

Nº da pasta. 15
Total de copias: 2

CAPÍTULO 2

DESEMPENHO DA CADEIA PRODUTIVA NA INDÚSTRIA DO TURISMO

Carlos Honorato Schuch

INTRODUÇÃO

Depois da "substituição das importações" e do "capitalismo financeiro" que o substituíram (TAVARES, 1974), as organizações nacionais brasileiras foram lançadas em uma "nova ordem econômica" (VOLCHER; GYOTEN, 1993), onde é preciso ser competitivo no grande mercado global e ao mesmo tempo saber explorar as vantagens locais.

É nesse cenário, posterior à "crise do milagre" (SINGER, 1976), que o turismo surge como alternativa econômica viável e muito desejada tanto para diminuir alguns dos problemas socioeconômicos (emprego e renda), como também para oportunizar a sedimentação de alguns pressupostos básicos da "sociedade pós-industrial" (DE MASI, 1999; TRIGO, 1999; NAISBITT, 1994).

O turismo e as organizações a ele ligadas, no entanto, sofrem do mesmo problema de competitividade que perpassa a maioria dos setores econômicos nacionais. Os setores industriais tradicionais (metalurgia, mecânica, construção civil, agroindústria, etc.) tiveram sua falta de competitividade alimentada por dois fatores: a) por um lado, a economia mundial passava (até os anos 70) por uma confortável situação onde a demanda de mercado suplantava a oferta; b) e por outro, o Estado, preocupado com a sobrevivência do seu parque industrial recém-instalado, criou barreiras de toda ordem para proteger a produção nacional.

A situação mundial favorável somada ao protecionismo nacional mascararam a falta de competitividade da indústria nacional. Com o turismo não foi diferente, pois quase nunca houve uma preocupação econômica com ele. Para os nacionais, turismo era *sair do país* e, paralelamente, era mais *fácil* atrair e montar indústrias do que trazer os turistas e suas divisas (apesar dos maravilhosos sítios turísticos e das abundantes praias ensolaradas, de águas quentes bem mais agradáveis que aquelas do Pacífico!).

A partir dos anos 80, e mais acentuadamente nos anos 90, o turismo começou a ser olhado como uma alternativa de geração de riqueza e solução para persistentes problemas nacionais tais como emprego e renda. Rifkin (1995) mostra, por outro lado, que os trabalhadores, hoje, estão cada vez mais dispostos a trocar incrementos de salário por horas de lazer. Tem-se, dessa forma, que o turismo é simultaneamente uma solução possível para os velhos problemas (geração de emprego e renda) e uma alternativa adequada para os novos problemas (maior busca de lazer). Acontece, no entanto, que as indústrias ligadas ao turismo, da mesma forma que as indústrias tradicionais, no passado, não estavam preparadas para esses novos tempos. O turismo carece, ainda hoje, fundamentalmente, de duas pré-condições:

- uma mentalidade de organização e planejamento;
- ser uma alternativa para resolver a questão social, pois com a miséria e suas associações tais como a violência e o vandalismo, o próprio setor turístico, como um todo, se torna inviável (YAZICI, 1999).

O primeiro problema – a mentalidade de organização e planejamento – é, no entanto, mais fácil de ser solucionado, apesar de alguns (YAZICI, 1999; SWARBROOKE, 2000) acreditarem que esse é um "trabalho de Hércules", pois precisa envolver a esfera pública em todos os níveis, bem como a iniciativa privada.

O segundo problema é, seguramente, o mais grave, pois depende da *ontologia e competência da sociedade*. Enquanto se acreditar que só o Estado, e unicamente ele é responsável pela questão social e, se ainda for negócio para alguns, manter essa verdadeira indústria da pobreza, então não haverá solução. Nesse caso, a miséria social vai continuar se alastrando e degradando todo o espaço, inclusive os sítios turísticos naturais.

