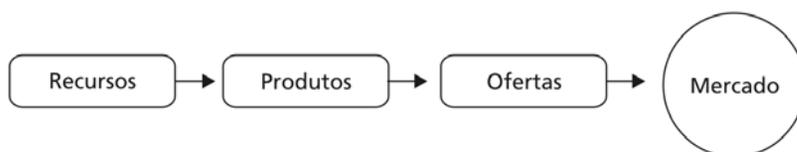


Figura 8.3: O processo integral do turismo.

Fonte: Vignati (2008, p. 97).

Os recursos seriam os atrativos do território, que são a paisagem, a cultura, o clima e o estilo de vida dos habitantes. Assim, as pessoas, as riquezas materiais e imateriais do território são os três elementos considerados por Vignati (2008) como essenciais para o desenvolvimento de um destino turístico.

Os produtos turísticos, conforme Vignati, têm como principal característica a acessibilidade, ou seja, um produto turístico é um recurso formalmente disponível para o público. Isso implica que se um recurso – o patrimônio natural, urbano ou cultural – não é acessível ao público, não pode ser um produto turístico.

Já a oferta turística é constituída quando os produtos turísticos de uma localidade são comercializados, isto é, um produto turístico só é convertido em oferta, quando disponibilizado no mercado. O mercado, por sua vez, é formado pelas pessoas com capacidade de consumo da oferta turística, que justificam e sustentam economicamente o desenvolvimento da atividade turística e sua dinâmica.

A eficácia da aplicação das metodologias de planejamento de destinos turísticos depende do objetivo e das características do território (destino). Alguns destinos são novos no mercado, outros já são conhecidos, outros precisam ser reposicionados, alguns apresentam condições sociais ou ambientais mais sensíveis que outros etc. Esses fatores podem determinar as características do plano.

Uma metodologia básica de planejamento, apresentada por Vignati (2008, p. 103), contém quatro fases:

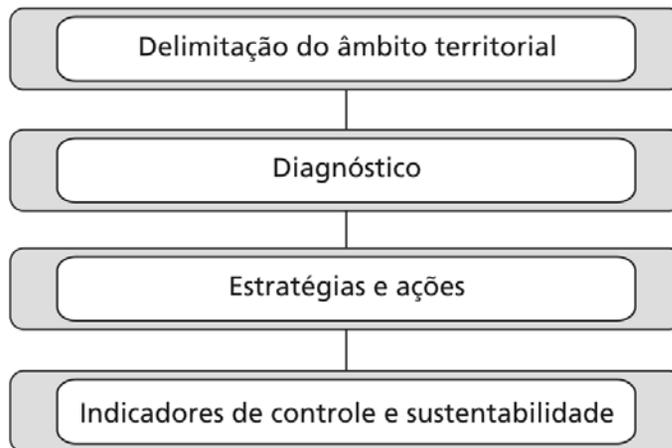


Figura 8.4: Metodologia básica de planejamento.
Fonte: Vignati (2008, p. 103).

Delimitação do âmbito territorial

Essa fase pode obedecer a dois critérios: o geopolítico (município, região, estado) e o funcional (recursos disponíveis, informações, apoio). A seleção de um desses critérios pode apresentar vantagens e desvantagens, como:

- interesses específicos direcionam o desenvolvimento do turismo no território;
- informações disponíveis sobre o território;
- recursos disponíveis;
- qualificação dos recursos humanos.

Assim, por exemplo, a escolha de um critério geopolítico para delimitação territorial do destino turístico (por exemplo, uma cidade) tem a vantagem de facilitar a coleta de dados e informações, já que será tomado o parâmetro “cidade” como referência; mas pode ter a desvantagem de não representar o destino turístico de forma precisa, pois a atividade turística pode acontecer somente em uma parte desta cidade (ex.: nas praias, nos centros históricos ou na zona rural), refletindo de maneira não muito precisa o real impacto e forma de distribuição da atividade turística no território.

Diagnóstico

“O objetivo do diagnóstico é conhecer a realidade do território e do sistema turístico.” Esse exame inclui análises econômicas, políticas, sociais, ambientais, de demanda, oferta, entre outras. O processo de diagnóstico pode ser dividido em seis fases:

- coleta e análise de documentos;
- pesquisa de campo no território;
- estudos técnicos de sustentabilidade;
- estudos de demanda;
- análise estratégica;
- análise participativa.

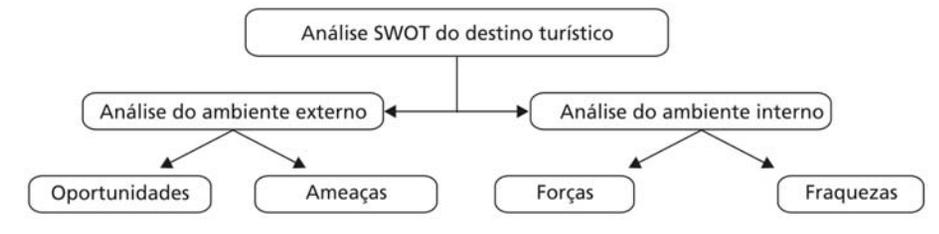
A *coleta de dados em documentos* refere-se às informações disponibilizadas por entidades públicas ou privadas que revelem a situação socioeconômica e turística do território. A *pesquisa de campo* procura reconhecer aspectos qualitativos dos recursos e produtos turísticos, e deve ser feita em parceria com uma equipe técnica local.

Quanto aos *estudos de sustentabilidade*, referem-se aos estudos de sustentabilidade social, econômica, ambiental, capacidade de suporte da infraestrutura, do meio etc. A *pesquisa de demanda* deve incluir o nível de satisfação, motivação, atrativi-

dade do destino etc. De posse desses dados, é possível elaborar uma metodologia de *análise estratégica* que aponte as forças e fraquezas do território, e as ameaças, e oportunidades exteriores ao território, conhecida como análise SWOT. Ainda, a *análise participativa* visa debater os dados organizados pela análise SWOT, de modo a validar ou corrigir essa análise. Desse modo, essa fase cria condições políticas e sociais para a implementação do plano.



A sigla SWOT é formada pelas letras iniciais das palavras em inglês: *Strengths, Weakness, Opportunities* e *Threats*, que significam “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”. A análise SWOT é uma técnica de análise estratégica, que visa alinhar as forças internas de uma organização (no caso, um destino turístico) com as oportunidades do ambiente externo, ao mesmo tempo em que visa diminuir as fraquezas internas e superar as ameaças externas.



Estratégias e ações

As estratégias podem ser *gerais* e *segmentadas*. As gerais podem ser aplicadas a todos os mercados (*folders, sites*). As segmentadas são voltadas para mercados e públicos específicos (mercado europeu, mercado latino-americano). As estratégias devem ser definidas no plano e acompanhadas por calendários, orçamentos e indicadores.

Resposta Comentada

Nas abordagens de planejamento turístico descritas anteriormente, podemos identificar que ambas se referem ao diagnóstico como sendo a fase necessária à coleta de dados e informações para se saber como está a situação do destino turístico. Ao priorizar uma visão geral do modelo de planejamento, detalhando as diferentes partes e fases que o constituem, a abordagem de Sérgio Molina dá pouca atenção, em detalhe, ao que se passa dentro de cada parte ou atividade. Por isso, ele menciona apenas de forma pouco profunda o que diz respeito ao diagnóstico, não especificando como pode ser feito. Por outro lado, Vignati sugere um modelo mais enxuto de planejamento turístico com menos partes, porém com maior detalhe em cada uma delas. Assim, no diagnóstico, ele consegue estabelecer com mais precisão quais atividades devem ser feitas (coleta de documentos, pesquisa de campo, estudos técnicos, estudos de demanda, análise estratégica e análise participativa). Porém, o autor ainda não especifica ou sugere uma proposta de como fazer isso.

Uma possível melhoria de ambas as abordagens, seria a junção do detalhamento geral do planejamento proposto por Molina com o detalhamento de cada parte proposto por Vignati. Porém, mesmo assim, em nenhum dos dois aparece de modo claro e preciso uma orientação sobre como conduzir, de fato, esta atividade na realidade.

A necessidade de uma sistematização e proposição da Agência Francesa de Engenharia Turística (AFIT)

Para suprir essas lacunas nas atuais abordagens de planejamento turístico é que a Agência Francesa de Engenharia Turística (AFIT) tem elaborado diferentes documentos para guiar metodologicamente as atividades em cada fase do planejamento e gestão de destinos turísticos.

Com base nos documentos elaborados pela Agência Francesa de Engenharia Turística (AFIT), que é uma das principais entidades de desenvolvimento do turismo em âmbito mundial (conferir Aula 9), e em especial, nos documentos da metodologia Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística de Territórios (ODIT) e no Método de Elaboração e Apresentação de um Documento de Projeto Turístico, observa-se que o processo de realização de planejamento (ou um projeto de viabilidade econômica ou de obtenção de parceiros) somente pode acontecer se for feito de maneira tecnicamente qualificada e competente.

Para isso, é necessário um instrumento formal que auxilie detalhar as ideias, lapidá-las e colocá-las em ordem para saber o que procurar em termos de dados na realidade e o que fazer com esses dados e informações, após eles terem sido coletados. Para isso, é que se recomenda a utilização de um projeto técnico-científico turístico, pois este projeto será a ferramenta prévia a ordenar a *ideia inicial* do projeto, formalizá-las, verificar a existência dos elementos na realidade e guiar de forma sistemática a coleta dessas informações.

Todas essas atividades devem estar amarradas dentro de um documento formal escrito, nos moldes de um estudo técnico-científico, contendo:

1. introdução (e dentro dela a apresentação da *ideia inicial*, qual a questão que se coloca para ser investigada na realidade – ex.: “Qual a viabilidade de se transformar o potencial dessa localidade em produto turístico?” –, os objetivos do projeto, a sua justificativa e a contribuição que este projeto trará ao ser executado);
2. um referencial teórico (nele você deverá indicar os conceitos que definem as principais questões a serem tratadas no destino turístico, por exemplo, como se fez no verbete com o conceito de *ideia inicial*);
3. uma metodologia (onde você deverá descrever como pretende realizar o estudo na prática e o que utilizará para fazer isso);

A *ideia inicial* surge do criador do projeto e, mais frequentemente, ela é fruto de uma longa experiência de reflexão, de intuição e de sentimentos. É necessário manter a essência daquilo que é mais importante no destino turístico, a sua principal riqueza, mas também é preciso tornar o uso dessa riqueza possível através da confirmação de sua viabilidade por meio de estudos técnicos descritos no método de elaboração e apresentação (do documento) de um projeto turístico (ANDRE, 1998).

4. quais os resultados esperados com a execução do projeto (o que se pretende conseguir com ele e o que ele poderá gerar em termos de produtos e/ou conhecimentos).

Dentro dessa estrutura do projeto, o ponto mais importante é a questão de pesquisa (ex.: “Qual a viabilidade de se transformar o potencial dessa localidade em produto turístico?”), pois ela norteará toda a condução do estudo, bem como o conteúdo de cada uma das partes do projeto.

Uma vez entendida a estrutura do projeto – enquanto documento formal a ser elaborado e preenchido – passaremos para o que deve conter dentro da fase “diagnóstico” e como fazer isso.

Assim, para a realização da fase “diagnóstico”, podemos considerar a existência das seguintes atividades “amarradas” dentro de um projeto técnico científico de pesquisa:

a) *levantamento de dados secundários e informações referentes à realidade externa do destino turístico:*

- mercados e tendências da demanda: esta parte é relacionada a uma análise de marketing e deve definir a lista de mercados, em termos geográficos e de segmentos de clientes, identificados como os mais apropriados ao **conceito do projeto**;
- concorrência: esta parte é relacionada a uma análise econômica e diz respeito aos equipamentos e produtos considerados como concorrentes. Eles devem ser descritos e analisados, considerando o que a gestão do destino turístico deverá fazer para superá-los;

b) *pesquisa de campo e levantamento de informações, referentes à realidade interna do destino turístico:*

- ambiente global: diz respeito ao ambiente no qual o sistema (destino) turístico está situado (conferir definição de sistemas na Aula 1 deste módulo) e envolve:
 - * a economia, com a síntese das principais características econômicas da zona e seus ativos (produção agrícola, indústria etc.);

Conceito do projeto

É a força e a riqueza do projeto (ou destino turístico). É a ideia global que o sustenta, identifica e que deve responder a uma expectativa dos consumidores. Ela se apoia, portanto, sobre os elementos de marketing verificados (ANDRE, 1998, p. 10).

- * o turismo, com a descrição do destino e seus pontos fortes, ilustrada com números (capacidade de recebimento, frequência turística etc.), mas, sobretudo, com a demonstração do modo como o projeto insere-se na melhoria do destino;
 - * o social, com a indicação sucinta da composição da população, os benefícios do projeto em termos de empregos e contratação local, geração de melhorias etc.;
 - * a ecologia, com a descrição de todas as medidas de proteção levadas em conta e também, se possível, o valor do meio ambiente e do patrimônio que o projeto pode gerar;
 - * as orientações para o desenvolvimento local, com a descrição das estratégias definidas pela comunidade, distrito ou município para o desenvolvimento, mostrando sua sintonia e coerência com o projeto;
- c) *identificação e coleta de dados primários – que se refere à identificação dos diferentes atores que atuam no território e, especificamente, em relação ao turismo; às práticas de cada um desses atores, ou seja, o que cada um deles faz; e às suas representações;*
- d) *identificação e coleta de dados visuais – que se refere à captura de todas as imagens possíveis do local (fotos, imagens e descrições atuais e antigas da localidade) que mostrem o seu estado atual, possíveis mudanças, pontos negativos a serem corrigidos e também pontos positivos que merecem destaque a serem imitados e perpetuados;*
- e) *agrupamento dos dados – significa separar os dados coletados por categorias (ex.: os tipos de atores, por escala e dimensão de análise) e, dentro de cada categoria, juntar as informações que têm semelhança em relação ao assunto tratado (conferir Aula 9).*
- f) *síntese dos dados e informações referentes à realidade externa e interna do destino turístico.*

Práticas

São o conjunto de ações ou atividades que cada pessoa ou grupo social realiza. Elas podem ser ações *intencionais* (ex.: a pessoa decidir comprar um carro no mês que vem), *não intencionais* (ex.: a produção de lixo derivada do consumo de um produto, por mais que a pessoa não queira produzir lixo, alguma parcela de resíduo será produzida), *habituais* ou *tradicionais* (ex.: eu rezo porque meus pais sempre rezam e eu cresci fazendo isso) ou *emotivas* (ex.: sempre que me sinto triste, eu tomo sorvete).

