

## A GESTÃO PARTICIPATIVA NA INOVAÇÃO E NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO BRASILEIRO

**Edegar Luis Tomazzoni**

É de amplo reconhecimento dos estudiosos e dos especialistas da área que, em razão de sua interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, o turismo é campo complexo, cujas análises abrangem múltiplas dimensões, elementos e variáveis. O capítulo aborda a complexidade do setor, destacando desde a atuação dos atores públicos e privados da cadeia que constitui o destino como produto turístico, até exemplos de experiências exitosas de inovação radical e incremental de serviços, de produtos e de atrativos, como roteiros e eventos.

A razão da criação de produtos, serviços e atrativos e da implementação de estratégias competitivas, nos sistema capitalista de livre mercado, deve ser a conquista do desenvolvimento turístico esocioeconômico, priorizando-se o bem-estar, a qualidade de vida das comunidades locais e a satisfação dos consumidores. Nas produções científicas sobre as diversas atividades e segmentos do turismo, verificam-se avanços e também necessidades e oportunidades de inovação. Transportes, gastronomia, atrativos, hospedagem e serviços de apoio são atividades essenciais do sistema de turismo, cujas ofertas estão em expansão no Brasil, com base em contextualizações e fundamentações geográficas, políticas, sociais e culturais consistentes. Nesse contexto, é fundamental a atuação dos intelectuais e pesquisadores na produção e na socialização do conhecimento turístico, visando às mudanças positivas e aos avanços setoriais e sociais.

Na inovação da oferta turística, destaca-se a atuação das instituições de ensino e pesquisa, por meio de equipes de estudiosos competentes. É fundamental socializar a produção de conhecimentos por meios eficientes e reconhecidos, a fim de contribuir para o êxito do planejamento e gestão participativa do processo de desenvolvimento turístico. Além da importância da produção de conhecimento, abordam-se entre alguns dos problemas, e a articulação dos atores do setor (poder público, iniciativa privada e comunidade local).

Outro exemplo de ator do processo mercadológico, com base na relevância da divulgação e do acesso à informação sobre a oferta dos destinos pelos turistas, na era da potencialização da tecnologia da comunicação, é a imprensa.

A gestão participativa do desenvolvimento do turismo, como sinônimo de governança, fundamenta-se no planejamento, com base em indicadores quantitativos e qualitativos e em métodos eficazes, cuja fundamentação conceitual contempla *clusters*, arranjos produtivos locais e redes de cooperação. No ciclo inovador de produção, está implícita a inexorabilidade da competência dos gestores, dos empreendedores e dos profissionais na produção da oferta, com base em métodos eficientes de valorização das manifestações e das identidades das culturas dos destinos receptivos e em intercâmbios virtuosos com a heterogeneidade de segmentos da demanda turística.

## A configuração da oferta de atrativos e serviços do destino turístico

Tanto os referenciais teóricos quanto as estratégias de marketing e de comercialização, destacam desde os atrativos de pequena dimensão geográfica (pontos, roteiros) até as cidades, as regiões, os estados e o país, como configurações da oferta de destinos turísticos. O roteiro pode abranger conjunto de lugares, várias cidades, diversos estados ou países. Lohmann e Panosso Netto (2008) destacam o estudo de Cho (2000), que classifica as atratividades dos destinos em cinco categorias: 1) atrações turísticas (naturais, culturais e sociais); 2) conveniências (infraestrutura básica, serviços e comércio); 3) acessibilidade (facilidade de acesso e mobilidade); 4) imagem (ideias e impressões sobre o destino); e 5) preço (variável de acordo com a tipologia dos serviços e com a sazonalidade).

Por um lado, os destinos regionais são os contextos das configurações dos *clusters* ou dos arranjos produtivos locais de turismo. A diferença entre os dois conceitos, além da tradução para o arcabouço nacional da abordagem de Porter (1999), é o maior incentivo às micros e pequenas empresas do segundo em relação ao primeiro. A gestão e o planejamento contribuem para a redução dos impactos negativos do turismo sobre os destinos, por meio da inovação sustentável de produtos, atrativos e serviços, com base em estratégias eficazes de marketing e de comercialização (Acerenza, 2003; Kotler *et al.*, 2003; Cooper *et al.*, 2003; Molina, 2003).