Dentro desse universo infinito de problemas e dificuldades, existe um ponto que pode e deve ser atacado no momento, isto é, o da administração estratégica e das organizações do sistema turístico. O setor turístico só será competitivo economicamente se as organizações que dele fazem parte forem competitivas e desenvolverem a mentalidade do "turismo sustentável" (SWARBROOKE, 2000). Em síntese, é mister que as organizações passem a ser competitivas no curto prazo e, simultaneamente, garantam a sobrevivência e o desenvolvimento dos atrativos turísticos no longo prazo.

A idéia é discutir a competitividade das organizações do sistema turístico, especialmente aquelas produtoras do turismo, sem esquecer, entretanto, de outras necessidades básicas como: sobrevivência e

desenvolvimento de atrativos turísticos (1); miséria, violência e vandalismo, problema de base social, que tem efeitos negativos sobre o turismo (2).

CARACTERÍSTICAS DO TURISMO

O turismo, assim como qualquer atividade econômica, possui algumas características especiais que o tornam único e específico. Entre essas características podem-se destacar: a rigidez dos componentes do fornecimento (1); a instabilidade da procura (2); a sensibilidade da procura (3); a variação da procura de acordo com a estação (4); e a concorrência entre destinos e a distribuição (5).

A rigidez dos componentes, isto é, a inelasticidade da oferta dos componentes do turismo no curto prazo é função de dois fatores: a) os produtos-serviços turísticos são, por natureza, de capital intensivo; e b) as estruturas turísticas possuem baixa (ou nenhuma) conversibilidade. Esses dois fatores, simultaneamente, geram uma grande rigidez na indústria turística, podendo comprometer a qualidade do seu produto-serviço. Como exemplo disso, podem-se citar dois hotéis: um quase sempre deserto e outro quase sempre superlotado (com lista de espera). Em ambos os casos, a rigidez da oferta compromete o atendimento e o bem-estar do consumidor-turista.

A instabilidade de procura é função, também, de dois fatores: a) um de origem estrutural; e b) outro de origem conjuntural. Os fatores de origem estrutural são aqueles ligados à sazonalidade dos períodos turísticos, que são previsíveis, mas não-quantificáveis. Exemplificando: sabe-se que no período do verão existe, em princípio, uma elevação na procura de pontos do litoral, entretanto, a qualidade e a intensidade dos fatores climáticos, por exemplo, podem multiplicar ou reduzir essa procura. O segundo fator, o de origem conjuntural, amplia a instabilidade pelos serviços turísticos, e tem origem em questões tais como: crise econômica ou política no local de origem dos consumidores-turistas; nova atividade em relação a algum risco (epidemia, seqüestro, roubo, etc.) tanto no local de origem como no destino ou até mesmo no percurso entre eles; etc.

A sensibilidade de procura é função da elasticidade-renda e da elasticidade-preço. A elasticidade-renda está relacionada com as mudanças de volume de procura em função das variações de renda dos potenciais consumidores turistas. A elasticidade-preço está relacionada com as mudanças de volume de procura em função de variações nos

preços dos produtos-serviços turísticos. A sensibilidade da procura, por outro lado, é sempre ampliada em função das diferenças cambiais que existem entre os locais de origem e os locais de destino.

Outra característica do setor turismo é a grande variação da procura em relação à estação. O *fator sazonal* (na maioria das vezes e lugares) é superior a dez, chegando algumas vezes a ser superior a vinte. Esse fator indica quantas vezes é maior o período de grande procura em relação ao um todo, porque o produto-serviço turístico não pode ser estocado. Isso faz com que as estruturas organizacionais voltadas para o turismo necessitem ser extremamente flexíveis sem, no entanto, comprometer a qualidade do produto-serviço oferecido.