Representações

São as imagens mentais que as pessoas têm a respeito de um objeto, de outra pessoa, de uma situação etc., enfim, de qualquer coisa da realidade. Essas imagens mostram o que as pessoas, ou um grupo de pessoas em específico, “pensa” sobre determinada coisa.

g) *enquadramento do conceito – diz respeito à síntese dos três estudos setoriais acima, que contribuíram para o refinamento da ideia inicial, levando então a uma definição mais precisa e clara do conceito do destino turístico, bem como a visualização de algumas ações necessárias para sua concretização.*

Observe no quadro a seguir um exemplo de um projeto para conduzir a ação do diagnóstico turístico.

Quadro 8.1: Projeto para diagnóstico turístico

Projeto Técnico-Científico de Pesquisa para Planejamento e Gestão do Destino Turístico:

Nome do autor: Thiago Duarte Pimentel

Entidade a qual pertence: Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF

Contatos (e-mail e telefone): thiago.pimentel@ufjf.edu.br

Nível de competência e responsabilidade técnica: projeto preliminar/ estudo de reconhecimento prévio

Questão central: qual a viabilidade de elaboração de produtos turísticos no destino?

Objetivo do projeto: descobrir a viabilidade de elaboração de produtos turísticos no destino.

Conceitos utilizados: viabilidade; produto turístico; destino turístico etc.

Metodologia: qualitativa (entrevistas) e quantitativa (questionários) com turistas e trade turístico local.

Resultados esperados: obter a viabilidade (econômica, técnica, social...) de novos produtos.

Etapas de execução: fases A, B e C com suas respectivas atividades descritas abaixo.

FASE A – levantamento de dados secundários e informações, referentes à realidade externa do destino turístico:

- a) Estudos de mercados e tendências da demanda (*Quem são nossos turistas/público-alvo? Quais serão os principais segmentos do futuro? Nossos turistas estão nesse segmento?*);
- b) Análise da concorrência (*Quem são nossos concorrentes? Quais são seus produtos? Eles são iguais aos nossos? O que podemos fazer para superá-los?*);

FASE B – pesquisa de campo e levantamento de informações, referentes à realidade interna do destino turístico:

1. Análise do ambiente global do destino (tudo que está dentro do destino);
 - a) Aspectos econômicos (Quais as principais riquezas produzidas na localidade? Quem as produz? O turismo é uma delas? Qual a participação do turismo nessa riqueza?);
 - b) Sistema turístico (Quais os operadores? Os agentes? E as organizações turísticas desta localidade? Como elas funcionam? Quais as relações entre si?);
 - c) Aspectos sociais (Qual a população da localidade? Qual sua composição? A diferença entre classes (ricos, pobres, muito pobres? Sua escolaridade?);
 - d) Aspectos ambientais e ecológicos (Quais as condições atuais do meio natural? Sua taxa de renovação dos recursos? Sistemas de limpeza e redução de resíduos etc.?);
 - e) Aspectos políticos e orientações para o desenvolvimento local (Quais são as prioridades do destino e sua política de desenvolvimento? Como o turismo contribui nessa questão? Quais as melhorias para todos que têm sido geradas ultimamente? etc.);
2. Identificação e coleta de dados primários – atores, práticas, representações (Quem são os principais atores do destino turístico? O que eles fazem? Por que eles realizam essas ações? O que os motiva a agir assim? De que forma suas ações contribuem para o coletivo? Qual a imagem que cada um tem do outro? E do destino etc.?);
3. Identificação e coleta de dados visuais – evolução registrada na paisagem (Como a paisagem tem mudado? Como era antes e como está hoje? Quais as principais alterações sofridas? Por que ocorrem? E por quem foram realizadas etc.?);
4. Classificação, agrupamento e análise dos dados (Como organizar as informações coletadas? Todas são do mesmo tipo? Podemos separá-las por seu tipo? Por fontes de informação? Por quem se referem? Esses procedimentos ajudarão no momento de análise dos dados).

FASE C – pesquisa de campo e levantamento de informações, referentes à realidade interna do destino turístico:

1. Enquadramento do conceito (Diante de tudo o que foi levantado, como podemos reelaborar a ideia inicial e criar um conceito do destino turístico? E dos produtos turísticos?).

Obs.: o texto deve ser redigido em linguagem técnico-científica (isto é, na forma acadêmica).

que queremos alcançar com o projeto), a definição dos termos técnicos e conceituais específicos que trataremos (referencial teórico) e o modo pelo qual faremos a execução do projeto (metodologia da pesquisa). Além disso, é conveniente ressaltar quais os resultados que se espera atingir com este projeto (em geral, atingir o objetivo e levantar informações. Mas pode haver outros secundários e é interessante listar todos).

Uma vez entendida essa estrutura que “amarra” todas as atividades específicas que serão realizadas para executar o diagnóstico, inicia-se a execução de tais atividades, que são: buscar informações sobre a realidade externa do destino (análise da demanda e concorrência) e informações internas ao mesmo (análise do ambiente global feita por dados secundários; análise dos atores, ações e representações feitas com dados primários; coleta de dados visuais, e classificação e análise dos dados).

Por fim, da junção de todos esses dados passaremos a revisão da ideia inicial (prévia) do projeto e/ou do destino e à sua reelaboração e refinamento através da redefinição do conceito de projeto/destino que se quer. Em síntese, todas essas questões devem ser articuladas, de forma sistemática, e orientadas, na elaboração e execução profissional de um diagnóstico turístico, pois de posse dessas informações, é que teremos condições de ter parâmetros (como estavam as coisas antes) para compararmos com o que for realizado e, então, gerir de forma adequada o destino turístico.

Conclusão

A fase do diagnóstico, realizada dentro do planejamento turístico, é acima de tudo uma fase de pesquisa. Isso porque seu objetivo central é a coleta de dados e informações necessárias ao entendimento da realidade local e ao posterior estabelecimento de propostas e medidas corretivas, para se melhorar esta situação. Mas, para que se possa fazer isso, é necessária a correta identificação da situação inicial. Para isso, é fundamental termos condições de percepção e leitura, de forma mais precisa possível, dessa realidade local.

Resposta Comentada

O projeto deve ser estruturado em quatro partes: uma introdução, onde é apresentada a ideia inicial do projeto; um referencial teórico, no qual são apresentados os conceitos que dão suporte à ideia; uma metodologia pela qual são descritos os procedimentos adotados para a execução do projeto e finalmente a parte em que são indicados os resultados esperados após a execução deste. Neste sentido, a questão de pesquisa é crucial na estrutura do projeto, pois ela irá orientar os conteúdos de cada uma das suas fases.

Algumas informações sobre o destino turístico são muito importantes para o conhecimento da sua realidade e fundamentais como suporte para a tomada de decisões que conduzirá ao alcance dos objetivos. Dentre as informações necessárias a esse diagnóstico, incluem-se a busca por dados sobre a realidade externa ao destino turístico (economia, turismo, cultura, ecologia etc.); a identificação dos diferentes atores, suas práticas e representações; pesquisa por imagens que retratem o atual estado das coisas no território (pontos negativos e positivos) e o agrupamento dessas informações em categorias (setores público ou privado e questões relativas ao território ou às organizações), para que possam ser analisadas em conformidade com suas especificidades no destino turístico.

Resumo

Os modelos de planejamento em destinos turísticos surgiram derivados dos modelos de planejamento e gestão já utilizados em outras áreas, como a administração de empresas e a administração pública.

Uma forma tradicional de planejamento, proveniente da escola de Planejamento Racional, identificava o planejamento como um processo composto por fases. Uma dessas fases era denominada *diagnóstico da situação* e possibilitava a identificação de problemas.

O modelo de Planejamento Racional foi a referência para os vários modelos de planejamento do turismo, surgidos a partir de 1950.

Apesar de algumas variações, todas as formas de planejamento, inclusive o planejamento turístico, mencionam um conjunto de atividades que podem ser agrupadas, ao menos, em três fases: diagnóstico, prognóstico e plano de ação.

Muitos modelos de planejamento mencionam *o que deve ser feito*, mas não tratam de *como deve ser feito*. A isso se deve a importância do projeto, uma vez que este é um instrumento formal de pesquisa que se propõe a detalhar as ideias e ordená-las para que se saiba quais informações procurar acerca da realidade do destino e o que fazer com elas.

O projeto é composto por quatro partes: introdução, referencial teórico, metodologia, e resultados esperados. A pesquisa norteia todas as etapas deste. Vale lembrar que algumas informações sobre a realidade externa ao destino, sobre os atores locais e sobre o estado das coisas no território (pontos negativos e positivos) são muito importantes para o diagnóstico.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, você está convidado a acompanhar nossa discussão para além do diagnóstico, tratando do planejamento como um todo – através de uma metodologia específica – e de suas contribuições para a gestão do destino turístico. Contamos com você. Até lá!



Elaborando um plano estratégico de desenvolvimento turístico local, a partir da experiência francesa: a metodologia Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística (ODIT)

Thiago Duarte Pimentel

Meta da aula

Apresentar e explicar a metodologia Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística (ODIT), que foi formulada especificamente para o planejamento turístico e que fornece um roteiro metodológico robusto, capaz de guiar o processo de planejamento de forma profissional e efetiva.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer a importância da metodologia Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística (ODIT), desenvolvida especificamente para o planejamento turístico;
- 2 identificar o modo de funcionamento da metodologia ODIT, tendo em vista a sua primeira fase (“Retrato do lugar”) e suas principais características: dimensões e escalas;
- 3 elaborar indicadores turísticos, a partir da metodologia ODIT, que sejam úteis para a gestão de destinos turísticos.

Introdução

A despeito das discussões acerca da datação histórica do início da atividade turística no mundo – o que se confunde com a própria definição do que é turismo – é fato consensual que seu planejamento e organização são recentes, admitindo-se como marco instituinte desta nova fase o último quarto do século XIX (1875) (COSTA, 2001).

A partir daí, com a intensificação dos fluxos turísticos, os fatores condicionantes de seu desenvolvimento (conferir Aulas 4 e 10 da disciplina Planejamento e Organização do Turismo) passaram a se tornar cada vez mais importantes para a realização da atividade turística.

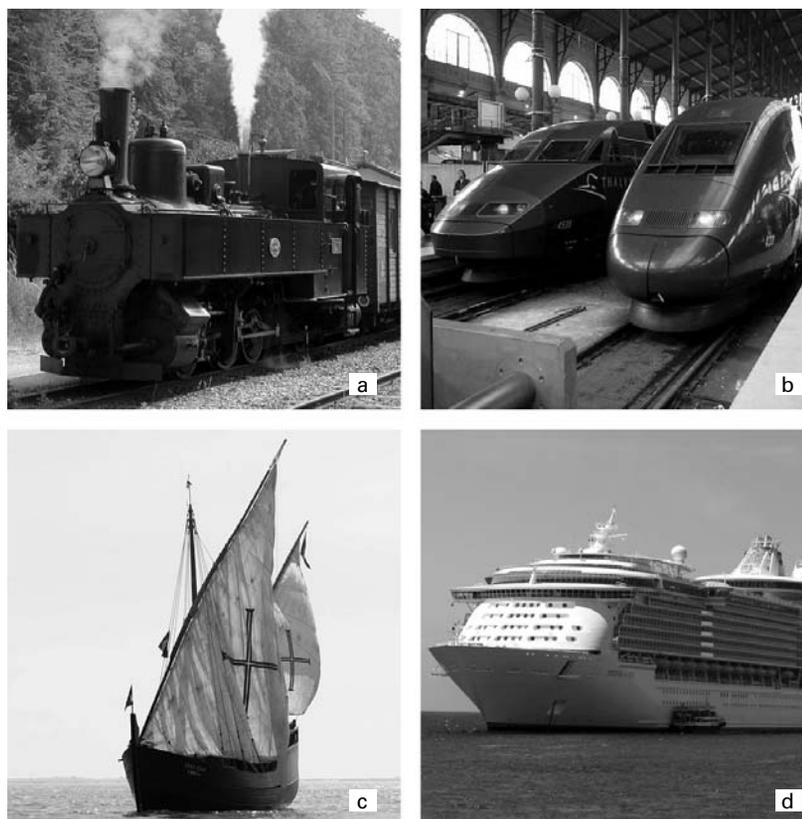


Figura 9.1: a) Trem no início do século XX; b) trem bala do século XXI; c) caravela do século XVIII; d) transatlântico do final do século XX.

Mas, conforme se intensificava, aumentando sua complexidade e dependência de novos fatores, o turismo alterava a dinâmica social e produtiva dos espaços onde se inseria, tornando assim imperioso intervir sobre esta atividade para controlar seus efeitos nocivos e potencializar seus efeitos positivos. A partir de então, surgiram vários modelos de compreensão do turismo, que também passaram a servir de referência para a intervenção nesta atividade.

Segundo Acerenza (2003), uma das primeiras tentativas de gestão do turismo foi realizada no sudoeste da França, em 1948, na região turística denominada costa Aquitaine. Naquela época, o problema do turismo estava relacionado à adequação de infraestrutura do espaço físico às demandas dos novos públicos. Ao longo do tempo, outras iniciativas foram sendo realizadas nas mais diversas destinações turísticas em todo o mundo e, conforme se aprendia com as experiências precedentes, melhorias foram sendo assimiladas pelos novos modelos de gestão e planejamento do turismo.



Onde se insere o “planejamento” dentro da gestão?

É importante ressaltar que a gestão (ou administração) de uma organização ou espaço é feita através de um conjunto de atividades específicas. Henri Fayol, considerado um dos pais da administração, propunha já na década de 1890 que administrar significava dirigir algo, ou seja, dar o rumo, o sentido a alguma coisa (na época, ele se referia precisamente às empresas).