Por outro lado, *cluster* evoca a ideia de região, um dos principais conceitos da geografia, que se fundamenta nas definições de espaço, território, paisagem e lugar. Os fatores que influenciam, ou determinam, a delimitação regional podem ser os domínios morfoclimáticos, os biomas e as atividades econômicas. No caso de região turística, destacam-se os próprios atributos turísticos, que, além de agregar valor à imagem do destino, o tornam produto da oferta turística nacional e global. Com base na visão sistêmica, ou na visão abrangente da oferta turística, o conceito de destino turístico não somente abrange o conceito de serviço (cujo consumo é concomitante à produção), como é enfatizado pela característica de cadeia produtiva. Nenhuma das atividades da oferta turística do destino é consumida isoladamente.

Quaisquer que sejam os critérios ou elementos, a prioridade para a delimitação dos destinos são os aspectos culturais, políticos e sociais das comunidades que vivem em seus territórios. Para aumentar os retornos e benefícios aos produtores da oferta, à comunidade local e aos turistas, as políticas setoriais têm incentivado a regionalização (agrupamento de municípios), como método de gestão participativa (governança) do destino regional de turismo.

Uma das justificativas desse método é a dimensão dialética dos contextos de regionalização e de globalização. Enquanto a globalização padroniza a cultura, a regionalização preserva os valores locais e contribui para a inclusão social e o desenvolvimento socioeconômico, que se fundamenta em aspectos tangíveis e intangíveis da qualidade de vida e do bem-estar social (Harvey, 1995; Mafessoli, 2001; Santos, 2005). As identidades e as manifestações da cultura regional são diferenciais do destino e essenciais para a inovação e valorização socioeconômica e antropológica da oferta turística.

No sistema capitalista, a comercialização é razão e fundamento do desenvolvimento turístico, cujos indicadores são quantitativos, como

faturamento, renda e lucros financeiros. Têm-se, porém, aspectos intangíveis relevantes e fundamentais do processo de articulação entre oferta e demanda turísticas, cujos indicadores são qualitativos, como satisfação, sentimento de pertencimento, bem estar e felicidade. Ainda que o liberalismo defenda a não-intervenção do estado na economia, com base nas ideias do *laissez-faire* e *laissez-passer*, todas as teorias econômicas, desde o liberalismo de Adam Smith (2011), até o marxismo e o keynesianismo, identificam o poder público entre os atores responsáveis pelo desenvolvimento (Hugon, 1996; Hunt, 2005). É inquestionável, portanto, a responsabilidade dos gestores, das organizações e das instituições públicas, na gestão e no planejamento do destino turístico, visando à viabilidade de seu desenvolvimento econômico, com base na inclusão social.

Todas as teorias propõem que a inclusão social se realize por meio do acesso ao consumo pelas pessoas das diversas classes sociais, principalmente, pelas classes mais pobres ou menos favorecidas da sociedade. Uma das políticas mais enfatizadas é a industrialização dos países ou regiões economicamente atrasadas ou subdesenvolvidas (Prebisch, 1949; Furtado, 1979). A industrialização seria o meio de geração de empregos, de renda e de distribuição de riqueza. Justifica-se, porém, que o turismo seja setor relevante para o desenvolvimento econômico, em razão de suas propriedades de articulação de relações de produção e de mercado.

Em âmbito nacional, entre os problemas que dificultam ou impedem o desenvolvimento do turismo brasileiro estão: a sazonalidade dos destinos; a falta de qualificação profissional e de qualidade da oferta; a excessiva concorrência entre empresas de diversos segmentos e entre cadeias produtivas de diferentes destinos; a precariedade do saneamento básico e impactos ambientais em várias regiões; a limitações da infraestrutura de acessos, abrangendo vias, terminais de viagens, sinalização; as disparidades econômicas, com bolsões de pobreza em muitos municípios; a atuação de grupos externos que exploram os atrativos e causam evasão de capital; a atração de fluxos imigratórios pelo setor, com pressões sobre o setor público por melhoria da qualidade de vida.

No mundo e no Brasil ainda se questionam os benefícios e os impactos das diversas tipologias de turismo. Uma das respostas a esse questionamento é a proposta de soluções dos problemas do setor, por meio de conhecimento e de inovação, inerentes à capacidade de coletar, analisar, sintetizar e abstrair as potencialidades, as oportunidades e os elementos fundamentais do turismo, bem como a comercialização de serviços, produtos e atrativos que constituem sua oferta. A busca de indicadores multidimensionais do processo do desenvolvimento turístico em fontes primárias e com base em teorias contemporâneas, que representam o conhecimento produzido por estudos e por pesquisas consistentes, é fundamental para o planejamento e para a gestão democrática e participativa dos destinos turísticos.