A concorrência entre destinos é outra característica do setor. Quando se opta por um produto manufaturado A em detrimento de um produto B, o consumidor leva em conta o valor agregado e percebido por ele (como: as funções que o produto é capaz de desempenhar) e, no máximo, o valor potencial (relacionado com a assistência técnica, capacidade de adaptação, etc.). O produto A, no entanto, não mostra, explicitamente, toda a cadeia produtiva que foi movimentada para geri-lo. O que pode ser percebido pelo consumidor é apenas o seu *valor* (funções). O produto-serviço turístico contrariamente é sempre apresentado junto com sua cadeia produtiva (todas as organizações produtoras tais como: empresa aérea, hotel, agência de turismo, parques, museus...). É como se o produto-serviço viesse acompanhado de todas as *etiquetas* das organizações que intervêm no processo de elaboração do produto-serviço turístico. A concorrência de destinos é, dessa forma, uma concorrência de um *pool* de empresas. A situação complica-se mais ainda quando as empresas de uma mesma cadeia produtiva não trabalham sincronizadas e de forma cooperativa, ou seja, quando a concorrência se estabelece dentro da própria cadeia produtiva. Nesses casos, o produto-serviço turístico carrega marcas até o consumidor, gerando desconfiança e desconforto.

A característica da distribuição está relacionada com a característica anterior. Os produtos manufaturados são fabricados e levados até o consumidor. Com o produto-serviço turístico, no entanto, essa lógica não funciona, pois: a) o produto-serviço turístico é um pacote onde intervêm várias organizações simultaneamente; b) o consumidor-turista precisa ser levado até o seu produto-serviço turístico (embora, hoje, já se discuta o *tourismo virtual*, onde o consumidor-turista desfruta de lazer e prazer sem precisar se deslocar fisicamente. Orwell (1973) em sua clássica obra

1984, escrita no final da Segunda Guerra Mundial, já previa essa possibilidade e descrevia, de forma brilhante, o prazer da imaginação.

Todas as características juntas fazem com que a indústria do turismo possua especificidades que a tornam dependente de um planejamento setorial e supra-organizacional. Paralelamente, é necessário, para que a indústria seja eficiente como um todo, que os planejamentos organizacionais e individuais sejam afinados entre si e, simultaneamente, ajustados com planejamento setorial.

Ora, para que esses planejamentos organizacionais sejam assim elaborados, é necessário que as diferentes organizações, e o próprio setor como um todo, possuam índices de desempenho semelhantes e compatíveis. Só assim a indústria turística poderá estabelecer metas e objetivos e monitorar o atingimento dos mesmos.

O SISTEMA TURÍSTICO

Poon (1994) considera que o sistema turístico é formado por quatro elementos: os produtores, os distribuidores, os facilitadores e os consumidores. Andrade (2000), de forma muito semelhante, considera que o sistema turístico é formado por fornecedores, intermediários e clientes. Beni (1998) aproxima-se da categorização de Poon (1994) e subdivide o sistema turístico em subsistemas. Dos diversos subsistemas propostos podem ser encontrados os seguintes: subsistema de produção; subsistema de distribuição e subsistema de consumo. Em contrapartida, Petrocchi (1998) subdivide o sistema turístico em sete subsistemas, quais sejam: de hospedagem; viário e de comunicações; promoção e informação; equipamentos; formação profissional; meio ambiente e subsistema de gestão. Por sua vez, Foster (1999) subdivide o sistema em quatro subsistemas: alojamento, transporte e transportadoras; atrativos; e serviços de apoio. Tanto Petrocchi (1998) como Foster (1999) não consideram o consumidor como um sistema ou subsistema, pois o consideram a parte processada enquanto o sistema turístico é a parte processadora. Além dessas diferenças os quatro sistemas propostos e de outros autores que tratam do tema que poderiam ser investigados são muito semelhantes. Face a isso, adotar-se-á o modelo de Foster (1999), que divide a indústria do turismo segundo a atividade dos produtores do turismo e é este o modelo mais adequado para a análise que aqui se deseja fazer. Basicamente, em todos os modelos, podem ser encontradas as quatro atividades destinadas ao consumidor-turista.

Essas atividades são:

- ▶ alojamento;
- ▶ transporte;
- ▶ atrativo;
- ▶ serviços de apoio.

