



A partir destes dados pode-se perceber a importância do turismo na economia mundial, não somente em função da sua capacidade de captar divisas e gerar empregos, mas também na criação e distribuição da renda, no aumento dos investimentos no setor e a sua subsequente elevação na arrecadação tributária.

Por sua vez nas unidades da federação no Brasil, tem se observado em vários estados um amplo crescimento do turismo como importante atividade econômica local. Quanto ao Rio Grande do Norte, observa-se que o turismo de sol e praia vem crescendo substancialmente nesta região, bem como a preocupação local em incorporar e incrementar o turismo de negócios como forma de minimizar as sazonalidades do turismo de lazer e por adotar políticas emanadas do governo federal de interiorização da atividade.

Assim, o objetivo deste estudo consiste em elaborar uma proposição preliminar de um método de construção de cenários e a sua submissão às organizações do turismo no Rio Grande do Norte; cabe destacar que esta proposição foi elaborada a partir do estado da arte internacional em cenários.

## 2. ABORDAGENS DE CENÁRIOS E SUAS IMPLICAÇÕES NO TURISMO

Diversos autores apresentam a relevância, a conceituação, e os critérios para a construção de cenários, como Mason (1994), Schoemaker (1995), Grant (1998), Wack (1998) e Schwartz (2000).

Grant (1998, p.255) aponta que a análise de cenários não é uma técnica de previsão, e sim um processo que envolve pensamento e comunicação sobre o futuro. Por sua vez, Mason (1994, p.7) mostra que os cenários compelem os gestores a iniciar o processo de planejamento pelo que pode ocorrer ou ser e não pelo que aconteceu, ou seja, os cenários exploram diferentes padrões de negócio futuros e não é a extrapolação do passado. Conforme Mason (1994, p.8), o planejamento baseado em cenários permite aos gestores quebrar as regras de seus negócios, mudando-se estereótipos, tradições, idéias enraizadas e crenças sacramentadas.

Grant (1998, p.255), considera que os cenários setoriais podem ser utilizados para desenvolver visões alternativas de como o mercado e a estrutura setorial devem evoluir, quais as implicações para a competição e como deverá ser a vantagem competitiva.

Aulicino (2002, p.248) aborda em seu trabalho diferentes métodos de construção de cenários, destacando dentre as mais difundidas e atuais, as seguintes: *Lógica Intuitiva*; *Future Mapping*; *Análise do impacto das tendências*; *Interactive Cross-impact Simulation - Interax*; *Battelle Scenario to Corporate Strategy - Basics*; e *Análise Prospectiva*. Estas abordagens também foram discutidas por Boaventura (2003) e Bontempo (2000), dentre outros.

Para melhor elucidar o processo de construção de cenários foram a seguir relacionados alguns métodos que balizaram a montagem da proposição preliminar deste estudo.

### 2.1. LÓGICA INTUITIVA

O método “Lógica Intuitiva” foi desenvolvido concomitantemente nos anos 70 pela *Stanford Research Institute - SRI* e pela *Dutch/Shell* e aperfeiçoado posteriormente pela *Global Business Network - GBN*.

A metodologia aperfeiçoada pela GBN é apresentada por Schwartz (2000, p.199-204), dividida em oito passos, conforme segue: identificar a questão ou decisão central, as forças-chave no ambiente local, as forças motrizes, hierarquizar por importância e incerteza,

selecionar a lógica dos cenários, encorpar os cenários, discussão da questão central, e selecionar os indicadores iniciais e sinais de aviso.

## 2.2. ANÁLISE PROSPECTIVA

Outro método bastante conhecido mundialmente corresponde a Análise Prospectiva, preconizado por Michel Godet. Dos anos 80 até o presente momento, o modelo de Godet sofreu várias modificações, e em sua última versão, é constituída por 9 etapas, conforme detalhado a seguir: situar a análise dentro de seu contexto social e organizacional, realização de uma radiografia da empresa materializada pela arvore de competências, compreensão da evolução da empresa em seu ambiente, redução das incertezas que influenciam as questões-chave para o futuro, detalhamento das opções estratégicas e verificação de suas compatibilidades com a identidade da empresa, avaliação das opções estratégicas, realização de escolhas estratégicas por parte da alta cúpula da empresa, e elaboração e implementação de planos de ação (GODET, 2000:27).