Segundo ele, toda e qualquer organização possuía seis funções: técnica, comercial, financeira, contábil, de segurança e administrativa; sendo que esta última era a mais importante de todas, pois permitia exercer a direção da organização.

A função administrativa, por sua vez, é constituída das seguintes ações ou atividades: 1) planejamento, 2) organização, 3) controle, 4) comando e 5) coordenação.

O planejamento historicamente tem sido tratado como uma tarefa administrativa. Porém, no turismo muitas vezes se confunde o planejamento com a própria gestão, como um todo. Esse entendimento sintético da gestão do turismo em termos de uma única atividade, a de planejamento, tem sido feito de forma constante e pode ser verificado por meio da ênfase, às vezes excessiva, que se dá às propostas e metodologias de planejamento.

Essas metodologias de planejamento (conferir Aula 9 da disciplina de Planejamento e Organização do Turismo) foram muito importantes para gestão dos destinos turísticos, pois possibilitaram planejar a atividade através da visualização do sistema turístico como um todo, permitindo criar meios para se intervir e controlar o fluxo de turistas, adequar a infraestrutura, qualificar o destino etc. Por outro lado, em sua maioria, as metodologias de planejamento restringiam-se a aplicar conhecimentos de outras áreas – sobretudo, da Administração e da Economia – ao turismo, sem desenvolver a partir dos próprios sistemas turísticos, técnicas, procedimentos e sistemas de informação específicos para a gestão de destinos turísticos.

Recentemente, entre o final da década de 1990 e início dos anos 2000, uma iniciativa inovadora empreendida pelo governo francês reuniu um grupo de especialistas, já com larga experiência em planejamento turístico, e produziu, a partir de uma série de estudos precedentes, um documento intitulado “*Conduzir o turismo sustentável em territórios e empresas: um guia para ‘saber-fazer’*”. Este documento, elaborado pela Agência Francesa de Engenharia Turística, atual Agência de Desenvolvimento Turístico da França (Atout France), serve de referência metodológica em matéria de planejamento turístico territorial para diversas entidades públicas francesas, como a Secretaria de Estado de Turismo e o Ministério do Planejamento do Território e do Meio Ambiente.



A importância da França como destino turístico

A França é o destino turístico mundial que mais recebeu visitantes na última década e que obteve também a maior receita, advinda de turismo internacional (OMT). Em 2009, recebeu quase 77 milhões de turistas estrangeiros, o que representa quase 9% das entradas de turistas internacionais contabilizadas em todo o mundo e ultrapassa em aproximadamente 16 vezes as entradas de turistas estrangeiros no Brasil (4,8 milhões). No mesmo ano, o país europeu arrecadou mais de 49 bilhões de dólares em receitas provenientes do turismo internacional, cifra que corresponde a quase 6% do total de receitas arrecadas no mundo com o turismo e supera em mais de 9 vezes a receita brasileira (5,3 bilhões).



Matthijs Meijan

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1050858>

Para conduzir as operações de planejamento e gestão do turismo, necessárias ao alcance do ótimo desempenho turístico francês, a Atout France possui um triplo objetivo:

- a) promoção turística da França;
- b) realização das operações de planejamento turístico;
- c) aplicação de uma política de competitividade e de qualidade das empresas do setor.

Para a consecução de tais objetivos, a Atout France é constituída pela integração de duas agências:

1. a ODIT France, grupo de interesse público especialista em planejamento turístico que se ocupa da estruturação da oferta turística justamente com as coletividades locais e os operadores provados;
2. a Maison de La France, grupo de interesse econômico encarregado da promoção turística da França.

Assim como o Ministério do Turismo no Brasil lançou recentemente um conjunto de módulos de apoio para auxiliar os profissionais do turismo a desenvolver de forma mais homogênea a atividade no país, esse mesmo recurso já vem sendo utilizado em outros países, e a metodologia francesa que será apresentada nesta aula é um exemplo disso. Basicamente, estes instrumentos têm a finalidade de “padronizar” o desenvolvimento do turismo nacional, orientando as ações, e as formas pelas quais serão executadas, numa direção comum.

Porém, diferente dos Módulos Operacionais da Embratur (BRASIL, 2007), a metodologia francesa possui algumas especificidades que podem contribuir de maneira decisiva para o exercício de planejamento e gestão do turismo em destinos de forma efetiva e profissional. De maneira geral, são duas suas principais contribuições específicas:

1. Uma dinâmica própria de construção do planejamento que engloba a participação coletiva e pressupostos de sustentabilidade, utilizando-se da mediação de uma organização (de preferência externa ao destino turístico em questão) que irá coordenar o processo de planejamento, garantindo maior transparência e imparcialidade.
2. Um quadro metodológico com conjunto de indicadores especificamente desenvolvidos para o turismo, que visam orientar a busca por informações sobre o estado atual do turismo local e conferir maior propriedade, precisão, profundidade e detalhamento à proposta.

Metodologia Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística (ODIT)

O turismo atravessou na França um período de crescimento quantitativo rápido entre o fim dos anos 1950 e o fim dos anos 1980. Contudo, mais recentemente, o setor turístico francês busca um desenvolvimento qualitativo para se adaptar ao crescimento da oferta mundial. O turismo neste país, apesar de ser um setor jovem, chega à maturidade, passando a assumir como objetivo a aplicação do turismo sustentável nos territórios nacionais que tenham o desejo e sejam dotados da organização necessária para alcançá-lo.

O turismo sustentável visa proporcionar estadias de qualidade aos turistas, enquanto procura melhorar a vida dos habitantes locais, interessa-se também diretamente pelos impactos das atividades turísticas sobre o desenvolvimento do território, visando assegurar benefícios equitativos às populações locais.

Em termos de produção, o turismo sustentável consiste principalmente em desenvolver práticas que permitam às empresas turísticas potencializar a criação de riquezas, enquanto preservam e otimizam o capital ambiental e humano do território, necessários à atratividade e à durabilidade da destinação.

Mas para que o turismo se desenvolva nos territórios de forma sustentável, como propõe a metodologia francesa, uma série de fatores tem de ser levada em consideração.

Primeiro, é preciso estar atento às relações existentes entre o território e as empresas nele instaladas. Nesse sentido, é necessário observar as práticas e as estratégias turísticas, tanto na escala territorial quanto na escala das empresas.

Em segundo lugar, é preciso construir um plano de ação, como resultado do processo de planejamento sustentável do turismo no território, conduzido sistemática e profissionalmente (lembramos que o planejamento consiste na organização das ações necessárias ao alcance de objetivos previamente estabelecidos). Sendo assim, para orientar a elaboração do planejam-

to turístico sustentável em conformidade com as necessidades e anseios locais, faz-se necessária a utilização das informações previamente colhidas do território.

Finalmente, como o turismo não é uma atividade isolada no território, ele exerce e sofre influência do ambiente no qual está inserido, fato que pode afetar consideravelmente as possibilidades de desenvolvimento do turismo sustentável. Sendo assim, o melhor meio para responder às múltiplas demandas locais é levar em conta a diversidade dos atores. Porém, é muito difícil e pouco provável que os atores, em toda sua diversidade, articulem-se de forma democrática e igualitária, assegurando o direito mútuo, a expressão de sua ideias e a reivindicação de seus interesses. Por isso, é necessário que alguma entidade, sempre que possível externa ao território (uma empresa de consultoria, um órgão estadual ou uma universidade) exerça o papel de mediadora deste processo. Tal mediação (também denominada de “animação”) dos atores incita-os a refletir coletivamente sobre suas práticas turísticas e a valorizar sua diversidade, organizando os dispositivos favoráveis à sua expressão, criatividade e validação coletiva das orientações, necessárias ao alcance do turismo sustentável.

Assim, em síntese, podemos considerar que a ODIT parte das premissas de sustentabilidade; participação coletiva, transparência; e dinâmica sistemática e profissional.



Atividade

Atende ao Objetivo 1

1. Agora, tendo em vista a apresentação da metodologia ODIT realizada até aqui, descreva as principais contribuições desta metodologia para o planejamento turístico.

Resposta Comentada

De um modo geral, podemos elencar três principais contribuições da metodologia ODIT. Primeiro, essa é uma metodologia que se fundamenta em questões atuais, como: turismo sustentável, a participação de diferentes atores no processo de desenvolvimento turístico e a condução de um processo rigoroso, sólido tecnicamente, conduzido de forma profissional e, sobretudo, transparente.

Em segundo lugar, a ODIT propõe uma dinâmica muito particular no seu funcionamento, que envolve de maneira integrada diferentes aspectos constituintes do sistema turístico local, que são, por sua vez, analisados em diferentes níveis da realidade, um macro (ou setorial) e outro micro (focalizado nas empresas turísticas). No nível do território, a ODIT preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados aos turistas, enquanto procura melhorar a vida dos residentes das destinações turísticas. Já no nível das empresas, a metodologia procura desenvolver práticas que permitam às empresas turísticas potencializar a criação de riquezas, enquanto preservam e otimizam o capital ambiental e humano do território.

Finalmente, um terceiro ponto a se destacar na metodologia francesa é o fato dela trazer indicadores e elementos de medida específicos para o estudo de destinos turísticos, ou seja, é um instrumento de coleta e interpretação de dados, elaborados para o planejamento e gestão do turismo, sendo formatado criteriosamente para a investigação da atividade turística.

Para tratar dessas e de outras questões, relativas à experiência francesa de planejamento e gestão do turismo, passaremos a tratar adiante da lógica de funcionamento da metodologia ODIT.

Lógica de funcionamento da ODIT

Toda metodologia de planejamento turístico apresenta uma sequência de passos a serem seguidos, para que se alcancem os efeitos esperados. Coletar dados, interpretá-los, diagnosticar os problemas e apontar intervenções são etapas que culminarão com a formulação de um plano formal, que então poderá ser aplicado ou não. No caso da metodologia ODIT, suas fases são:

1. retrato do lugar;
2. diagnóstico;
3. definição de eixos estratégicos;
4. plano de ação.

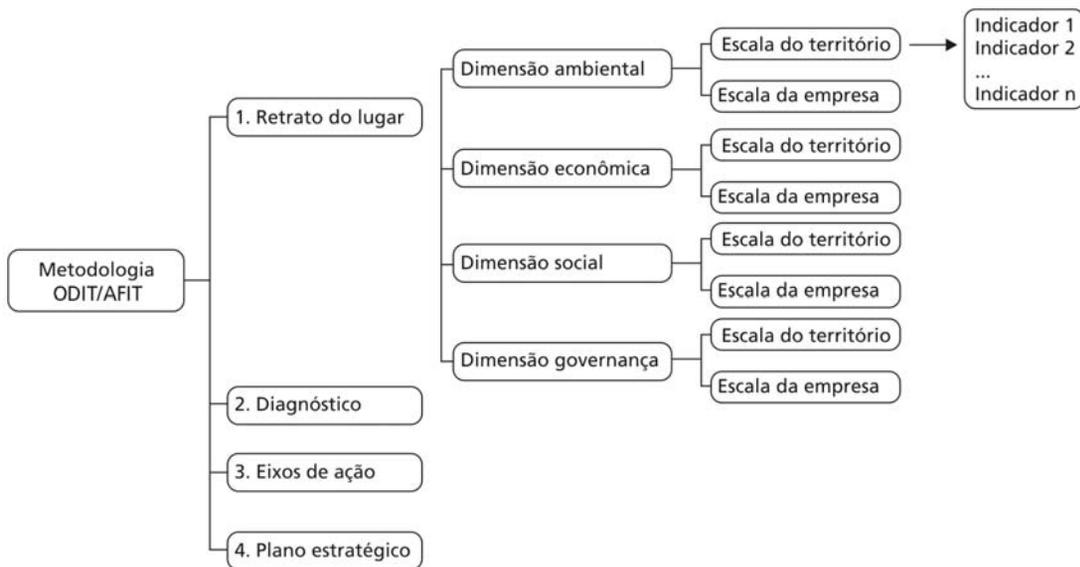


Figura 9.2: Esquema de funcionamento da metodologia ODIT (AFIT, 2001).

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do documento AFIT (2001).

Vejamos agora as fases que compõem a metodologia francesa de planejamento turístico.

Fase: o retrato do lugar

A primeira delas é o *Retrato do lugar*, isto é, o conhecimento das relações existentes entre a atividade turística e o local no qual se insere. Seu objetivo consiste em *identificar*, com a maior precisão e detalhe possível, a *diversidade de atores* – públicos e privados –, *suas práticas* (ações, hábitos, opiniões e tradições) e a *dinâmica existente no território* (Como as práticas, isto é, as “coisas”, acontecem? Quem faz o quê? Como? Com que frequência? etc.).

O importante nesta fase é analisar a diversidade de atores individuais (moradores, turistas, trabalhadores etc.) e coletivos (associações, organizações, empresas etc.) e de práticas que lhes são associadas; perceber sua sustentabilidade e engajamento, de modo a construir coletivamente um conjunto de indicadores para a direção do turismo sustentável no território.

Porém, diante da diversidade de atores, é preciso ter em mente que nem sempre podemos comparar dados indistintamente. Por exemplo, a opinião de um morador da cidade é um dado diferente da opinião institucional da prefeitura ou de uma empresa. Estas últimas falam por um conjunto de pessoas. Assim, comparar a opinião de um indivíduo em relação a de uma organização, pode gerar equívocos na interpretação dos dados.

Para evitar esse tipo de situação, que pode influenciar consideravelmente o diagnóstico e, conseqüentemente, o resultado global do plano turístico, a metodologia ODIT sugere que se divida a coleta e análise dos dados em dois níveis: o nível do território e o nível das empresas, no intuito de delimitar focos de análise e ação distintos (e não sobrepostos).

1º nível – Análise do território: identificação das questões relativas ao território e ao turismo, por parte dos atores. Pauta-se na diversidade de pensamentos e opiniões que cada pessoa possui e manifesta em relação ao território e ao turismo.