A literatura disponível sobre a indústria do turismo costuma tratar essas atividades ou de forma separada uma da outra ou de forma muito genérica quando aborda o conjunto. Yazgi (1999) é bastante claro em relação a essa questão quando diz:

Quem levantar a bibliografia nacional disponível, [...] não precisará muito tempo para constatar duas fraquezas. De um lado, um número limitado de publicações; de outro, o caráter genérico dessa literatura.

Levando-se em conta o que foi dito acima, o produto-serviço da indústria turística terá qualidade se, e somente se, todas as atividades – como alojamento, transporte, atrativos e apoio – tiverem um nível adequado de qualidade individual e um nível adequado de conexão umas com as outras. Tem-se, dessa forma, que o sistema turístico como um todo precisa se preocupar com dois aspectos básicos, quais sejam: a) o desempenho individual dos subsistemas individuais; e b) a qualidade de conexão dos diferentes subsistemas do sistema turístico, tanto na definição dos objetivos e estratégias como nos instrumentos de avaliação do desempenho desses objetivos e estratégias. Sabendo-se que "aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado" a indústria do turismo carece de um conjunto de índices de desempenho globais que possam orientar e reorientar o setor como um todo incluindo-se aí todos os subsistemas produtores de turismo.

Quanto à identificação dos sistemas turísticos, é fundamental que se estabeleça a diferença entre os dois cenários de produção, conforme proposta de Silveira (1999). Para a autora, existem hoje dois produtos turísticos bem distintos: a) aquele gerado pelas grandes organizações que se instalam e se isolam da comunidade que as cerca, criando um "universo mágico" e um ambiente artificial; e b) aquele gerado pelo conjunto de organizações que se formam independentemente umas das outras e que criam um turismo "ancorado em um saber fazer comunitário dos lugares".

Este trabalho preocupa-se com o segundo grupo – representado pelo conjunto independente de organização – pois são esses os lugares e os produtos turísticos que mais risco correm de obsolescência em função do mau uso ou do uso não-planejado dos recursos turísticos.

40 / *Turismo, interfaces, desafios e incertezas*

O DESEMPENHO DOS SUBSISTEMAS

As organizações, de forma geral, depois das décadas de 70 e 80, quando a oferta global passou a ser superior a demanda global, redescobriram a dinamicidade da estratégia empresarial. Antes dos anos 70, o Planejamento Estratégico (PE) era suficiente para orientar as atividades empresariais e mesmo que os objetivos não fossem plenamente alcançados – na verdade nunca o eram – o processo de planejamento cumpria um papel fundamental: era o momento em que a empresa ou a sua coalização dominante podia parar e pensar nela mesma. O PE era um momento importante de reflexão sobre as potencialidades, fraquezas e as aspirações da empresa: o que somos e o que queremos ser.

Depois dos anos 80, a hegemonia do PE foi substituída pela idéia da Administração Estratégica (ANSOFF, MC DONNELL, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; O'BRIEN, 2000) ou ainda da Gestão Estratégica FAHEY; RANDALL, 1999; HAX; MAJLIEF, 1994. A turbulência do entorno da empresa (seu meio ambiente) fez com que o PE formal perdesse, progressivamente, sua importância, enquanto instrumento orientador das atividades empresariais, no momento em que ele era concluído. Para que o PE continue sendo um instrumento útil, precisa ser contínuo, ou seja, o que se precisa é de uma Administração Estratégica (HERMIDA; SERRA; KASTKA, 1992).

Para se administrar estrategicamente, é fundamental que se tenham objetivos dinâmicos e estratégias dinâmicas e, ao mesmo tempo, que sejam constantemente monitorados para adequá-los ao meio ambiente. Três elementos, dessa forma, precisam ser considerados:

- ▶ os objetivos e as estratégias precisam ser definidos formalmente;
- ▶ os objetivos e as estratégias precisam ser dinâmicos;
- ▶ os objetivos e as estratégias precisam ser monitorados.