Com base na visão de Drucker (2011), ainda que o turismo seja produto ou serviço complexo, em razão de sua natureza compósita (susceptível aos desejos do consumidor), da heterogeneidade da demanda e da preexistência de atrativos naturais e culturais, cuja sustentabilidade é determinante, a solução dos problemas e a difusão da informação sobre os destinos deverão tornar os esforços de venda supérfluos. Os turistas devem ser atores do parceiros do processo, pois passarão a recomendar o destino em seus círculos sociais, que podem ser redes presenciais ou virtuais.

## Inovação em turismo e avanço social

A aplicação de métodos eficazes e produtivos para o estudo e para a produção científica na área justifica-se em razão da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade do turismo, em relação aos diversos campos do conhecimento (administração, economia, sociologia, antropologia, geografia, psicologia, história, comunicação), bem como de sua contextualização nas ciências sociais e humanas (Barretto e Rejowski, 2001).

As aplicações dos estudos devem proporcionar transformações positivas da realidade. A inovação tecnológica e o avanço do conhecimento científico são identificados como desafios e limitações do Brasil. No campo do turismo, se, por um lado, têm-se ampliado os estudos e as publicações científicas por autores nacionais, por outro lado, questiona-se a real contribuição da teoria para a solução dos problemas do setor.

Muitas vezes, em diversas áreas, inclusive no turismo, a imprensa tem sido mais dinâmica e objetiva em diagnosticar e expor problemas de diversas naturezas. É contraditório que, enquanto se formam alunos em diversos cursos de graduação e de pós-graduação, nas diversas áreas das ciências sociais, humanas e exatas, o Brasil ainda esteja entre os mais atrasados em educação no mundo (Ioshpi, 2012). Nos órgãos governamentais, criam-se estruturas para cumprir a prestação qualificada de serviços públicos.

Pode ser incoerente esperar que, no Brasil, a exemplo dos países educacionalmente e cientificamente desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá, Coreia do Sul, Japão, Finlândia e a província chinesa de Xangai, haja significativa produção de inovações radicais, isto é, que produtos e serviços fossem inéditos, ou absolutamente originais. A inovação radical, porém, não é somente desafio, mas necessidade do país. A realidade é que, se nem problemas básicos e elementares são solucionados, nem as inovações incrementais e muito menos as inovações radicais são implementadas.

Estas abordagens têm o objetivo de instigar a análise sobre a relação do turismo com esses assuntos e com esses problemas. Sugerem-se algumas reflexões. Uma delas é em relação à divulgação, que pode ser por meio de notícias, matérias e conteúdos jornalísticos, sobre a oferta turística, pela imprensa. A divulgação é fundamental para a imagem dos serviços, atrativos e produtos da oferta dos destinos turísticos. Nesse sentido, é importante lembrar que, com o avanço da tecnologia da comunicação e da informação, o conhecimento em turismo tem se multiplicado vertiginosamente.

Apesar da polêmica que ainda vigora em alguns segmentos quanto à prioridade do turismo para o Brasil, ao mesmo tempo em que os noticiários e as programações jornalísticas da imprensa nacional destacam os problemas em diversas áreas (muitas vezes prevalecendo a violência, ou a falta de segurança pública), tem-se visto, com certa frequência, diversas publicações sobre turismo.

Turistas estrangeiros, em suas viagens por várias capitais do Brasil, deparam-se com problemas elementares do turismo receptivo nacional. Em aspectos como sinalização, atendimento, informação, idiomas, gastronomia e outros, evidenciaram-se limitações do setor público e a falta de esforço dos trabalhadores do setor privado e dos empresários.

Os gestores públicos confirmam a necessidade de soluções dos problemas, por meio de ações como cursos de qualificação profissional.

Comparativamente aos mais importantes destinos internacionais, em vários destinos brasileiros, os preços da alimentação, dos transportes, da hospedagem, entre outros serviços, produtos e atrativos, são excessivamente elevados. Apesar de tudo, a hospitalidade do povo brasileiro é destacada pelos turistas estrangeiros como diferencial competitivo de qualidade.

Os departamentos especializados, institutos e centros de pesquisa de várias instituições de ensino são as principais fontes para muitos conteúdos de matérias produzidos por organizações da imprensa nacional. Esse intercâmbio é frequente em várias áreas, desde a economia, até o próprio turismo. Os cenários, desafios, dificuldades, problemas, potencialidades e oportunidades do turismo brasileiro, bem como o fato de o turismo ser forma de lazer de interesse das pessoas de todas as categorias de profissionais e razão de gasto de parcelas significativas de suas rendas, justificam investimentos na melhoria e na inovação sustentável da oferta do setor.