## 2.3. FUTURE MAPPING

Mason (1994, p.6-11) elabora um mapeamento do futuro, obedecendo aos seguintes passos: definir estados finais (usualmente 4 ou 5), definir eventos (de 150 a 200), definir o cenário de senso comum, selecionar equipes para cada estado final, analisar os elementos comuns e divergentes entre os cenários, escolher o cenário mais adequado, e realizar o mapeamento de uma direção estratégica.

Mais recentemente, Mason e Herman (2003, p. 23) incorporam os aspectos relacionados ao negócio e as questões internas das organizações para o início dos esforços de desenvolvimento de cenários. Para eles, adicionando as estratégias com os cenários, as empresas podem obter mais benefícios na medida que acelera o seu processo estratégico de decisões em um ambiente de mudanças. Também mostram que para ter um impacto significativo no negócio, deve-se encorajar seus gestores a participar do desenvolvimento de cenários e a considerar as decisões implícitas nestes resultados, convencendo-os da relevância do exercício de cenários com seus desafios decorrentes ao negócio ou as decisões que devem ser realizadas no presente momento.

## 2.4. CONSIDERAÇÕES EMPREGADAS NA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Courtney (2003, p.14) faz uma indagação importante sobre o planejamento de cenários. Por quê muitas companhias abandonam o planejamento de cenários ao longo do tempo, ignorando o fato de que antecipar ou prever o futuro é mais útil? Ele afirma que, em muitos casos, os cenários foram desenhados para encampar visões de longo prazo sem considerar as decisões de curto prazo, o que leva os gestores a considerar que os esforços relacionados com o tempo gasto com o seu planejamento são meras distrações que fornecem pouco discernimento nas decisões estratégicas cruciais que estes utilizam.

Aligica (2005, p.1-9) mostra que os cenários são uma categoria especial de meditação de experimentos que fazem parte do domínio do possível e do provável, aliado ao mundo da especulação, pertencendo assim à realidade das projeções imaginativas. Destaca que os mesmos são práticas cruciais na qual todas as ações significantes premeditadas são precedidas por esta meditação que antecipam a possibilidade de seus resultados e de suas implicações.

Já Fahey (2003, p.7) aponta que os cenários são narrativas descritivas de projeções alternativas plausíveis de uma parte específica do futuro. Mostra como exemplo o

desenvolvimento de vários cenários no qual se detalha como um setor deveria evoluir; ou como um conjunto de tecnologias deveria interagir nos próximos cinco ou seis anos.

Goodwin e Wright (2001, p.2) demonstram que no planejamento de cenários, a avaliação do desempenho das estratégias ao longo do raio de ação dos cenários, não está suficientemente desenvolvido. Argumentam que, quando uma organização tem uma pluralidade de objetivos, existe um perigo de que a seleção das estratégias, sem alternativa para um método formal estruturado, conduzirá a uma fraca decisão.

Mais recentemente, Burt e Heijden (2003, p.1-16) partem da premissa que o ponto básico do planejamento de cenários é melhorar a qualidade das discussões estratégicas nas organizações. Assumem como ponto de partida que o sucesso destas organizações ocorrerão na medida que se tornam conscientes das novas tendências à frente de seus competidores no macro ambiente.

Heijden (2004, p.1-15) destaca que a abordagem de cenários não é simplesmente uma técnica isolada, mas um conjunto de técnicas que contém muitos instrumentos sob uma “filosofia guarda-chuva” desenvolvida para a sobrevivência e sucesso das organizações. Aponta que há um fato que todos concordam, que o futuro é incerto. Esta incerteza, por sua vez, implica que há muito mais de um futuro possível. Para ele, as abordagens de cenários tem diversos graus de liberdade, variando desde a adoção de um estilo de pensamento até metodologias detalhadas, e de exercícios de meio expediente, até projeções que vão se estender por mais de um ano com muitas atividades distintas.