Muitas empresas não definem suas estratégias e seus objetivos de forma explícita. Isso não significa, no entanto, que elas não os possuam. Não explicitar uma estratégia de ação é, muitas vezes, uma estratégia. Aqui não se está defendendo essa postura, pois os casos reais mostram que é muito difícil que ela seja uma solução eficiente!

Quando existem objetivos e estratégias, eles não podem ser estáticos e rígidos por um período muito longo. Mintzberg (1987) em seu conhecido artigo dos "cinco Ps" da estratégia já mostrava a dinamicidade intrínseca da estratégia em que a "estratégia alcançada", seja ela qual for, é uma combinação da "estratégia deliberada" e da "estratégia emergente", sendo

Turismo, interfaces, desafios e incertezas / 41

esta última, diferente da estratégia proposta. Depois de Mintzberg (1987) muitos outros já trataram do caráter evolutivo da estratégia (THOMPSON; SRICKLAND, 1994; JARILLO, 1992; CHEMAWAT, 2000) e outros.

O'Brien (2000) vai mais além e defende que o que precisa ser feito para definir e monitorar as estratégias é o que ela chama de "gerenciamento da cultura". Para ela a cultura organizacional está na base da dinamicidade da estratégia e dos objetivos, além de influenciar, de forma decisiva, o próprio desempenho da organização. Nessa mesma linha, Sherriton e Stern (1997) defendem a idéia de que a cultura organizacional precisa ser desenvolvida a partir do que eles chamam de *team culture*.

A questão cultural está na base tanto das estratégias como dos objetivos (O'BRIEN, 2000; SHERRTON; STERN, 1997; LEONARD-BARTON, 1998; HAX; MAJLUF, 1994) mas aqui serão considerados apenas os três elementos acima enumerados.

A definição dos objetivos estratégicos, elemento A, pode ser feita de diferentes formas e a partir de diferentes pressupostos. Chemaawat (2000) propõe, por exemplo, um processo de mapeamento de negócios que possui três etapas (etapa 1: traçando os limites; etapa 2: mapeando as relações-chave; etapa 3: adaptação e modelagem do cenário dos negócios).

A dinamicidade dos objetivos e estratégias (MINTZBERG, 1987) aparece claramente na etapa 3 do processo de Chemaawat (2000). O autor afirma que, nessas etapas, mudanças importantes no cenário da organização (1999), no entanto, ao trabalhar com a questão da construção da visão da empresa, tocam em algo que não pode ser esquecido: a abrangência da mudança. Mostram os autores que o desenvolvimento da visão, elemento básico e anterior à própria estratégia, é composto por duas partes: a ideologia essencial e o futuro imaginado. A ideologia essencial, por sua vez, é consequência dos valores essenciais e do propósito essencial, que permanecem inalterados ao longo do tempo e dão sustentação à estratégia, sendo que ela sim é mutável e adaptável. Tem-se, portanto, que nem tudo duradouro possuem uma ideologia essencial (não-dinâmica) e um futuro imaginado que guia a estratégia, sendo que ela certamente precisa ser extremamente flexível para poder se adequar às turbulências ambientais.

O monitoramento dos objetivos e estratégias, elemento C, precisa levar em conta tanto a ideologia essencial como também o atingimento (ou não) dos elementos dinâmicos do processo. O monitoramento serve, dessa forma, tanto para confirmar que os rumos tomados estão de acordo com os valores essenciais e com o propósito essencial, ou seja, que as

"estratégias emergentes" (MINTZBERG, 1987) sejam não-conflitantes com a estrutura dorsal da organização, como também, que o monitoramento sirva para verificar a adequação das estratégias realizadas em relação ao futuro imaginado da organização. O não-monitoramento dos objetivos e estratégias pode fazer com que os esforços organizacionais mal-aproveitados (e mal-direcionados) não sejam percebidos.