2º nível – Análise das organizações turísticas: identificar tipos de práticas, suas modalidades de avaliação e sustentabilidade, e identificar possíveis melhoras. Permite prefigurar o modo de organização para facilitar a participação.

Com relação ao território, devemos nos aprofundar em sua dinâmica com o turismo, a economia e a qualidade de vida dos residentes locais, dentre outros. Devemos observar a inter-relação entre moradores e visitantes, os impactos acarretados por essa ação e se os primeiros aproveitam da oportunidade turística para desenvolver a localidade economicamente. Vale lembrar que saber usufruir dessa atividade requer planejamento, um turismo sustentável, para que todos se beneficiem.

Já nas empresas, devemos analisar e identificar pontos importantes, ligados às atividades turísticas, como por exemplo, como são desenvolvidas as atividades das empresas na localidade, se são constantemente avaliadas, se estão sendo efetivadas de forma sustentável, quais as melhorias necessárias e como fazê-las. Assim o turismo irá se desenvolver mais facilmente, com mais qualidade e com a participação de todos os agentes.

Para que fique mais claro, esses níveis podem ser vistos como se olhássemos as células humanas por meio de um microscópio: em um nível macro, buscaríamos ver como as células relacionam-se umas com as outras e formam o tecido celular; e num nível micro, ou seja, dentro das células, observaríamos como ocorre o seu funcionamento interno.

Assim, no caso do turismo, no primeiro nível, o macro, a coleta de dados é orientada para as questões do território como um todo, isto é, pelo somatório das unidades econômicas, produtivas, organizacionais, sociais, culturais e ambientais no seu conjunto, que atuam num dado espaço geográfico, considerado como espaço turístico. Uma maneira simples de pensar essa questão é através do somatório das várias entidades coletivas existentes em cada dimensão, bem como suas ações e expressões. Geralmente, tratamos aqui dos diferentes tipos de setores da sociedade, por exemplo, setor primário, secundário e terciário. Outra possibilidade é agrupar essas organizações pela sua finalidade, ou seja, organizações privadas (empresas lucrativas de modo geral), organizações públicas estatais (municipais, estaduais e federais), e organizações públicas não estatais (ONG, associações civis, de bairro etc.).

Resposta Comentada

A fase 1 da ODIT tem o intuito de identificar os atores, suas práticas e a dinâmica existente no território. De posse desse levantamento, é possível construir coletivamente um conjunto de indicadores para a direção do turismo sustentável no território. Sendo assim, tomando como exemplo o município turístico de São Lourenço (MG), poderíamos identificar quem são os atores existentes neste local, a que setor (segmento) pertencem e em que nível de análise eles estariam. Assim, no âmbito do território, temos como atores a prefeitura, a câmara de dirigentes lojistas, a Nestlé Waters Co., pequenos produtores de laticínios e indústrias de confecção locais. Estes atores foram considerados segundo os setores econômicos em que atuam. Assim, como o município praticamente não possui área rural, não foi identificada nenhuma empresa ligada ao setor primário.

Já no caso das organizações turísticas – 2º nível de análise – poderíamos identificar neste mesmo município as seguintes entidades: hotéis, restaurantes, associação de artesãos, sindicato de hotéis, bares e similares, empresas de atrativos turísticos (ex.: teleférico), o convention & visitors bureau etc. Vale ressaltar que, também neste nível de análise, empresas como agências de receptivo não foram identificadas, pois não existem no município.

Dentro de cada uma dessas organizações busca-se a sua composição em termos de pessoas e as relações entre elas, mostrando as características dessas relações e seus resultados estáticos e dinâmicos.

Além dessas duas escalas de análise, a metodologia propõe ainda na fase *Retrato do lugar* a utilização de dimensões (que são grandes agrupamentos de informações sobre um mesmo assunto) de análise para observar a realidade, a saber: a *dimensão ambiental, a econômica, a social e a de governança*, que no seu somatório gerarão o panorama do turismo no local.

Para cada uma delas, há também um conjunto de *indicadores* ou elementos de medida para a verificação de como as práticas turísticas ou socioeconômicas de um modo geral estão sendo desenvolvidas naquele território.



Indicadores são informações numéricas que relacionam pelo menos duas variáveis, possuem uma unidade de medida e parâmetros de referência/comparação (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 1994). Como ferramentas de auxílio à decisão, os indicadores são modelos simplificados da realidade com capacidade de facilitar a compreensão de fenômenos, a capacidade de comunicação de dados brutos e a adaptação de informações à linguagem dos decisores. Diversas categorias de indicadores têm sido utilizadas no mundo para diferentes fins: ambientais, sociais, culturais, históricos, turísticos, dentre outros.

Um dos principais fatores que mostram a importância e prioridade turística de uma área, em termos de ações, investimentos e divulgação, é a disponibilidade de informações. Apesar da relevância do processo em curso de valorização crescente do turismo, a existência e o uso de indicadores ainda é incipiente em termos nacionais, atingindo essencialmente polos turísticos já consolidados por sua atratividade natural e/ ou histórico-cultural ou os centros de maior importância econômica e política como as capitais.

Uma das alternativas possíveis para esse processo de valorização do turismo é a utilização de indicadores, que potencializam a capacidade de transmissão de conhecimento dos dados. O tratamento diferenciado de dados pode gerar informações mais objetivas e acessíveis aos seus usuários, facilitando a comunicação entre o meio técnico-científico e a sociedade.

Os indicadores são, em todas as ciências, “instrumentos informacionais” de auxílio à gestão e podem adentrar outros domínios favoráveis ao desenvolvimento das bases teóricas do turismo. Como exemplo, pode-se citar a capacidade dos *indicadores ambientais* de retratar o potencial turístico espacial e a capacidade dos *indicadores de resposta* de monitorar as ações e iniciativas de gestão turística.

É justamente nesse sentido que se insere o quadro de indicadores da metodologia ODIT, que cumpre essa dupla função: ser um instrumento rigoroso de coleta de dados e pesquisa científica, e também fornecer bases confiáveis para a gestão turística e seu controle.

Assim, através de um conjunto de indicadores para cada dimensão, podemos coletar informações que serão analisadas e retratarão o impacto do turismo em cada uma delas. Por sua vez, pelo somatório do retrato da situação turística de todas as quatro dimensões (ambiental, econômica, social e ética) podemos avaliar o turismo na escala das empresas e na escala do território, e assim obter um diagnóstico global do turismo em um destino turístico qualquer.

Cada indicador fornece uma informação específica. Como exemplo, podemos criar um indicador sobre o “impacto econômico do turismo no local”, a fim de saber como o dinheiro que entra no município em função do turismo afeta as outras atividades. Para isso, seria necessário saber quanto de receita o turismo gera para o território, (por exemplo, na escala do município, poderíamos também adotar outra escala) e dividir essa renda pelo número de habitantes da cidade, obtendo assim o PIB turístico municipal (Produto Interno Bruto municipal). Ou então, relacionarmos a renda gerada pelo turismo com as demais atividades econômicas da cidade para sabermos como estas são impactadas. Por exemplo, se dividirmos a renda total, gerada pelo turismo, pelo número total de empresas de cada setor, primário (agricultura), secundário (indústrias) e terciário (serviços, excluindo-se os de turismo), em um dado período (ex.: um ano), obtemos o impacto do turismo em cada um deles naquele período.

Observe que, antes de elaborar este indicador, foi preciso saber quem são os fornecedores de matéria-prima e produtos para o setor turístico, no município. Isso é uma informação que deverá ser coletada no início da fase 1 (Retrato do lugar), quando identificarmos quem são os atores na escala das empresas e do território (como vimos na Atividade 2).

Para a dimensão econômica:

– PIB turístico municipal *per capita* (i.e. por habitante, em R\$). *Este indicador serviria para saber, com precisão, o quanto a economia do município arrecada com o turismo para cada habitante. Outra opção seria verificar o PIB turístico municipal por empresas turísticas, o que nos forneceria uma média da rentabilidade das empresas do setor.*

Para a dimensão social:

– Número de atrativos turísticos municipais/habitante. *Os atrativos turísticos incluiriam museus, prédios históricos e quaisquer monumentos, considerados turísticos, ou seja, que sejam anunciados em folders, sites ou qualquer material de divulgação do município. Este indicador forneceria uma proporção de atrativos turísticos existentes na localidade e sua utilidade seria fornecer pistas para se averiguar, em seguida, as relações entre a quantidade proporcional de atrativos e sua relevância turística (ter muitos atrativos nem sempre significa que eles são importantes).*

Para a dimensão ética:

– Número de ONGs registradas e em funcionamento/habitante. *Este indicador forneceria a relação entre a quantidade de associações do terceiro setor efetivamente existentes e atuantes em relação à comunidade total. Ele seria útil, pois geralmente quanto maior a quantidade de associações civis na comunidade, maior tende a ser a participação voluntária das pessoas, o que contribui na formulação e implementação das iniciativas de gestão do turismo.*

Em síntese, vale ressaltar que a fase do Retrato do lugar não é linear e necessita constantemente de idas e voltas aos dados e a campo, para observar, qualificar, mensurar, visando à obtenção do melhor resultado possível. Portanto, é imprescindível analisar o território, sua diversidade e o que ele pode oferecer ao turismo; observar como os diversos setores da cidade interagem neste âmbito e como se beneficiam mutuamente.

Fase: o diagnóstico

Vejamos agora a segunda fase deste método francês de planejamento turístico. Seu objetivo consiste em *interpretar*, em termos de desenvolvimento, os dados, numéricos ou não (neste caso pode ser uma imagem, foto, uma entrevista com uma pessoa mais idosa que conhece a história do lugar etc.) e os indica-

dores observados no retrato do lugar. Estes elementos (dados e indicadores) irão traduzir ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, segundo os diferentes tipos de atores. Convém caracterizar a sustentabilidade dos tipos de práticas turísticas encontradas no espaço para interpretar suas repercussões.

O diagnóstico é centrado sobre o turismo, integrando os demais tipos de atividades e os outros setores. Ele está estreitamente ligado:

- a) aos problemas identificados inicialmente, fio de condução de toda a análise;
- b) à qualidade dos métodos utilizados para realizar o Retrato do lugar e à sua capacidade de levar em conta a diversidade de atores e suas representações;
- c) à capacidade de listar as “conclusões” retidas para o diagnóstico, a partir dos elementos observados no Retrato do lugar;
- d) ao controle do volume de informações levantados e dos indicadores gerados sobre turismo sustentável;

A experiência mostra que as práticas não são dicotomicamente sustentáveis ou não sustentáveis. Mais sim, satisfatórias sobre um termo ou dois e não sobre outros, ou seja, nunca são integralmente de um jeito, mas sim, preponderantemente. Por exemplo, o uso exaustivo de um recurso natural (como uma cachoeira) pode ser sustentável economicamente, mas não ambientalmente. Deste modo, a tarefa a ser realizada pelo gestor do destino turístico é tentar compatibilizar as diferentes práticas sobre um maior número de perspectivas possível, mesmo que em algumas delas os recursos não sejam aproveitados plenamente. Assim, realizar um diagnóstico não tem, portanto, a ambição de aferir com certeza absoluta o estágio de desenvolvimento do destino turístico, mas sim de observar junto com os atores envolvidos, e com o máximo de rigor possível, as ações que interferem no seu desenvolvimento sustentável.

Assim, em linhas gerais, a fase do diagnóstico deve então:

- identificar coletivamente as questões-chave de interpretação prioritárias e verificar se a sustentabilidade das práticas turísticas observadas correspondem às questões prioritárias do território;
- favorecer a elaboração de interpretações contraditórias (as representações e pontos de vista são muitas vezes contraditórios em relação ao território) induzindo ao debate, fundamentado no quadro de indicadores, visando à sua retificação e validação coletiva. O objetivo é levar a uma dinâmica que construa um diagnóstico turístico compartilhado e minimamente consensual;
- discutir e debater coletivamente para concluir o diagnóstico turístico do território. Com as bases do trabalho claras e comuns (indicadores, questões, práticas e representações) e a diversidade de pontos de vista colocada (interpretações contraditórias), torna-se possível validar coletivamente o diagnóstico do território.

Ao final desta fase, devemos ter uma lista de sugestões a respeito do que deve ser melhorado no território e nas empresas.

Fase: elaboração dos eixos estratégicos

A partir do diagnóstico, validado pelos atores envolvidos, esta fase consiste em definir os grandes eixos de trabalho para promover os pontos fortes e melhorar os pontos fracos do turismo. A ideia é *projetar* ações com certo grau de estabilidade. Por isso, geralmente utiliza-se um recorte temporal de três a cinco anos como referência para gerar um plano de ação.



Quem faz o diagnóstico turístico?

Embora o diagnóstico leve em consideração todos, ou pelo menos a maioria dos atores envolvidos com o turismo em um dado destino turístico, a execução de todas as fases da metodologia ODIT – incluindo o diagnóstico – é realizada por um grupo pequeno de

peças, denominado de equipe de animação ou de mediadores do processo. Essa equipe pode ser composta por pessoas da cidade, por uma entidade externa (por exemplo, um órgão público, uma universidade etc., ou mesmo uma empresa de consultoria, contratada pelo destino para fazer o diagnóstico) ou, ainda, por uma mistura de pessoas do próprio destino turístico com uma ou mais entidades de fora dele. Contudo, vale ressaltar que quanto mais pessoas envolvidas e maior for a diversidade de instituições as quais elas estão vinculadas, tende a ser mais difícil de organizar a própria equipe e produzir um trabalho coeso. Por outro lado, um número muito reduzido de pessoas não conferirá a validação coletiva necessária ao diagnóstico e seu prognóstico. Por isso, o ideal é o meio termo. Como regra prática, em geral, a equipe de animação possui entre 5 e 7 membros.

Agora, deve-se definir e hierarquizar coletivamente os eixos estratégicos de intervenção no território. Os eixos são como objetivos intermediários de desenvolvimento do território (ex.: melhorar a qualidade da água, melhorar a rentabilidade dos negócios etc.). Eles são extraídos dos pontos identificados no diagnóstico a serem melhorados.