### **Conhecimento para inovação e desenvolvimento do turismo**

De acordo com Panosso Netto (2005), em dez anos, ampliaram-se consideravelmente a oferta de cursos superiores de turismo e a produção de conhecimentos na área sobre temáticas como planejamento turístico, sustentabilidade, segmentação de mercado e educação. A desconexão dos conteúdos e das pesquisas impossibilitam as discussões e a consolidação teórica do turismo. Panosso Netto (2005, p. 32) questiona: “Qual é a validade desse conhecimento produzido? Qual é a garantia para dizer que esse conhecimento em turismo pode ser utilizado na prática e qual a garantia de que não é conhecimento falho?”. Para o autor, a discussão somente terá consistência se esse conhecimento for profundo e se fundamentar na filosofia da ciência.

É importante, todavia, observar que os questionamentos transcendem a validade epistemológica do conhecimento em turismo. Questiona-se a aplicabilidade e a produtividade desse conhecimento, especialmente, no marketing e na comercialização da oferta turística.

Os artigos científicos publicados pelos vários periódicos nacionais de turismo, as teses e dissertações produzidas pelos programas de pós-graduação, os trabalhos de conclusão de curso, os livros frequentemente publicados por diversas editoras, os trabalhos apresentados em eventos, entre outras formas de publicação, já representam arcabouço teórico relevante da área. As menos de quatro décadas do advento do turismo como campo acadêmico no Brasil justificam essa relevância. Promover o intercâmbio de ideias, por meio de discussões, observar a realidade, socializar as publicações na área, por meio da comunicação eletrônica virtual, em cenário em que a internet torna-se hegemônica é uma das estratégias de gestão de marketing e de comercialização da oferta de destinos, com base na segmentação da demanda turística (Ansarah, 2005).

A formação de redes pelas pequenas e médias empresas dos diversos segmentos do turismo, como os meios de hospedagem (pousadas, *hostels* e albergues) e dos estabelecimentos de gastronomia, é também estratégia de melhoria da qualidade dos serviços de hospitalidade e de desenvolvimento local. A falta de atuação e de persistência na implementação de roteiros e na integração regional, ainda que projetos nesse sentido já tenham sido lançados,

entretanto, são deficiências constatadas pelos grupos em seus trabalhos de observação de campo, à luz de fundamentações teóricas de diversos autores e instituições.

O Ministério do Turismo, por exemplo, além das políticas públicas para o setor tem produzido material didático importante, cuja qualidade supera as produções de várias universidades. O *Conteúdo Fundamental de Formação de Redes*, do Programa Nacional de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil ensina que o embrião da rede nasce quando dois atores aliam-se, em razão de objetivos comuns. A rede pode ser criada sem obrigatoriedade de formalizações burocráticas.

Para o Ministério do Turismo (2007, p. 33), em geral, após a definição do conjunto de objetivos e valores compartilhados pelos participantes, é necessário “identificar, convocar e reunir tais participantes, ou, no caso de o grupo de participantes já estar mais ou menos definido, empreender a construção do projeto comum compartilhado, que orientará as ações da rede”. O Conteúdo Fundamental, “Formação de Redes”, do Programa de Regionalização do Turismo, Roteiros do Brasil, propõe que se sigam sete passos para a formação de redes: 1) reunião dos participantes; 2) definição do propósito; 3) pactuação entre os participantes e elaboração do projeto da rede; 4) planejamento e organização das ações; 5) circulação de informações; 6) animação do trabalho em rede; e 7) monitoria e avaliação da rede.

De acordo com os passos de formação de redes, o desafio organizacional básico do turismo é a comunicação. O sucesso da implementação de propostas de desenvolvimento do turismo depende da consistência, da clareza e da eficácia da comunicação entre os atores (entre os quais as comunidades locais) responsáveis pelo setor, visando à sua participação e ao seu comprometimento com as decisões e realizações. (Kunsch, 2012; Meneghel e Tomazzoni, 2012).

Apesar de todas as dificuldades, problemas e limitações, os cursos de graduação e de pós-graduação em turismo, juntamente com os grupos de comunicação ou mídia, são organizações essenciais das redes setoriais das atividades turísticas, em cujo contexto regional estão inseridos os *clusters*. A atuação do setor público transcende os limites das estruturas institucionais, proporcionando espaços para interlocução e diálogo com as organizações da sociedade e do mercado. Reuniões, encontros, seminários, bem como maior socialização dos trabalhos de pesquisa acadêmicos, por meio de redes sociais são algumas das estratégias valorizadas e esperadas pelos atores do setor, a fim de implementarem-se ações exitosas de comercialização.