As organizações, mais especialmente as do setor de turismo, apresentam uma grande dificuldade no estabelecimento consensual de objetivos e estratégias que precisem ser monitoradas. Com isso não se está dizendo que esse monitoramento não seja feito. O problema é que cada produtor turístico possui os seus índices individuais e únicos. Exemplificando: os hotéis possuem um índice de ocupação média anual (normalmente percentuais), enquanto as atrações e eventos possuem índices de visitantes por temporada ou evento, e as companhias aéreas, por sua vez, possuem índice de lotação para rotas específicas. Todos esses produtores turísticos possuem índices de aferição dos seus objetivos e estratégias traçados, mas o conjunto do setor carece de informações consolidadas. O problema, como já foi dito anteriormente, é que a indústria turística possui especificidades que a tornam dependente de um entendimento supra-organizacional, e que leve em conta também a participação do Estado em todos os seus níveis. Dito isso de outra forma: o consumidor-turista está exposto simultaneamente aos diferentes produtos-serviços da indústria e também ao domínio do Estado, por ser ele necessariamente o regulador da atividade turística e algumas vezes também seu produtor.

Uma solução possível para o problema mostrado anteriormente – a falta de um critério único de avaliação que possa ser usado por todos os produtores turísticos – poderia ser as transformações de todos os índices específicos em índices financeiros. Esse índice e a sua evolução mostrariam a macrotendência setorial. Acontece, no entanto, que essa solução seria uma simplificação grosseira da realidade, pois as organizações geralmente não estão dispostas a "abrir o jogo" em questões financeiras, principalmente quando se tem cartelização e monopólios; e, em segundo lugar, que a transformação dos índices individuais geraria uma perda do poder de explicação do próprio índice, na medida em que o percentual de ocupação de um hotel, por exemplo, é um índice muito mais significativo do que qualquer percentual financeiro.

Existe uma ferramenta de desempenho organizacional já testada em organizações individuais que é o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1997). Essa ferramenta avalia o desempenho empresarial sob

quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos da empresa, e a do aprendizado e crescimento. O BSC preserva as medidas financeiras, típicas da era industrial e soma a elas outras medidas de desempenho adequadas à nova era da informação (TAPSCOTT, 1997; ALDRICH, 2000; SHAPIRO; VARIAN, 1999).

Para uma determinada e específica empresa é possível construir um conjunto de medidas genéricas que tenham por objetivo medir a estratégia organizacional. Essas medidas podem, no entanto, ser modificadas, acrescidas ou diminuídas ao longo do tempo, pois é sempre possível encontrar um outro conjunto com poder de explicação (e avaliação) mais potente. Inicialmente poder-se-ia usar: a) *na perspectiva financeira*: retorno sobre investimento, e valor econômico agregado; b) *na perspectiva do cliente*: satisfação, retenção, participação do mercado e participação na conta; c) *na perspectiva interna*: a qualidade, o tempo de resposta, custo e o lançamento de novos produtos; d) *na perspectiva do aprendizado e de crescimento*: a satisfação de funcionários e a disponibilidade do sistema de informação. Como pôde ser visto são medidas genéricas próprias e adequadas a uma única organização.

O modelo BSC não se presta, no entanto, para um setor-produtor como um todo (mesmo porque não é esse o seu objetivo). O modelo BSC, tradicional avaliação monetário-financeira.

A busca de uma solução setorial passaria, necessariamente, por duas etapas: a) a identificação das perspectivas mais relevantes para monitorar o desempenho do setor; e b) a identificação de medidas genéricas de desempenho que fossem quantificáveis nos diferentes elos da cadeia produtiva. O conjunto de índices de desempenho setorial serviria para avaliar os elos da cadeia produtiva tanto ao longo do tempo (evolução histórica individual) como em relação aos demais parceiros do produto turístico (outros elos da cadeia produtiva).