Para validar coletivamente os eixos estratégicos, é necessária a preparação dos debates, o que requer do grupo de animação local. Este irá:

- sintetizar os debates precedentes, demonstrando as ligações existentes entre sustentabilidade e os tipos de práticas turísticas conduzidas sobre o território, e o impacto dessas práticas sobre as principais questões territoriais;
- propor eixos estratégicos, considerando o conjunto de elementos validados no diagnóstico;
- organizar o debate para hierarquizar e validar coletivamente os eixos estratégicos a serem retidos para o território (a dimensão temporal das propostas faz-se necessária a partir desta reflexão).

A organização proposta, ligada ao método de investigação, facilita a síntese das informações coletadas via diagnóstico frente à projeção de ações para sanar os problemas identificados, pois neste estágio os atores possuem dois tipos de referências comuns:

1. uma identificação dos tipos de prática turística;
2. uma apreciação do impacto destas práticas sobre os modos de desenvolvimento do território.

O conjunto é apreciado a partir de uma ferramenta comum (o quadro de indicadores do turismo local).

A hierarquização dos objetivos intermediários (eixos de ação) deve ser feita, levando em consideração à pergunta: *as orientações propostas permitem atender às observações realizadas?* Assim, esta fase permite questionar a coerência do procedimento, a partir da trilogia: constatação/interpretação/delimitação dos objetivos de desenvolvimento prioritários.

Fase: o plano de ação

Esta última fase consiste em *organizar e hierarquizar no tempo e no espaço as ações* que correspondem aos principais objetivos de desenvolvimento, identificados anteriormente (na fase dos eixos estratégicos).

A questão central ligada ao plano de ação é sempre *as ações propostas, que atendem corretamente ao objetivo de desenvolvimento visado (eixos estratégicos)?*

Para esclarecer este questionamento (elaborar o plano de ação e validá-lo coletivamente) é útil voltar ao que já foi feito. Assim, o retorno às constatações realizadas no Retrato do lugar é fonte de ensinamentos para o debate e para a proposta de ações adaptadas.

Recomenda-se sempre realizar um debate sobre os fatos. Por exemplo: melhorar a qualidade da água pode não ser percebido como prioritário por todos os atores, o que demandará ações diferentes para cada um deles, ou seja, para certos atores isso será um problema de conscientização, para outros isso será um problema econômico.

A questão que se põe aqui é se é possível agir simultaneamente sobre um conjunto de instrumentos existentes ou somente em alguns (um de cada vez). Neste caso, faz-se necessário uma análise sistêmica engajada. Então, os medidores (ou equi-

pe de animação) devem elaborar o plano, sempre que possível com o auxílio (por exemplo, via consulta) do máximo de atores envolvidos, de modo a atingir os meios, o elemento humano, a logística e os investimentos necessários para colocar em prática cada ação designada.

A avaliação é duplamente realizada: ao fim de cada fase e sempre que servir de orientação para tomada de decisão. Para tanto, deve-se levar em consideração o quadro de indicadores. Deve-se também registrar as informações ao longo de cada etapa, construindo um banco de dados, evidenciando as razões que levaram a optar por cada caminho. A avaliação poderá ser feita diretamente pelos atores.

Conclusão

Para que a aplicação da metodologia ODIT seja eficiente, ela requer, por um lado, a escolha de um espaço determinado (um município, por exemplo) para a aplicação dos instrumentos de pesquisa e, por outro lado, o posicionamento conceitual do que se entende por turismo sustentável.

O turismo sustentável não é um produto ou segmento de mercado turístico. O adjetivo “sustentável” implica um modo de gestão do turismo que pressupõe práticas e processos particulares no território, visando à conservação do mesmo. O território é um sistema aberto composto de um conjunto hierarquizado de subsistemas integrados. A dinâmica do território é o resultado da atuação dos atores locais – nativos ou externos a esse território – dotados de valores individuais e interesses diferentes que podem ser até mesmo contraditórios.

O turismo é parte desse sistema e isto significa que ele está em constante interação com outras atividades econômicas e sociais. As mudanças que ocorrem no âmbito turístico interferem em outros domínios e vice-versa. O diagnóstico do turismo em um território diz respeito à análise dessas inter-relações, diretas e indiretas. Sendo assim, os formuladores de políticas públicas, na medida em que desejam desenvolver o turismo sustentável, de-

Resposta Comentada

A primeira fase, o Retrato do lugar, é a fase de coleta de dados. Sua importância deve-se ao fato de que será a partir dos dados coletados que se fará sua interpretação, serão diagnosticados os problemas e apontadas possíveis intervenções.

Os dados coletados nessa fase devem, então, possibilitar o reconhecimento preciso das relações existentes entre a atividade turística e o destino. Para que a apreensão dessas relações seja ao mesmo tempo abrangente (incorpore o maior número de informações possível) e detalhada (permita o conhecimento pormenorizado dessas relações), a metodologia francesa lança mão de quatro dimensões: econômica, social, ética e ambiental, que no seu somatório vão dar o panorama do turismo no local. Cada uma dessas dimensões conta com um conjunto de questões para orientar tanto a coleta de dados, como a sua posterior sistematização e análise.

Ainda, ao dividir a coleta e análise dos dados entre o âmbito do território e o das empresas, a metodologia ODIT procura evitar sobreposições e delimitar os focos de análise e ação, de modo que o planejamento e gestão sustentável do turismo no destino sejam eficientes e eficazes.

Sendo assim, o Retrato do lugar é de suma importância, pois é baseado nas informações coletadas nessa fase em que serão executadas as etapas seguintes. Os problemas diagnosticados devem corresponder, de fato, aos problemas do destino e as ações projetadas devem, do mesmo modo, representar as necessidades e anseios da coletividade.

Resumo

Em síntese, nesta aula vimos que:

- A metodologia francesa Observação, Desenvolvimento e Engenharia Turística (ODIT) requer, para que seu emprego seja eficiente, a escolha de um espaço determinado (um município ou uma região) para a aplicação dos instrumentos de pesquisa. Por outro lado, requer o posicionamento conceitual do que se entende por turismo sustentável. A partir daí, é possível elaborar o diagnóstico turístico a partir da primeira tarefa: o Retrato do lugar, que pressupõe o conhecimento das relações existentes entre a atividade turística e o local no qual está inserida.
- Para apreensão dessas relações, a ODIT lança mão de quatro dimensões: econômica, social, ética e ambiental, que em seu conjunto vão caracterizar o cenário do turismo no local. Cada uma dessas

dimensões conta com um conjunto de orientações tanto para a coleta de dados, como para a posterior sistematização e análise dos mesmos. Ainda, a metodologia ODIT subdivide as informações em dois níveis: o nível do território e o nível das empresas, no intuito de delimitar focos de análise e ação.

– Posteriormente ao Retrato do lugar, outras três fases seguem-se: o diagnóstico, que consiste em interpretar os sinais observados no Retrato do lugar; a definição de eixos estratégicos, que prevê a projeção de ações coletivamente validadas; e a construção do plano de ação, que deve organizar e hierarquizar no tempo e no espaço as ações que correspondem aos principais objetivos de desenvolvimento identificados anteriormente (eixos estratégicos).

– Ao fim de cada fase e sempre que servir de orientação para a tomada de decisão, deve ser realizada uma avaliação. Esta avaliação deve se basear no quadro de indicadores e ser realizada diretamente pelos atores. Assim, o quadro metodológico de indicadores, bem como o próprio modo de funcionamento específico da metodologia ODIT são os principais instrumentos de gestão desta proposta e representam, em síntese, suas principais contribuições para a gestão e o planejamento turístico.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, veremos os desafios de implementação de um plano estratégico de desenvolvimento turístico local a partir da gestão de seus programas e projetos, como meios de execução e controle daquilo que foi planejado. Até lá!

10

Os desafios da implementação do plano estratégico de desenvolvimento turístico local: elaborando metas, programas e projetos

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Meta da aula

Apresentar a divisão necessária do plano estratégico em programas e projetos, para que ele seja passível de ser executado.

Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer a necessidade de formalização das ações a serem executadas pelo plano estratégico;
- 2 avaliar como se integram e sintetizam os projetos e programas para a composição, organização e implementação do plano estratégico de um destino turístico.

Introdução

Como vimos na aula anterior, o planejamento estratégico do desenvolvimento do turismo nos destinos é um processo que implica relações dinâmicas, em que os elementos agem uns sobre os outros. Por isso, o planejamento estratégico pressupõe operações contínuas e mudanças frequentes. Para que ele consiga ao mesmo tempo acompanhar as mudanças do ambiente e alcançar os objetivos almejados, faz-se necessária a organização das ações e o acompanhamento contínuo dos resultados.

O planejamento, segundo Mintzberg (2004), pode assumir algumas definições formais. Para alguns, *planejar é pensar no futuro*, levar o futuro em consideração no momento da tomada de decisão. O problema dessa definição, para o autor, é que ela é muito ampla, ou seja, que atividade de uma organização não pensa no futuro, de curto ou longo prazo?



Figura 10.1: Planejar é pensar no futuro.

Para outros, *planejar é controlar o futuro*, isto é, não apenas pensar nele, mas agir sobre ele. Essa definição, contudo, padece do mesmo problema de amplitude excessiva que a primeira.



Figura 10.2: Planejar é agir para alcançar um estado esperado.

Outra concepção possível de planejamento o define pelo processo que representa: *planejamento é tomada de decisão*. Entretanto, a menos que se possa pensar em um processo de decisão que não seja dirigido para o futuro, essa perspectiva ajuda pouco, pois, ao se supor que toda decisão significa um comprometimento com a ação, toda decisão considera o futuro por meio de uma promessa de agir. Assim, essa definição restringe-se à primeira e à segunda. Desse modo, para que rotular de planejamento, quando toda tomada de decisões serve?

Uma definição mais específica de planejamento como processo concebe-o *como tomada de decisão integrada*. O planejamento como tomada de decisão integrada impõe uma condição: que as decisões sejam de tempos em tempos articuladas em um processo único, firmemente ligadas, para que elas possam ser tomadas ao mesmo tempo. Para Mintzberg (2004), essa definição, por sua vez, amplia o planejamento além do uso razoável, pois alguns líderes são capazes de integrar decisões de modo informal e até intuitivamente.

A formalização, segundo o autor, é então a chave para entender o planejamento. O planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema inte-

grado de decisões. Então, o que capta a ideia de planejamento, acima de tudo, é sua ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento. A formalização refere-se a três coisas: *decompor*, *articular* e, especialmente, *racionalizar* os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas.

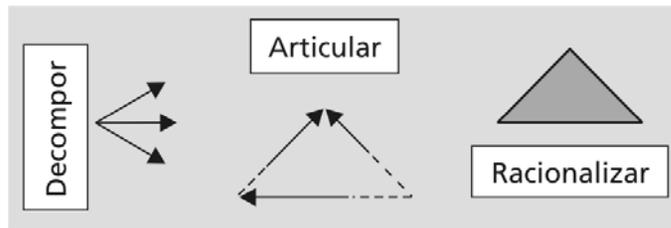


Figura 10.3: Formalização do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg (2004).

Conforme apresentado esquematicamente na **Figura 10.3**, a decomposição caracteriza-se pela análise, ou seja, pela separação do todo em seus elementos constituintes. Assim, o planejamento formal deve ser decomposto em planos, projetos e ações práticos, factuais e realistas.

Ao mesmo tempo, o processo de decomposição é contrastado com o processo de articulação, a síntese. Esta reorganizaria os elementos visando ao melhor arranjo para o alcance dos objetivos. Ela seria possível, então, pela articulação dos elementos constituintes do plano. Decorre disso que as decisões reunidas em um processo único e integrado podem ser tomadas em um momento específico e não de forma dispersa e aleatória.

Para isso, a racionalização visa garantir a reflexão, a identificação e a seleção das decisões, processos e ações, de modo a adequar da melhor maneira os meios aos fins. Sendo assim, a racionalização pressupõe um sistema de normas lógicas, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações hierárquicas de objetivos (gerais e específicos), distribuindo as atividades de planejamento a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados.

Supondo que o planejamento seja um processo sistemático, articulado e formalizado, conforme sugere Mintzberg, por que os destinos turísticos devem planejar? Vejamos algumas razões:

- *Os destinos turísticos devem planejar para coordenar suas atividades.* Um argumento em favor do planejamento é que as decisões tomadas conjuntamente em um único processo formal garantirão que os esforços sejam coordenados de maneira adequada.
- *Os destinos turísticos devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração.* Como os gestores têm muitas coisas para pensar, eles correm o risco de esquecer o futuro de longo prazo. O planejamento torna-se, assim, um meio de programar o imprevisível.
- *Os destinos turísticos devem planejar para ser “racionais”.* O planejamento é concebido para ser a maneira de aplicar a inteligência sobre os problemas.
- *Os destinos turísticos devem planejar para controlar.* O planejamento requer empenho, para obter domínio sobre si e sobre o futuro coletivo pela força da razão.

Mas como é possível, ao mesmo tempo, decompor e articular o plano de desenvolvimento turístico de um destino? Para que o Plano possa ser executado, isto é, para que ele deixe de ser um ideal e passe a imprimir ações concretas na realidade local, é preciso que ele seja desmembrado em partes menores, passíveis de serem operacionalizadas. Uma vez decompostas, essas partes não permanecem isoladas, mas, ao contrário, devem ser rearticuladas, conectadas para a composição de um todo complexo e integrado. Como um documento único que contém todos os programas e projetos, o planejamento estratégico do destino serve como um documento de programação integrada, que mantém a clareza do direcionamento das estratégias e assegura que os programas e projetos não venham a competir de maneira inadequada por recursos e apoio. O plano de implementação estabelece as necessidades orçamentárias, de recursos humanos, as implicações institucionais e os procedimentos operacionais para implementação da estratégia.

Resposta Comentada

A característica essencial do planejamento, como vimos, é a formalização. A formalização visa orientar e coordenar decisões e ações; assim, segundo o nosso entendimento, é benéfica para os destinos turísticos. Justamente para evitar efeitos indesejados, o planejamento deve ser constantemente acompanhado e avaliado.