Além disso, para que a região se desenvolva e se consolide como destino turístico, é preciso gestão adequada de seus indicadores para diagnóstico e identificação de oportunidades de melhoria da atividade, como polarizadora do desenvolvimento regional. Os indicadores circunscrevem-se em elementos contextualizados nas dimensões econômica, organizacional e cultural. Os elementos da dimensão econômica do turismo são: oferta e demanda, externalidades, exportação, circuito produtivo e acessibilidade. Na dimensão cultural, destacam-se: aspectos históricos, patrimônio e acervos, estética e satisfação da comunidade local. Na dimensão organizacional, identificam-se: capital social, governança, visão sistêmica, planejamento, empreendedorismo e inovação (Tomazzoni, 2009).

Mesmo em organizações de destinos turísticos importantes ainda não se têm indicadores básicos e imprescindíveis, como os números de meios de

hospedagem, de leitos, de taxas de ocupação hoteleira e de espaços para realização de eventos.

Na era da tecnologia da comunicação e da informação pela internet, veículo que tem articulado as redes revolucionárias dos sistemas de poderes políticos e econômicos, ainda não se encontram indicadores elementares nos *sites* das organizações de diversos destinos turísticos importantes do Brasil. A ideia de que os indicadores são complexos e de difícil prospecção constrange os responsáveis pela execução da tarefa de coleta de campo, por meios práticos e ágeis e de sua disponibilização acessível.

Os indicadores do sistema de turismo devem ser simples e representar suas atividades essenciais (transportes, hospedagem, alimentação, atrativos e serviços de apoio), pois não se pode administrar o que não se conhece (Schuch, 2001). Dessa forma, as organizações do turismo, integradas em redes de comunicação e de cooperação, ou sistemas de *clusters*, cujo conceito é esclarecido por diversos autores, desde Porter (1999) até Beni (2012), criam condições ambientais favoráveis para a inovação em turismo. É importante observar que a inovação é destacada como fator essencial para o desenvolvimento do Brasil, especialmente, por meio dos campos das ciências exatas e da tecnologia industrial. O desafio transcende a inovação incremental, que é “formada por todas as mudanças e adaptações da tecnologia para melhoria progressiva de produtos e processos” (Vázquez Barquero, 2002).

A inovação incremental é inerente ao aprendizado da empresa, e sua finalidade é atender às necessidades dos clientes. No campo industrial, sua definição fundamenta-se na capacidade competitiva, por meio de pequenas alterações nos processos de engenharia, no *design* de produtos e na utilização eficiente de matérias-primas.

Essa abordagem contribui para esclarecer o conceito de inovação radical, que é a criação de produtos absolutamente novos, até então inexistentes no mercado. Nesse processo, de acordo com a ideia de destruição criadora de Schumpeter (1985), o antigo é radicalmente substituído pelo novo. A inovação radical é muito mais complexa e desafiadora para a competitividade empresarial e econômica brasileira. Uma de suas formas de incentivo é o Programa Ciências Sem Fronteiras, do governo federal, que envia, em sistema de convênios, alunos de ensino superior, das áreas das ciências exatas, para estudos nas principais universidades e institutos de pesquisa dos países desenvolvidos.

A aplicação dos referenciais, tanto de inovação incremental quanto de inovação radical, ao setor de serviços é imprescindível para os avanços do turismo. Nesse sentido, ainda que recorrentes, são imprescindíveis as análises dos exemplos (casos de sucesso) e das potencialidades nesse campo. Outra questão é em relação à expectativa de que a área de ciências sociais também seja contemplada com incentivos governamentais, como o Programa Ciência Sem Fronteiras. Espera-se que o turismo seja incluído nesses programas.

As experiências nesse sentido e os casos de sucesso em turismo constituem objetos de estudo enriquecedores para os avanços na elaboração de arcabouço teórico, ou da epistemologia do turismo, por meio de ciclo produtivo e virtuoso de criação de novas visões teóricas e pedagógicas. Com base na visão dos sete saberes da educação do futuro, de Morin (2004) e na pedagogia libertadora de Freire (1997), é importante reconhecer a atuação dos atores da sociedade e do mercado, tanto no sentido de empreendedorismo quanto no

sentido de produção de conhecimento tácito, espontâneo e vivencial da realidade.

Não somente nos 65 municípios (entre os quais, obviamente, estão todas as capitais), considerados indutores do turismo pelo Ministério do Turismo (ainda que o modelo seja amplamente questionado pelos demais municípios), mas também em muitos destinos municipais e em todas as regiões turísticas do país, identificam-se potencialidades de comercialização de atrativos, serviços e produtos turísticos.