Moreira (1996) recomenda que o número de indicadores de desempenho deva ser o menor possível, mas suficiente para avaliar as visões e estratégias. O autor também faz outras importantes recomendações, quais sejam:

- ▶ a medida, para ser útil, não precisa ser precisa;
- ▶ as medidas subjetivas são confiáveis.

Essas duas recomendações reforçam o poder de explicação (e a confiabilidade) de medidas teoricamente muito adequadas ao setor turístico, tais como *satisfação e qualidade dos produtos*.

As medidas para Moreira (1996) precisam possuir quatro qualidades: confiabilidade, validade, relevância e consistência. Para o autor todas as qualidades, se analisadas individualmente, são necessárias mas não suficientes, pois só o conjunto de qualidades pode conferir poder de explicação aos índices.

Ora, combinando as recomendações de Moreira (1996) e as de Kaplan e Norton (1997), pode-se afirmar que uma solução para a avaliação de desempenho do setor turístico pode ser a seguinte:

- ▶ em primeiro lugar: identificar as perspectivas mais relevantes para o conjunto de elos que formam a cadeia produtiva do turismo de uma determinada região;
- ▶ em segundo lugar: identificar o menor número possível de índices (indicadores ou medidas) de desempenho que possam ser avaliados (ou quantificáveis) nos diferentes elos da cadeia produtiva dessa região e que possam, simultaneamente: confiabilidade, validade, relevância e consistência.

Supondo que se chegue às *n* perspectivas relevantes e que o somatório dos indicadores (de todas as perspectivas) seja *m*, então poder-se-iam testar os *m* indicadores nos diferentes elos da cadeia de produção da indústria turística.

TABELA 1 – Proposta

Atividades	Indicadores de desempenho			
Alojamento	1	2	...	<i>m</i>
Transporte				
Atrativos				
Serviços de apoio				

A análise desse quadro pode fornecer a informação de quais são as atividades que mais efetivamente estão contribuindo para a eficácia do produto-turismo e, dessa forma, indicar quais os reposicionamentos estratégicos do conjunto de organizações do setor.

Paralelamente, a análise temporal dos indicadores (evolução histórica dos indicadores de cada atividade) permite que se faça uma avaliação das tendências de desempenho. A análise temporal pode mostrar, também, a relação da *estratégia alcançada* com a *estratégia deliberada* (MINTZBERG, 1987).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria do turismo na *sociedade pós-industrial* é uma das soluções possíveis para resolver o velho problema *emprego e renda* e uma alternativa adequada para o desejo de alargamento do tempo de lazer dos trabalhadores dessa nova sociedade.

O turismo, no entanto, possui especificidades que tornam o receituário da era industrial pouco eficiente: a rigidez dos componentes do fornecimento; a instabilidade de procura; a sensibilidade da procura; e a concorrência entre destinos e distribuição. O conjunto de características, mais especialmente a última (concorrência entre destinos e distribuição), faz com que o produto-turismo seja diferente dos produtos da era industrial.

No turismo o consumidor compra um produto com "várias etiquetas" (de todas as organizações que intervêm no pacote do produto) o que faz com que a qualidade percebida seja o do conjunto e não a das partes isoladamente. Diante disso, as empresas que participam do pacote turístico (subsistemas: alojamento, transporte, atrativos e serviços de apoio) precisam possuir objetivos e estratégias comuns (ou no mínimo não-conflictantes), pois só assim o sistema turístico como um todo pode ser alavancado.

O grande problema é encontrar, ao longo da cadeia turística, as perspectivas mais importantes (financeira, do cliente, interna e do aprendizado e crescimento) que possam ser usadas para o universo de organizações. O que se propõe, dessa forma, é que as associações locais que agregam organizações ligadas ao turismo se preocupem em identificar as perspectivas mais relevantes para o conjunto de elos que formam a cadeia produtiva do turismo e identifiquem, simultaneamente, os índices de desempenho adequados para essas perspectivas, de modo que se possa, a partir daí, realizar um acompanhamento tanto da eficiência dos elos da cadeia produtiva como também da sua evolução histórica.