Formalizar refere-se a três coisas: racionalizar, decompor e articular. A racionalidade contrapõe-se ao casual, neste sentido os planos devem ser lógicos e realistas de modo a fixar objetivos plausíveis e meios de obtê-los.

Ainda mais: o planejamento é caracterizado pela decomposição, isto é, a redução de situações e processos em partes menores operacionalizáveis.

Juntamente com a racionalidade e a decomposição, a articulação é o terceiro componente da formalização. O produto do planejamento, os planos, programas e projetos, depois de serem decompostos em objetivos e subobjetivos, devem ser explicitados claramente em palavras e números, de modo a se obter um sistema integrado de decisões.

Sendo assim, mesmo os planejadores podendo realizar uma gama de atividades mais ou menos formais, o uso de um procedimento formal visa obter um resultado racional e integrado. Os procedimentos formais, assim como as tomadas de decisão, a formulação de estratégias ou a adoção de um modo preferido de fazer as coisas, não garantem o completo alcance dos objetivos ou a adaptação ao ambiente, mas o esforço de formalizar, por meio da decomposição, articulação e racionalização, visa coordenar as decisões para o alcance de um resultado integrado, não casual.

Sendo assim, para a implementação do planejamento estratégico são apontados quatro estágios: o estabelecimento de *objetivos* e, a partir deles, a definição de *metas*; então, devem ser elaborados os *programas* e mais detalhadamente os *projetos*.

- Os *objetivos* apontam para resultados específicos que o destino turístico deseja alcançar.
- As *metas* são ainda mais específicas. Elas devem ter prazo para sua execução e devem ser mensuráveis. Visam tirar vantagem dos pontos fortes, superar os pontos fracos, explorar as oportunidades e lidar com as ameaças, identificadas durante a análise dos ambientes externo e interno. Uma maneira amplamente

aceita de formular metas é verificar se elas são SMART: específicas (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), alcançáveis (*Attainable*), realistas (*Realistic*) e se têm prazos definidos (*Time bound*).

- Definidos os objetivos e as metas, o destino precisará decidir sobre os *programas* mais importantes por meio dos quais a estratégia será executada. A seleção de programas claros deve ser realizada de acordo com as necessidades e com os recursos disponíveis.
- Após o término da seleção dos programas, é necessário detalhar as ações que precisam ser realizadas para a implementação de cada programa. Essas ações devem fornecer os *projetos* de ação para a operacionalização de cada programa.

Quadro 10.1: Estágios para a execução do planejamento estratégico

Objetivos	Baseados nos resultados específicos desejados para o destino turístico.
Metas	Estabelecem padrões de desempenho e ações para o desenvolvimento de cada objetivo. Elas devem ter prazos e ser mensuráveis.
Programas	Estabelecem abordagens para alcançar metas realistas. Eles devem ter prazos e ser mensuráveis.
Projetos	Implementam componentes específicos do programa. Eles devem ter custos e prazos definidos e ser mensuráveis.

Fonte: Swinburn; Goga; Murphy (2006).

Objetivos

Os objetivos são as pretensões do destino turístico e, em conjunto, definem o propósito desse destino. Podem ser formulados inicialmente em termos abstratos, como, por exemplo, ampliar a participação no mercado turístico nacional ou internacional, ou aumentar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Todavia, os objetivos estão quase sempre distanciados da realidade cotidiana do destino e exigem, desse modo, a formulação de programas e projetos a serem operacionalizados. Os objetivos gerais precisam, assim, ser desdobrados em objetivos setoriais para poderem ser, em seguida, detalhados em termos operacionais. Em geral, os objetivos estratégicos (ou gerais) servem de base para o desdobramento em termos de objetivos táticos (ou setoriais), que por sua vez são desdobrados em objetivos operacionais. Em alguns casos, a hierarquia de objetivos é extremamente detalhada para permitir maior conjugação e convergência dos esforços de todos os níveis de gestão do destino.

Sendo assim, os destinos turísticos podem apresentar os seguintes objetivos:

- Objetivos estratégicos ou globais: são os objetivos mais amplos, como participação no mercado, imagem, retorno de investimentos.
- Objetivos táticos ou setoriais: são objetivos de cada setor ou área que compõe o destino, como setor hoteleiro, alimentação, transportes, marketing, finanças, dentre outros.
- Objetivos operacionais: são objetivos limitados a cada tarefa de cada setor, como atendimento ao cliente, custo unitário de produtos etc.

Metas

Metas são frações dos objetivos. Elas representam ações concretas. Enquanto os objetivos indicam aonde se pretende chegar, as metas apontam o que precisa ser feito para chegar lá. Por isso, nas metas o aspecto quantitativo tem uma importância maior que nos objetivos, ou seja, elas são mais precisas em valores, datas e medidas, pois são mais próximas da realidade prática que os objetivos.

Como as metas são concisas e precisas, cumpri-las é uma tarefa de mais clara consecução. Por outro lado, elas exigem atenção e foco constantes. A simples definição de uma meta para

o destino não é tudo. É preciso que cada meta seja acompanhada de relatórios operacionais que especifiquem exatamente o que já foi feito e o que ainda deve ser feito para que ela seja alcançada.



Figura 10.4: As metas devem ser acompanhadas e avaliadas.

Em grande parte dos casos, um objetivo não se resolve com apenas uma meta. Normalmente, são estipuladas metas de curto, médio e longo prazo, articuladas entre si, para o alcance dos objetivos. A partir de seus resultados, novas metas podem ser definidas para que o objetivo geral do destino, gradualmente, seja conquistado. É fundamental que sejam estipuladas metas passíveis de execução e de avaliação. Por isso, recorrentemente as metas caracterizam-se por serem SMART: específicas (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), alcançáveis (*Attainable*), realistas (*Realistic*) e se têm prazos definidos (*Time bound*).

Quadro 10.2: Metas SMART

Específico	A meta aborda uma questão específica?
Mensurável	É possível medir o impacto quando a meta é alcançada?
Alcançável	É uma meta que pode ser alcançada?
Realista	Haverá recursos suficientes para alcançar as metas?
Temporais	Está claro quanto tempo será necessário para se alcançar as metas? Este intervalo de tempo é realista?

A cidade de São Paulo, por exemplo, definiu, em seu programa de metas denominado Agenda 2012, metas de curto, médio e longo prazos que traduzem o plano de governo da Prefeitura Municipal do período 2009-2012.

O programa é dividido em seis seções: Cidade de Direitos, Cidade Sustentável, Cidade Criativa, Cidade de Oportunidades, Cidade Eficiente e Cidade Inclusiva, cada uma delas com objetivos e metas próprios.

A seção Cidade de Oportunidades, por exemplo, visa “criar um ambiente propício à geração de empregos e de negócios, ampliar a qualificação profissional da mão de obra e promover a descentralização das atividades produtivas.”

São seis os objetivos definidos para essa seção do programa:

- estímulo ao emprego e à qualificação dos trabalhadores;
- incentivo ao empreendedorismo e ao ambiente de negócios;
- atração de novos parceiros e investimentos internacionais;
- priorização de áreas estratégicas para a criação de empregos e negócios;
- promoção do desenvolvimento econômico e social da Zona Leste;
- aprimoramento da infraestrutura urbana.

Dentre as metas lançadas para o alcance desses objetivos, incluem-se:

- 8.200 estudantes no Ensino Técnico;
- 50.000 trabalhadores qualificados em Ensino a Distância;
- 1.200 trabalhadores informais capacitados;
- 1 Centro de Apoio ao Trabalhador;
- 1 Centro Tecnológico;
- Conceder microcrédito a 21.000 empreendedores etc.



Para visualizar o Programa de Metas da cidade de São Paulo na íntegra, acesse:

<http://www.agenda2012.com.br/cidade-oportunidades/metlas>

Programas

Os programas são documentos que delineiam as decisões setoriais do plano. Os objetivos setoriais do plano irão constituir os objetivos gerais dos programas. Os programas têm o sentido de sistematizar e compatibilizar objetivos e metas setoriais, procurando otimizar o uso dos recursos. Devem fornecer referencial que permita elaborar projetos específicos em conformidade com o programa, isto é, coesos entre si e alinhados aos objetivos do programa.

Suponhamos que um destino possua um plano de desenvolvimento econômico local que tenha por objetivo construir uma capacidade econômica autônoma para a região, melhorando a perspectiva econômica local e a qualidade de vida da população. Vejamos alguns programas que auxiliariam o destino a implementar esse plano e alcançar seu objetivo.

Quadro 10.3: Plano de desenvolvimento econômico local e opções de programas

Opção de programa 1: estimular o crescimento de negócios locais

Uma parte significativa do crescimento econômico local é gerada por pequenas e médias empresas que já estão estabelecidas na comunidade. Estimular o crescimento das empresas locais envolve o fornecimento de aconselhamento, apoio e recursos que capacitem as mesmas a crescerem.

Opção de programa 2: integrar trabalhadores com baixa renda ou com dificuldade para conseguir emprego

Atender grupos desfavorecidos significa que determinadas medidas devem ser direcionadas para grupos específicos, como populações de baixa renda, minorias étnicas, jovens, mulheres, desempregados e subempregados.

Opção de programa 3: estimulando novos empreendimentos

Estimular novos empreendimentos envolve o fornecimento de aconselhamento, apoio técnico, informação e recursos para ajudar os indivíduos a estabelecerem o seu próprio negócio na condição de únicos proprietários ou em sociedades, cooperativas ou empreendimentos comunitários.

As sugestões apresentadas são ideias de programa, propostas temáticas associadas ao objetivo geral do plano. Mas esses programas, ao serem formalizados em um documento sistemático e articulado, devem apresentar alguns elementos básicos, dentre os quais se incluem:

- a síntese de informações sobre a situação a ser modificada pelo programa;
- a formulação de objetivos gerais e específicos e a explicitação de sua coerência com os objetivos do plano, bem como sua relação com os demais programas;
- os projetos e atividades componentes do programa e suas conexões;
- a formulação explícita das tarefas e funções designadas aos executores do programa e os respectivos responsáveis por seu acompanhamento;
- os prazos e a dinâmica de trabalho estabelecidos para a realização do programa;
- os recursos humanos, físicos, materiais e financeiros mobilizados;
- medidas de desempenho e sistemas para avaliação de progresso do programa.



O Ministério do Turismo desenvolveu, para a execução do Plano Nacional de Turismo – PNT 2007/2010, dentre outros, o Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo – Prodetur Nacional –, uma linha de crédito do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) que inclui ações de âmbito regional, estadual e municipal, que

tem por objetivo “contribuir para o fortalecimento da Política Nacional de Turismo, bem como consolidar a gestão turística cooperativa e descentralizada (...)” (PRODETUR NACIONAL, 2008).

Para explicitação dos objetivos, atividades, componentes, condições e normas que regem o financiamento do Programa, e os processos e procedimentos para sua execução, bem como os critérios de elegibilidade dos participantes e dos projetos de desenvolvimento turístico, foi elaborado o Regulamento Operacional do Programa. Para acessar esse documento e conferir seus elementos constituintes, sua estruturação e seu conteúdo acesse:

http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/downloads_regionalizacao/Regulamento_Operacional.pdf

Projetos

O projeto é a unidade elementar do processo sistemático de racionalização das decisões. Ele deve operacionalizar o programa, isto é, executá-lo na prática. Para isso, é constituído pelo detalhamento das ações a serem realizadas para a implementação do programa.

Assim como o programa, o projeto é um documento de proposição de produção de um resultado, com emprego de técnicas determinadas e com objetivos predefinidos. Dentro de cada área do programa, os projetos devem ser propostos e selecionados com base em critérios claros. Cada projeto potencial deve ser avaliado com vistas a determinar se ele atende às metas, aos objetivos e às prioridades mais gerais do plano.

É importante também, especialmente no caso de projetos mais longos, realizar um cuidadoso estudo de viabilidade, para verificar se a implementação do projeto é possível do ponto de vista técnico e financeiro. A análise de custo e benefício é uma ferramenta importante para a priorização, especialmente no caso de projetos onerosos. Como é provável que existam vários pro-

jetos competindo, a comparação dos custos e dos impactos esperados de cada projeto deve fornecer dados quantitativos que auxiliem a decisão de priorização.

Vejamos alguns projetos que possibilitariam a execução dos programas mencionados acima, para a implementação do plano de desenvolvimento econômico local de um destino.

Quadro 10.4: Programas de desenvolvimento econômico local e opções de projetos

Opção de programa 1: estimular o crescimento de negócios locais

Possíveis projetos:

Visitas e levantamentos para a permanência das empresas

As visitas e os levantamentos das firmas existentes podem ser usados para ajudar a identificar problemas e a determinar como está sendo o desempenho das empresas, de quais fontes provêm os recursos e se está havendo expansão dos negócios. Essas visitas podem estimular as empresas locais a buscarem mais recursos localmente, identificar as carências de habilidades específicas, financiar treinamentos e contribuir para o desenvolvimento das estratégias de Desenvolvimento Econômico Local. Um papel importante dessas visitas pode ser o de identificar fatores que possam prevenir que algum tipo de empresa deixe a localidade.

Aconselhamento e assistência financeira

Uma das questões mais difíceis para as empresas é ter acesso às principais fontes de capital. Um programa de apoio financeiro adequado será capaz de fornecer aconselhamento e treinamento em planejamento financeiro e ainda orientar sobre o acesso ao capital e ao crédito.

Opção de programa 2: integrar trabalhadores com baixa renda ou com dificuldade para conseguir emprego.

Possíveis projetos:

Treinamento empresarial

As comunidades menos favorecidas apresentam, geralmente, altas taxas de desemprego e uma grande proporção de trabalhadores que atuam no setor informal. O treinamento básico em gerenciamento de negócios, finanças e marketing costuma ter um impacto significativo nessas comunidades.

Ajudar as mulheres a terem acesso ao emprego ou a atividades profissionais autônomas

Os projetos podem incluir o desenvolvimento de habilidades, programas de capacitação profissional, incentivo à autoconfiança e a disponibilização de creches e de atividades após as aulas para as crianças, o que favorece diretamente às mulheres com filhos.