Conforme já mencionado, os critérios para delimitação regional do destino podem ser os atributos naturais, de acordo com os biomas ou os domínios morfoclimáticos (Ab'Saber, 2005). Nesses cenários geográficos, Chapada Diamantina, Lençóis Maranhenses, Foz do Iguaçu e Serra Gaúcha são alguns dos muitos exemplos de destinos ou atrativos naturais, cuja existência antecede a criação de roteiros e a delimitação dos destinos em regiões turísticas. Os atributos naturais podem ser determinantes, mas as identidades culturais são essenciais para a inovação e a comercialização dos destinos turísticos, pois os fatores que prevalecem são os valores, a autenticidade e os interesses das comunidades locais.

O turismo pode ser motor e definir padrão de desenvolvimento, desde que adquira a conformação de produto social. Para Paiva (2009), afirmar que o turismo só pode promover o desenvolvimento, na medida em que ele mesmo for objeto de investimento e trabalho, é afirmar que a condição do círculo virtuoso (qualidade de vida - turismo - desenvolvimento - qualidade de vida) é a alteração do *que é* em direção ao *que queremos que seja*. Em suma, é afirmar que a condição de uma estratégia eficiente e eficaz de promoção turística é o planejamento público da ação coletiva. Em síntese, turismo se desenvolve com planejamento.

### **Exemplos de iniciativas de sucesso do turismo brasileiro**

O empreendedorismo e a gestão de pessoas são o fundamento da existência das organizações, definidas como coletividades de indivíduos especializados na produção de bens e serviços. Os empreendedores enfrentam incertezas e assumem riscos para viabilizar, criar e manter as organizações hoteleiras. Eles são atores proativos, que imaginam, desenvolvem e realizam visões (Filion, 2000; Timonset *al*, 2004; Drucker, 2011). A criação de novos produtos, a prospecção de novos mercados, a implementação de métodos de gestão são iniciativas inovadoras de pioneiros visionários, que proporcionam desenvolvimento socioeconômico, por meio da geração de oportunidades de emprego, renda e distribuição de riqueza, no sistema capitalista, de livre mercado (Schumpeter, 1985).

A gestão de pessoas é competência essencial e determinante do empreendedor, cujo principal atributo é a formação e a coordenação de equipes adequadas às exigências da qualidade e da competitividade. Para serem vencedoras, é preciso que as equipes profissionais tenham habilidades de planejamento, de monitoramento e de controle dos fatores organizacionais imponderáveis e inexoráveis (política, economia, cultura, demografia, legislação, meio ambiente, tecnologia) (Mullins, 2004; Dessler, 2005; Mayo, 2012).



A criação, o planejamento e a gestão do turismo com base no modelo de *cluster* ainda é incipiente no Brasil, mas os roteiros em âmbitos municipais e regionais são iniciativas cujos projetos têm implícito o referencial de marketing *de clusters* como fundamentação estratégica. De acordo com Silva (2005), o roteiro para planejamento estratégico de lugares estrutura-se em duas etapas: 1 – análise ambiental: tendências, oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos, análise da concorrência; 2 – plano estratégico: visão estratégica, objetivos, ações estratégicas, posicionamento mercadológico, ações de marketing.

Em Minas Gerais, os Circuitos Turísticos e a Estrada Real; no Rio Grande do Sul, os Caminhos de Pedra e o Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves, e o roteiro Raízes de Gramado, em Gramado estão entre os exemplos de iniciativas inovadoras do turismo nacional. A roteirização é estratégia de regionalização, que, no Brasil é mais realidade em razão das dinâmicas de mercado turístico do que em razão das políticas ou dos modelos teóricos de gestão.

Diversos, portanto, são os exemplos, tanto em âmbito de municipalização quanto em âmbito de regionalização. A inovação em turismo contempla a criação de roteiros regionais. Entre os exemplos de roteirização, os Circuitos Turísticos de Minas Gerais mostram avanços e desafios da iniciativa de regionalização do turismo em contexto de território-rede. (Fratucci, 2009). Suas experiências de articulação de diversas realidades socioeconômicas e suas estratégias de planejamento, gestão e desenvolvimento do turismo podem ser modelos para criação de novos roteiros (Emmendoerfer *et. al.*, 2001; Soares, 2012).

A Editora Abril realiza, anualmente, há 12 anos, o evento de premiação dos melhores em turismo do Brasil, pela revista Viagem e Turismo e pelo Guia 4 Rodas. Entre os destacados em várias categorias, na décima terceira edição, em 2013, Santa Catarina foi o melhor estado; Rio de Janeiro, a melhor cidade, Gramado, o melhor destino de inverno; o município de Bonito, o melhor destino de ecoturismo; e Fernando de Noronha, o melhor destino de praia. A razão desses destaques são a criação de produtos, de serviços e de atrativos, prospecção de novos mercados e implementação de novos métodos organizacionais como modalidades de inovação, que, em turismo, não significam descaracterização ambiental e cultural, mas exatamente o contrário, isto é, a sustentabilidade e o fortalecimento da autenticidade por meio das estratégias tecnológicas interdisciplinares.