## 2.5. AS IMPLICAÇÕES DOS ESTUDOS DE CENÁRIOS E DE ESTRATÉGIA NO TURISMO

Quanto aos estudos do futuro, após sondagem na *web*, observou a existência dos trabalhos de Olsen (1999) e Pizam (1999), sem, contudo obedecer às técnicas e métodos desenvolvidos em cenários ao longo dos anos.

Mais especificamente, Godet (1993) ao aprofundar seus estudos sobre a análise prospectiva, utilizou como ponto de aplicação o transporte aéreo na região de Paris, em sua essência constituiu de uma investigação sobre os seus *stakeholders*, contemplando os fabricantes de aeronaves, as companhias aéreas e o governo, mensurando as ações efetuadas por cada destes e os seus respectivos impactos sobre cada um destes. O setor aéreo por sua vez constitui-se numa das principais áreas de estudo do turismo pela sua importância logística de levar e trazer a demanda turística ao produto turístico em todo o mundo.

Assim, em função da carência de trabalhos na área, pode-se afirmar que esta pesquisa tem o ineditismo de ser uma investigação impar sobre o tema de cenários aplicado ao turismo.

## 3. EXPOSIÇÃO DO MÉTODO PRELIMINAR E SUA OPERACIONALIZAÇÃO

Em função do objetivo do estudo centrar-se na proposição de um método de cenários estratégicos para as organizações ligadas ao turismo, foi elaborado, a partir do estado da arte em cenários, uma proposição esquemática preliminar para a inserção destes cenários na atividade do turismo, conforme apresentado na figura 1.

A operacionalização deste esquema obedece a quatro grandes fases, que por sua vez, são desmembradas num conjunto de componentes, conforme segue: (1) Preparação: Grupo de Pensamento e Reflexão; Grupo de Acompanhamento e controle; Grupo de Trabalho Operacional. (2) Investigação: Macro ambiente; Ambiente do negócio ou do setor; Organização; Variáveis-chave; Previsão e tendência; Questão central; Eventos; Pontos de continuidade; Pontos de ruptura. (3) Escolha e formulação: Escolhas estratégicas; Objetivos;

Estratégias; Planos e projetos de ação; Coordenação e monitoramento. (4) Ação: Inter relação de todos os grupos; Metodologia de transformação massiva; Implementação de estratégias, planos e projetos.

No que se refere à fase de preparação (fase I) cada um de seus componentes podem ser melhores descritos:

1) Formação de grupos – Constituição de três grupos, com as seguintes atribuições:

a) Grupo de pensamento e reflexão – determina os parâmetros e limites do processo de criação e desenvolvimento dos cenários, formado pelas principais lideranças da organização e por membros externos, tais como conselheiros e consultores.

b) Grupo de acompanhamento e controle – Formado por membros da organização, provenientes de vários níveis hierárquicos. É responsável pelo acompanhamento e controle de todo o processo, desde a preparação até a ação; e contato permanente com os coordenadores dos grupos de trabalho, além de realizarem a compilação dos *inputs* e *outputs* que emergem dos grupos, preparação das agendas e acompanhamento das decisões finais.

c) Grupo de trabalho operacional – Também formado por membros da organização de vários níveis hierárquicos. É responsável pela condução, gerenciamento e apoio de todo o processo de investigação, formulação e ação no que tange aos cenários.

2) Determinação das obrigações de cada grupo – São determinadas as obrigações, procedimentos e rotinas de cada um dos três grupos.