Resposta Comentada

Apesar de adaptarem seus conteúdos aos cenários e anseios locais, os planos, de modo geral, constituem-se procedimentos formais utilizáveis pelos mais diversos destinos, e precisam ser práticos, coesos, operacionais e passíveis de serem avaliados. Vejamos como se apresenta o Plano de Desenvolvimento Turístico do Estado do Pará. Este visa definir estratégias para que a atividade desenvolva-se de forma que traga melhoria da qualidade de vida para a população paraense. A elaboração do Plano tem o intuito de contribuir para a aceleração do desenvolvimento do turismo no estado e para que esse desenvolvimento caminhe, segundo um modelo de sustentabilidade. O planejamento turístico do estado do Pará está integrado ao sistema de planejamento global do estado e teve como base os investimentos anteriores em planejamento realizados pelo governo estadual. Este plano inicia-se com uma introdução, onde são apresentados os procedimentos de elaboração do documento. Em seguida, discorre-se sobre o conteúdo do plano, sendo inicialmente apresentado um diagnóstico da situação do turismo no Pará. Com base nesse diagnóstico, são estabelecidos os objetivos e as estratégias para o desenvolvimento turístico. Na sequência, são apresentados, então, os programas e respectivas ações para o alcance dos objetivos, sendo definidos quatro programas: Programa Pará Atratividade, Programa Pará Produtividade, Programa Pará Marketing e Programa Pará Gestão. Sendo assim, o plano do estado do Pará, de modo geral, apresenta elementos formais de elaboração e implementação do planejamento estratégico, como a decomposição do plano em programas e articulação de ações para a execução dos programas, apresentando-se como um documento integrador.

Um projeto, de modo geral, deve conter as seguintes informações:

- nome do projeto;
- breve descrição do projeto;

Aula 10 • Os desafios da implementação do plano estratégico de desenvolvimento turístico local: elaboração das metas, programas e projetos

- a formulação de objetivos gerais e específicos, e a explicitação de sua coerência com os objetivos do programa, bem como sua relação com os demais projetos;
- a formulação explícita das tarefas e funções designadas aos executores de cada atividade do projeto, e os respectivos responsáveis por seu acompanhamento;
- os prazos e dinâmica de trabalho, estabelecidos para a realização do programa;
- necessidades de recursos humanos, físicos, materiais e financeiros mobilizados;
- medidas de desempenho e sistemas para avaliação de progresso do projeto.

Quadro 10.5: Elementos básicos do projeto

Objetivos	Cada projeto deve ter objetivos claros e metas que atendam aos objetivos do programa.
Tarefas	Um resumo das principais ações a serem realizadas em cada projeto.
Investimentos	Os recursos necessários para a implementação do projeto, investimentos em recursos humanos e em outros investimentos necessários, por exemplo, em terras, construções e equipamentos.
Produtos	O resultado esperado do projeto, por exemplo, a construção de associações de empresários ou artesãos.
Resultados	São os resultados esperados dos produtos, por exemplo, a construção de uma associação de empresários poderia resultar na instalação de uma rede de empresários no local.
Impactos	Os impactos estão associados com as metas do Plano e do efeito significativo deste ao longo do tempo, mesmo após a sua conclusão. Por exemplo, o desenvolvimento de um circuito turístico específico com base em uma característica regional.
Gerenciamento	Quem assumirá a responsabilidade financeira e administrativa do projeto? Será pública, privada ou uma parceria entre ambas? Mecanismos institucionais legítimos precisam estar em curso ou vislumbrados antecipadamente como parte do plano. É importante que as “lideranças” assumam a responsabilidade primária pelo gerenciamento do projeto.



O estado do Paraná, para orientar a apresentação e estruturação de projetos técnicos que solicitam apoio da Secretaria de Estado de Turismo – Setu –, desenvolveu um Manual de Orientação para Elaboração de Projetos. As orientações incluem procedimentos e conteúdos para a elaboração de projetos em consonância com as Áreas Estratégicas da Política Estadual de Turismo.

Os projetos apresentados à Setu-PR devem conter os seguintes itens:

- título do projeto;
- identificação do proponente e responsável;
- introdução;
- justificativa;
- área estratégica;
- definição dos objetivos;
- definição e quantificação das metas;
- recursos necessários nas etapas de execução;
- entidades envolvidas;
- identificação do público-alvo;
- resultados pretendidos;
- acompanhamento e monitoramento.

Para conferir acesse: http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/projetos/apresentacao_setu.pdf

Como exemplo, para visualizarmos a organização e os conteúdos de um projeto, segue um dos projetos de um plano de desenvolvimento econômico local:

Quadro 10.6: Projeto de desenvolvimento econômico local

<p>Projeto: 1 centro de aconselhamento empresarial</p>	<p>Tipos de programas: Estimulando o crescimento do negócio local Estimulando novos empreendimentos</p>
<p>Descrição sumária do projeto Estabelecer um escritório, com um ou mais profissionais, para oferecer aconselhamento para empreendimentos já existentes ou potenciais, no que tange a gerenciamento, finanças, marketing e pessoal. Serviços relacionados incluem: auxiliar os proprietários no planejamento do negócio, na elaboração de solicitações de empréstimos; oferecer informação sobre a expansão dos negócios, na organização de cursos breves para empresários; apoio à comunidade empresarial por meio de informação e comunicação (mesas-redondas, conferências etc.). O Centro de Aconselhamento deve dar um retorno à comunidade local em relação aos problemas em potencial, sobre o clima para os negócios e ressaltar as áreas que precisam ser melhoradas. Potencialmente, o centro poderia ser autossustentável do ponto de vista financeiro, com os clientes pagando os custos dos serviços recebidos; alternativamente, uma taxa de subsídio poderia ser cobrada pelos serviços diretos. Os outros serviços, como por exemplo seminários, seriam gratuitos.</p>	

Aula 10 • Os desafios da implementação do plano estratégico de desenvolvimento turístico local: elaborando metas, programas e projetos

<p>Resultados esperados Diminuição do desemprego. Redução dos casos de falência. Aumento do número de novas empresas. Aumento da contribuição do setor privado para o orçamento municipal e a economia local. Melhoria do ambiente que alavanca os negócios.</p>	<p>Grupos-alvo Empreendedores já existentes, que desejam ampliar seus negócios. Pessoas com ideias para iniciar negócios e que carecem de conhecimento ou dos meios para iniciar uma empresa. Novos pequenos investidores.</p>
<p>Possíveis envolvidos Associação de empresas locais e/ou setor privado: assistência profissional.</p>	<p>Contribuições possíveis para o Projeto Líder potencial do projeto Contribuição material: equipamento e/ou conhecimento</p>
<p>Governo local: SME mais fortes e menor desemprego, uma economia melhor e melhor renda local.</p>	<p>Oferecer suporte direto: locais de trabalho, apoio político e conhecimento.</p>
<p>Organizações internacionais: assistência prática para desenvolvimento de SME.</p>	<p>Apoio financeiro. Assistência técnica.</p>
<p>Pré-requisitos Existência de uma organização para assumir a liderança do projeto. Disponibilidade de especialistas para fornecer os serviços. Disponibilidade de locais de trabalho e equipamentos. Disponibilidade de recursos financeiros.</p>	<p>Fatores de risco Possibilidade de o Centro ser comprado ou influenciado de maneira indevida por grupos com interesses específicos. Baixo potencial para negócios na região. Limitados recursos financeiros ou de outra natureza para as empresas.</p>
<p>Custos estimados: R\$ 22.000 no primeiro ano; R\$ 16.000 no segundo e terceiro anos; Locais de trabalho: R\$ 3.600/ano (R\$ 300/mês) Equipamento: R\$ 6.000 Salários: R\$ 8.400 para 3 pessoas</p>	<p>Custos de funcionamento: R\$ 4.000 anualmente. Os envolvidos podem contribuir com dinheiro ou locais para o trabalho, equipamentos e trabalho voluntário. Para eventos especiais (treinamento, conferências), deve-se levantar recursos adicionais.</p>
<p>Tempo de implementação Duração mínima de pelo menos 3 anos. Início antes de 6 meses.</p>	<p>Tempo para se detectar impacto Primeira avaliação após 1 ano de operação. Os resultados de cada ano subsequente devem ser monitorados em relação à data inicial (número de empresas, contribuição para renda total da comunidade, número de desempregados, aumento nas exportações).</p>
<p>Produtos 50% das solicitações de empréstimos atendidas. 40% de todas as empresas assistidas apresentaram aumento de renda.</p>	<p>5 novas empresas iniciadas anualmente. 20% das empresas assistidas expandiram os mercados. 50 novos empregos, gerados em 3 anos.</p>

Fonte: Swinburn; Goga; Murphy (2006, p. 81).

Finalmente, como síntese esquemática dos conteúdos desta aula, segue o exemplo de um plano estratégico de desenvolvimento econômico local, elaborado pelo Banco Mundial, composto das quatro etapas aqui apresentadas:

Quadro 10.7: Plano de desenvolvimento econômico local

Objetivo geral	Objetivos específicos	Metas	Programas	Projetos	
Até 2010, ter um governo dinâmico, orientado para os negócios e caracterizado por gerar um ambiente atraente para as empresas, que fornece as bases para um amplo espectro de empreendimentos e oportunidades de emprego. Ainda: abrigar uma ampla diversidade de oportunidades de emprego no setor de serviços, agricultura e no setor de produção	O1: desenvolver a capacidade de construção e a infraestrutura humana necessária para o crescimento empresarial	O1:M1: garantir, até 2010, que os programas estão sendo executados. Ter eliminado ou reduzido 10 das principais restrições na infraestrutura empresarial apontadas pelas empresas.	O1:M1:PG1: programa de desenvolvimento de áreas industriais	O1:M1:PG1:p1: desenvolver um sistema de registro da propriedade industrial e comercial	
				O1:M1:PG1:p2: definir as demandas de propriedade e conduzir pesquisas	
	O2: atrair novos projetos de investimentos externos privados, públicos e do terceiro setor, maximizando as oportunidades que os doadores da comunidade oferecem.			O1:M1:PG2: programa de ampliação dos recursos humanos	O3:M1:PG2:p1: efetuar a avaliação das habilidades necessárias ao trabalho junto aos empregadores
					O3:M1:PG2:p2: garantir o fornecimento de cursos de alfabetização para os grupos em desvantagem
					O2:M1:PG1: programa de investimento para doadores internacionais
					O2:M1:PG1:p1: desenvolver programas de coordenação com os doadores
			O2:M1:PG2: estratégia para atrair investimentos	O2:M1:PG2: p1: instalar o serviço empresarial na prefeitura	
				O2:M1:PG2:p2: desenvolver programas de “embaixadores” dos negócios locais	

Fonte: Swinburn; Goga; Murphy (2006, p. 82).

Boas práticas para o sucesso da estratégia

Boas práticas no planejamento estratégico do destino turístico requerem abordagens elaboradas de acordo com as condições locais. Os princípios apresentados a seguir cumprem essa finalidade:

- Uma abordagem integrada que inclua temas sociais, ambientais, físicos e econômicos.
- Uma estratégia de desenvolvimento cuidadosamente elaborada por parceiros, relevante e baseada em anseios compartilhados por todos.
- Um conjunto de projetos: de curto, médio e longo prazos, para catalisar parcerias e fortalecer a confiança dos envolvidos.
- Lideranças locais influentes e efetivas que tenham compromisso, credibilidade e a habilidade para unir os envolvidos.
- A construção da capacidade de gerenciamento e a presença de equipes atuantes no local.
- A estratégia deve ser “propriedade” da gestão (estrutura de governança ou órgão gestor) do destino e deve contar com uma forte vontade coletiva para implementá-la.
- Apoio institucional, financeiro e técnico de todos os *níveis governamentais* para adicionar valor.
- Os programas e os projetos devem ser implementados quando houver um gerente ou patrocinador responsável, comprometido com o sucesso da implementação do projeto.

Conclusão

Esta aula visou possibilitar a compreensão sobre o que é um planejamento estratégico, por que é praticado e como é executado.

Como vimos, o processo de planejamento estratégico é composto de quatro estágios. Embora esses estágios sejam considerados em separado para sua apresentação didática nesta aula,

Resposta Comentada

Para a implementação do planejamento estratégico são apontados quatro estágios: a definição de objetivos (gerais e específicos); a definição de metas; a elaboração de programas e a elaboração de projetos. Esses estágios não estão isolados, mas articulados entre si. Inicialmente, devem ser explicitados os objetivos, que se definem como os resultados que o destino deseja alcançar. É a partir deles que todo o planejamento é construído.

Com base nos objetivos, serão definidas as metas, os programas e os projetos. As metas são frações dos objetivos, mais específicas e mensuráveis, e visam aproximar os objetivos da realidade prática, para assim concretizá-los.

Os programas atêm-se às decisões setoriais do plano. Sendo assim, cada setor do plano contará com um programa de detalhamento das decisões e ações relacionadas. Os objetivos setoriais do plano irão constituir os objetivos gerais dos programas.

Os programas, ainda, são compostos de projetos. Os projetos são elaborados em conformidade com os objetivos do programa, isto é, cada objetivo do programa dará origem a um projeto. Por isso, os projetos de um programa articulam-se para conformá-lo, integralizá-lo, pois estão alinhados aos objetivos do programa.

Resumo

- O planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. O que capta a ideia de planejamento é sua ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento.
- Formalização refere-se a três coisas: decompor, articular e racionalizar.
- Algumas razões para planejar são: coordenar atividades; assegurar que o futuro seja levado em consideração; ser racional e controlar.