Em Santa Catarina, várias são as políticas e ações. O mapeamento do estado em zonas e a instigante criação das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR) motivam análises sobre as vantagens e desvantagens do sistema político-administrativo do Brasil, que se concentra na delimitação dos três entes federativos – união, estados e municípios. A própria configuração constitucional da federação estabelece que a gestão pública contextualiza-se nos entes união, estados e municípios. Não existem secretarias regionais de turismo. O estado de Santa Catarina foi pioneiro em criar as secretarias de desenvolvimento regional (SDR). (Dreher e Salini, 2008).

Em todos os estados, seja por modelos estaduais, ou pelo modelo do Ministério do Turismo, os mapas territoriais são organizados em regiões, às quais, assim como aos destinos intra-municipais, aplicam-se as teorias de redes e de *clusters* turísticos.

Os destinos preferidos por 55% dos turistas brasileiros são os de sol e praia da Região Nordeste, e apenas 5% dos turistas que circulam pelo Brasil são

estrangeiros. (Brasil, 2012). Esses indicadores mostram desafios a serem vencidos e oportunidades a serem conquistadas com base na inovação. O conceito de destruição criadora, de Schumpeter (1985), sinônimo de inovação radical, ou o simples conceito de inovação, do mesmo autor e analisado com base no ensinamento da simplicidade, de Einstein, são fundamentais para o desenvolvimento do turismo.

Além disso, é fundamental a qualidade dos serviços de hospitalidade, com base no sempre atual e extremamente didático modelo SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), cujas dimensões são: conhecimento do cliente, competência no atendimento, empatia, cortesia, credibilidade, confiabilidade, segurança, acessibilidade, comunicação, responsividade e tangibilidade. Outros modelos, como os de Baker & Crompton (2000), Chon & Ro (2006), Chi e Qu (2008) e Wang, Zhang, Gu & Zhen (2009) são destacados por Chagas, Sampaio e Santos (2013) para análise da influência da imagem de destinos na satisfação e fidelidade a destinos de turismo de sol e praia Natal (RN).

Os modelos mostram, respectivamente, que a qualidade exerce influência direta e significativa na satisfação, assim como, a qualidade e a satisfação exercem influência direta e significativa na fidelidade; os fatores que atraem o turista ao destino são mais importantes para fidelização deles do que as dimensões responsáveis por sua satisfação com a destinação; os investimentos em imagem dos destinos têm relevância estratégica em elevação da satisfação com atributos turísticos; e existe relação direta e positiva entre satisfação do turista e fidelidade.

Exemplos de políticas e de gestão pública do turismo de base local e de preservação das identidades culturais são diversos no Brasil. Os casos inovadores, de sucesso, como roteiros e festas temáticas, são referências para novas iniciativas de regionalização, e de roteirização do turismo. Além do potencial turístico-cultural do Brasil e das oportunidades de implementação de políticas e de gestão pública do turismo em âmbitos municipal e regional, por meio de roteiros, diversas realizações também podem ser destacadas na área de eventos. Os eventos, como o Carnaval do Rio de Janeiro, a Festa da Uva de Caxias do Sul, a Oktoberfest de Blumenau e o Natal Luz de Gramado são exemplos de realizações planejadas e coordenadas pelo setor público.

As festas temáticas culturais têm o objetivo de reunir pessoas com interesses comuns, visando a dinamizar a cadeia produtiva do turismo. São estratégias de marketing turístico, que proporcionam projeção da imagem dos destinos, contribuem para o fortalecimento da identidade e o desenvolvimento socioeconômico local. Entre as diversas modalidades de gestão de eventos, a governança é fundamental para a inovação dos atrativos e para o sucesso do ciclo de vida das festas turísticas. A gestão democrática e participativa constitui modelo de cooperação entre atores representativos: o setor público, a iniciativa privada, a comunidade local e os visitantes e turistas.