- Para que o plano possa ser executado, é preciso que ele seja desmembrado em partes menores, passíveis de serem operacionalizadas.
- A implementação do planejamento estratégico deve, deste modo, ser apoiada por programas e projetos.
- Para a implementação do planejamento estratégico são apontados quatro estágios: o estabelecimento de objetivos; a definição de metas; a elaboração dos programas e a realização dos projetos.
- Os objetivos apontam para resultados específicos que o destino turístico deseja alcançar. Estão quase sempre distanciados da realidade cotidiana do destino e exigem, por isso, a formulação de programas e projetos a serem executados na realidade.
- As metas são frações dos objetivos. Nas metas, o aspecto quantitativo tem uma importância maior que nos objetivos, ou seja, elas são mais precisas em valores, datas e medidas, pois são mais próximas da realidade prática que os objetivos.
- Os programas são documentos que delineiam as decisões setoriais do plano. Os objetivos setoriais do plano irão constituir os objetivos gerais dos programas. Os programas têm o sentido de articular e sistematizar objetivos, metas e ações setoriais.
- O projeto é um documento de proposição de produção de um resultado, com emprego de técnicas determinadas e com objetivos predefinidos. É a unidade elementar do processo sistemático de racionalização das decisões do plano. Ele deve executar o programa; para isso é constituído pelo detalhamento das ações a serem realizadas para a implementação do programa.
- Para o planejamento estratégico do destino turístico podem ser adotadas boas práticas, as quais consideram perspectivas de acordo com as condições locais.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, será apresentado e discutido o aspecto da avaliação das ações executadas. Serão abordados os parâmetros necessários para se avaliar o desempenho da gestão de destinos turísticos, através da avaliação dos resultados, por meio de indicadores adequados.

Gestão de Destinos Turísticos

Referências

Aula 1

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac, 2001.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Dados e fatos*. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads_anuario/Anuxrio_Estatxstico_2011_-_Ano_base_2010_-_24-05-2011.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2011.

_____. Ministério do Turismo. *Notícias*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100410-2.html>. Acesso em: 29 jul. 2011.

COOPER, C. et al. *Turismo: princípios e práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANTAS, E. W. C. Imaginário social nordestino e políticas de desenvolvimento do turismo no nordeste brasileiro. *Revista Espaço e Tempo*, São Paulo, n. 22, 2007.

FURTADO, C. A invenção do subdesenvolvimento. *Revista de Economia Política*, v. 15, n. 2, 1995.

LUHMANN, N. *A nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Goethe-Institut, 1997.

MONTEJANO, J. *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesis. 1991.

OURIQUES, Helton Ricardo. *Elementos para uma análise do turismo na economia mundo capitalista*. 2008. Disponível em: <http://www.gpepsm.ufsc.br/index_arquivos/OURIQUES_HR.pdf>. Acesso em: 22 set. 2011.

RIBEIRO, D. *As américas e a civilização: processo de formação e causas do desenvolvimento desigual dos povos americanos*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

_____. *O dilema da América Latina*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1979.

RUIZ, R. M.; DOMINGUES, E. P. Aglomerações econômicas no sul-sudeste e no nordeste brasileiro: estruturas, escalas e diferenciais. *Estudos Econômicos*, v. 38, n. 4, 2008.

Aula 2

CARRIERI, A. P.; ALMEIDA, A. L. C. FONSECA, E. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. *Administração em Diálogo*, São Paulo, n. 6, 2004.

ECHTNER, C. M.; RITCHIE, J. R. B. The meaning and measurement of destination image. *The Journal of tourism studies*, North Queensland, v. 2, n. 2, 1991.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de administração contemporânea*, v. 7, 2003.

MENDONÇA, J. R. C; ANDRADE, J. Amantino de. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de administração de empresas*, v. 43, n. 1, 2003.

PIMENTEL, E.; PINHO, T.; VIEIRA, A. Imagem da marca de um destino turístico. *Turismo: visão e ação*, v. 8, n. 2, 2006.

PORTER, M. E. *Competição*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; RICARDO, P. A. G. S. *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P.; FARIA, A. A. M. A projeção da identidade organizacional: um estudo da identidade de uma ferrovia privatizada. In: VIGNATI, F. *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2008.

Aula 3

AZAMBUJA, D. *Introdução à ciência política*. São Paulo: Globo, 2008.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização: programa de regionalização do turismo: roteiros do Brasil: módulo operacional 2: mobilização. Brasília, DF, 2007. 43 p.

DYE, T. *Understanding public policy*. 13. ed. New York: Longman, 2009.

ESCALONA, Francisco M. Una función ignorada: la de producción de turismo (segundo memorial de agravios). *Revista Turismo y desenvolvimiento*. v. 3, n. 7, abril/abril, 2010.

FISCHER, Tania M. D.; PINHO, (Org.) *Desenvolvimento territorial organizações e gestão*. Brasília, DF: UCBB, 2006.

HOERNER, Jean Michel; SICART. *The Science of Tourism: an Anglo-French précis on ...* São Paulo: Contexto, 2001.

KINGDON, John. *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston: Little, Brown, 1998.

PIMENTEL, M. P. C. *A institucionalização de políticas públicas de turismo em âmbito municipal no Brasil*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras,. 2011.

_____. PIMENTEL, Thiago D. Gestão social e esfera pública: noções e apropriações. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7, 2010, São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo, 2010. v. 1. p. 1-16.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo, SP: Makron Books, 1994. 968 p.

PROPOSTA de elaboração de estudo da cadeia produtiva do turismo em Mato Grosso do Sul. Campo Grande: FAPEC, nov. 2006. (Relatório Final: Convênio nº 25/2005.)

WEBER, M. *Ciência e política*: duas vocações. São Paulo: Martin Claret Ltda, 2006. (Coleção A Obra-prima de Cada Autor.)

Aula 4

ALENCAR, Edgard. *Associativismo rural e estratégia de intervenção*. Lavras: Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, 1997.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. 6. ed. São Paulo: Senac, 2001.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1998.

BRASIL. Ministério do Turismo. Programa de regionalização do turismo: roteiros do Brasil: módulo operacional 2: Brasília, DF, 2007. 43 p.

CHANIAL, Philippe; LAVILLE Jean-louis. Associacionismo. In: CATTANI, Antonio D. et al (Org.) *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Edições Almedina S.A., 2009.

HALL, R. *Organizações: estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Information systems, organizations, and strategy. In: LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Management information systems: managing the digital firm*. New York: Pearson Education/ Prentice Hall, 2007. (p. 80-123). Disponível em: <<http://www.prenhall.com/behindthebook/0132304619/pdf/Laudon%20Feature%203.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

QUINTANEIRO, Tânia. BARBOSA, Maria L. de O.; OLIVEIRA, Márcia G. M. de. *Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber*. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3th ed. Los Angeles: Sage Publications, c2008. xii, 266 p.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

Aula 5

AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE. *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*: Paris: guide de savoir-faire, 2001.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. 6. ed. São Paulo: Senac, 2001.

_____. *Política e planejamento de turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2006. (Série Turismo).

BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE Publicações*. FGV, São Paulo, v. 4.; n. 1, 2005 p. 1-18. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm>>. Acesso 17 nov. 2005.

GOULART, C. P. *Proposta de um modelo de referência para planejamento e controle da produção em empresas virtuais*. Dissertação (Mestrado)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

HIJJAR, M. F.; FIUEIREDO, K. F.; ARKADER, R.; LAVALLE, C. *Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo: uma análise sob a perspectiva do varejista*. Centro de Estudos em Logística/COPPEAD/UFRJ, 2003. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/>>. Acesso em: 27 junho 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

LEANDRO A. LEMOS. *O valor turístico na economia da sustentabilidade*. São Paulo: Aleph, 2005.

MENDONÇA, M. C. A. *Gestão integrada do turismo no espaço rural*. Tese (Doutorado em Administração da Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2006.

PIMENTEL, Mariana P. C.; PIMENTEL, Thiago Duarte. O planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. *Revista Economia & Gestão*, 2011. No prelo.

SLACK, N. et al. *A administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999.

WANKE, P. *Estratégia de posicionamento logístico: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira*. Centro de Estudos em Logística/COPPEAD/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/>>. Acesso em: 27 junho 2006.

Aula 6

ALBAN, M. Turismo no Brasil: a estratégia de expansão espacial e seus problemas. *Turismo – Visão e Ação*, v. 8, n. 2, 2006.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VIGNATI, F. *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2008.

Aula 7

BARBOSA FILHO, W. Gestão estratégica aplicada ao turismo: ferramentas de posicionamento estratégico direcionado à Casa das Tulhas. *Patrimônio: lazer & turismo*, Santos, v. 6, n. 5, 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Plano nacional de turismo 2007-2010: uma viagem de inclusão*. Disponível em: <http://www.ufjf.br/turismo/files/2008/07/pnt_2007_2010.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2011.

CHANG, L.; LIU, W. Temple fairs in Taiwan: environmental strategies and competitive advantage for cultural tourism. *Tourism Management*, Hamilton, Nova Zelândia, v. 30, 2009.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COMPETITIVE strategies for the tourism sector. In: The Barbados private sector trade team. Disponível em: <http://www.tradeteam.bb/cms/default.asp?V_DOC_ID=1741>. Acesso em: 25 jan. 2012.

FARIA, C. T. Eficácia, eficiência e efetividade do programa bolsa família no município de Cruz do Espírito Santo/PB. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, Juiz de Fora, n. 15, p. 46-65, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/caos/n15/3%20artigo%20carlos%20tiago.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2012.

GONÇALVES, C. A. O estrategista e a estratégia em administração: o pensar e agir nas organizações. Ensaios epistemológicos sobre estratégia e suas aplicações nas empresas: estudos sobre o pensamento, métodos e técnicas do desenvolvimento da estratégia das firmas. *Disciplina de Política e Administração Estratégica*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

MERIGUE, G. L. O desenvolvimento de arranjos produtivos locais no turismo: o caso da região turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 5, n. 1, 2005. Disponível em: <[http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path\[\]=76&path\[\]=71](http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path[]=76&path[]=71)>. Acesso em: 25 jan. 2012.

PORTER, M. What is strategy. *Harvard Business Review*, Boston, n. 6, Dec. 1996.

PORTUGAL. Comissão de coordenação e desenvolvimento regional do norte. *Plano desenvolvimento turístico do Vale do Douro*: PDTVD 2007-2013. Set., 2008. Disponível em: <http://www.ccr-norte.pt/regnorte/pdtdvd_2007_2013.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2012.

SIMÕES, A. L. L. *Posicionamento estratégico da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes*. 2009. Dissertação (Mestrado)-Universidade de Aveiro, Aveiro, 2009.

STIFTEL, B. *Planning theory: the National AICP examination preparation course guidebook*. Chicago: APA Press, 2000.

VIGNATI, F. *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2008.

Aula 8

ACERENZA, Miguel A. *Administração do turismo*. São Paulo: EDUSC, 2003. p. 85-126. v. 2.

TEYSSANDIER, Jean-Paul . *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. Paris: Atout France, 2001.

ANDRÉ, Eric. *Méthode d'élaboration et de présentation d'un dossier de projet touristique*. Paris: AFIT, 1998. 32 p. (Collection; Guide de Savoir-Faire).

BESSA, Altamiro S. M.; TEIXEIRA, Luiz A. A.; ÁLVARES, Lúcia C. Planejamento e gestão de intervenções urbanas como estratégia de desenvolvimento dos grandes destinos turísticos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006, p.1-15.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.

MOLINA, Sérgio. *Turismo: metodologia e planejamento*. São Paulo: Edusc: 2005.

STIFTEL, Bruce. *Planning theory: the national aicp examination preparation course guidebook*. Washington, DC: Rosh Pelaseyed & Am. Inst. Cert. Planners. 2000. p. 4-16. Disponível em: <http://mailer.fsu.edu/~bstiftel/STIFTEL_AICP_Planning_Theory_Chapter.pdf>. Acesso em: 01 jan 2010.

VALLS, Josep-Francesc. *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 59-76. cap. 2.

Aula 9

ACERENZA, Miguel Angel. *Administração do turismo: conceituação e organização*. Bauru: EDUSC, 2003.

AGENCE FRANÇAISE DE L'INGENIERIE TOURISTIQUE. *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises: guide de savoir-faire*. Paris, 2001.

BRASIL. Ministério do Turismo. Embratur. *Elaboração do plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional*. Brasília,DF, 2007. (Módulo Operacional n. 4).

COSTA, Carlos. An emerging tourism planning paradigm?: a comparative analysis between town and tourism planning. *International journal of tourism research*, Malden, n. 3, p. 425-441, 2001.

FAYOL, Henri. *Administration industrielle et generale: prevoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: Dunod, 1931. 174 p.

INSTITUT FRANÇAIS DE L'ENVIRONNEMENT. *Les indicateurs de développement durable:méthodes et perspectives*. Orléans: Corbet, Études et Travaux, 1999. 145 p.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. *Environmental Indicators*. Paris, 1994. p. 124-176.

PIMENTEL, Thiago D. (Org). Plano estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo no município de Lima Duarte, MG. *Relatório final da disciplina de planejamento e organização do turismo II*, Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, jul. 2010. No prelo.

PIMENTEL, Thiago D.; MAGALHÃES JÚNIOR. Antônio P. Os Indicadores como instrumento de contribuição às bases teóricas do turismo no Brasil. In: ENCONTRO MERCOCIDADES DE ENSINO DE HOTELARIA E TURISMO, 2., 2004, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: EMEHTUR, 2004.

Aula 10

BRASIL. Ministério do Turismo. *Módulos operacionais do programa de regionalização*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/07modulos_operacionais.html>. Acesso em: 7 out. 2011.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PARANÁ. Secretaria de Turismo. *Manual de orientação para elaboração de projetos turísticos*. 2004. Disponível em: <http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/projetos/apresentacao_setu.pdf>. Acesso em: 9 out. 2011.

PROGRAMA nacional de desenvolvimento do turismo (BR-X1008): linha de crédito condicional – cclip. Prodetur Nacional: regulamento operacional: versão final, set. 2008. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/downloads_regionalizacao/Regulamento_Operacional.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2011.

SÃO PAULO (Prefeitura). *Agenda 2012*. Disponível em <<http://www.agenda2012.com.br>>. Acesso em: 12 out. 2011.

SWINBURN, G.; GOGA, S.; MURPHY, F. *Desenvolvimento econômico local: um manual para implementação de estratégias para o desenvolvimento econômico local e planos de ação*. Washington (DC): Banco Mundial: Cities of change: Bertelsmann Stifund; Gütersloh, 2006.