## Referências

- AB'SABER, A. *Os domínios de natureza no Brasil*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2005.
- ACERENZA, M. A. *Administração do turismo*. Bauru: EDUCS, 2003.
- ANSARAH, M. *Turismo e segmentação de mercados: novos segmentos*. In: TRIGO, L. G. (Ed.). *Análises regionais e globais do turismo brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.
- BARRETTO, M.; REJOWSKI, M. *Turismo: interfaces, desafios e incertezas*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- BENI, M. C. *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Desenvolvimento regional, rede de produção e cluster*. São Paulo: Manole, 2012.
- BRASIL, Ministério do Turismo. Disponível em: <[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)>. Acesso em: 10 de Novembro 2012.
- CHAGAS, M. M.; SAMPAIO, L. M. & SANTOS, K. E. *Análise da influência da imagem de destinos na satisfação e fidelidade a destinações de turismo de sol e praia: um estudo em Natal/RN*. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 7(2), pp. 297-317, 2013.
- COOPER, C. *et al. Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- DREHER, M. & SALINI, T. *Regionalização e políticas públicas no turismo: proposta bem (in)tencionada distante da práxis! V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – SeminTUR*. Universidade de Caxias do Sul, p. 1-17, 2008.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, F. C. da; LIMA, A. A. T. F. C. *Evidências de inovação social na gestão pública do turismo em Minas Gerais – Brasil: o modelo de circuitos turísticos em análise*. Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. v.9, n.2, p.397-410, 2011.
- FILION, L. J. *Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares*. Revista de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo. 7 (3): 2-7, 2000.

FRATUCCI, A. C. *Refletindo sobre a gestão dos espaços turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo*. Turismo em Análise, v. 20, n.3, dezembro 2009.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FURTADO, Celso *Teoria e política do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1995.

HUGON, P. *História das doutrinas econômicas*. São Paulo: Atlas, 1996.

HUNT, E. K. *História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IOSHPI, G. *O que o Brasil quer ser quando crescer? E outros artigos sobre educação e desenvolvimento*. São Paulo: Paralela, 2012.

KOTLER ET AL. *Marketing for hospitality and tourism*. Nova Jersey: Prentice Hall, 2003.

KUNSCH, M. *Relações públicas comunitárias nos processos de gestão da atividade turística*. In: BENI, M. C. *Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e cluster*. São Paulo: Manole, 2012.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p.17 - 30, 2002.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistema*. São Paulo: Alpeh, 2008.

MAFESSOLI, M. *O imaginário é uma realidade*. Revista FAMECOS: Mídia, Mídia, Cultura e Tecnologia. V. 1, nº 15, p. 74 – 82, 2001.

MAYO, A. *Human resources or human capital? Managing people as assets*. UK, Gower, 2012.

MENEGHEL, L.; TOMAZZZONI E. L. *A comunicação e a integração dos atores do Turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (Observatur)*. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, Vol. 14 - nº 2 - p. 246-260, 2012.

MOLINA, S. *O pós-turismo*. São Paulo: Aleph, 2003.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2004.

MULLINS, L. J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAIVA, C. A. *A construção do novo pela superação das oposições simplistas na obra de Tomazzoni*. In: TOMAZZONI, E. L. *Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores*. Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

PANOSSO NETTO, A. *Filosofia do turismo: teoria e epistemologia*. São Paulo: Aleph, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. V. 49, p. 41 – 50, 1985.

PORTER, M. *Clusters e competitividade*. HSM Management. São Paulo, Julho – Agosto, p. 100 – 110, 1999.

PREBISCH, Raul. *O desenvolvimento econômico da América Latina e seus principais problemas*. Revista Brasileira de Economia. Rio de Janeiro: FGV, ano 3, p. 47-111, set, 1949.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SCHUCH, Carlos H. *Desempenho da cadeia produtiva da indústria do turismo*. In: Barretto Margarita e REJOWSKI, Mirian (Org.). *Turismo: interfaces, desafios e incertezas*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

SCHUMPETER. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, C. J. *Marketing estratégico de lugares*. In: Trigo, L.; PANOSSO NETTO, A.; CARVALO, M. & PIRES, Paulo S. *Análise regionais e globais do turismo brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.

SMITH, A. *Uma investigação sobre a natureza e causa da riqueza das nações e a nova economia*. São Paulo: Hemus, 2011.

SOARES, E. *Planejamento público estadual e desenvolvimento turístico de destinos indutores em minas gerais (2007-2010)*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Viçosa (UFV), 2012.

TIMMONS, J. A.; ZACHARAKIS, A. & SPINELLI, S. *Business plans that work: a guide for small business*. McGraw Hill, 2004.

TOMAZZONI, E. L. *Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores*. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2009.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

VIAGEM. *Prêmio viagem e turismo 2013/2014*. Disponível em <<http://viajeaqui.abril.com.br/materias/premio-viagem-e-turismo-2013-2014-noticias>>. Acesso em: 10 de Setembro de 2013.