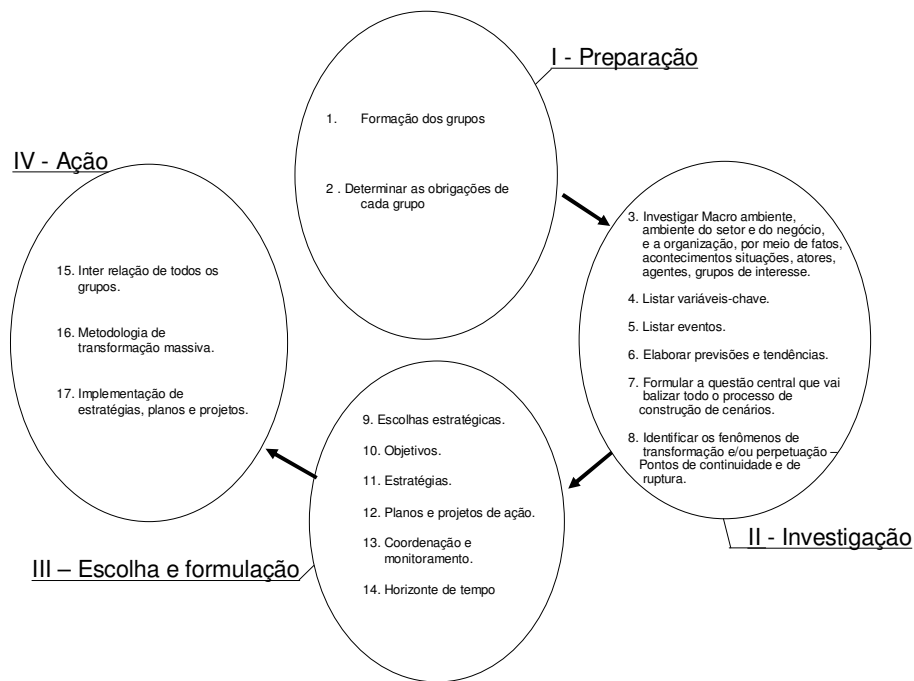


Figura 1 – Esquema preliminar proposto

Já em relação à fase de investigação (fase II), tem-se a (a) investigação do macro ambiente, do ambiente do setor e do negócio, e da organização, por meio de fatos, acontecimentos situações, atores, agentes, grupos de interesse; (b) listar variáveis-chaves; (c) listar eventos; (d) elaborar previsões e tendências; (e) formular a questão central que vai balizar todo o processo de construção de cenários; (f) identificar os fenômenos de transformação e/ou perpetuação de modo a descrever os pontos de continuidade e de ruptura.

Quanto à fase de escolha e formulação (fase III), é composta por: (a) escolhas estratégicas; (b) objetivos; (c) estratégias; (d) planos e projetos de ação; (e) coordenação e monitoramento; (f) horizonte de tempo.

Por último, a fase de ação (fase IV), contendo: (a) inter relação de todos os grupos; (b) metodologia de transformação massiva; (c) implementação de estratégias, planos e projetos.

#### 4. METODOLOGIA

Este trabalho se enquadra como exploratório e descritivo na medida que se propôs a buscar um melhor conhecimento e a delinear os instrumentos de cenários estratégicos na atividade do turismo; anteriormente, a partir do estado da arte no assunto que balizou a formulação do método preliminar e pela sua aplicação nas instituições do turismo.

Também como método de pesquisa se optou pelo método qualitativo, que segundo Aaker e Day (1989, p.130) envolve uma relação mais prolongada e flexível com o entrevistado, resultando em maior profundidade e riqueza de conteúdo.

No que tange à extensão do campo de estudo, esta pesquisa primou pela investigação em profundidade, na medida que examinou um amplo número de variáveis que interferem no assunto, por um lado, e, pelo direcionamento da pesquisa para um setor específico da atividade econômica, neste estudo representado pelo turismo, por outro, o que levou a considerar o método de *estudo de caso* no formato *múltiplo*. Yin (1994, p.134-7), aponta que as vantagens de utilizar este método reportam-se aos seguintes aspectos: (1) Necessidade de examinar as respostas das questões existentes, dentro de cada caso, para realizar comparações cruzadas dos casos; (2) Não são vistas separadamente as sessões destinadas a cada ponto, e sim, sintetizadas as informações obtidas que, por sua vez, são organizadas em torno de cada tópico.

A população é constituída basicamente das organizações públicas e privadas, situadas no estado do Rio Grande do Norte, que atuam na atividade do turismo, enquanto que a amostragem utilizada foi do tipo intencional e não-probabilística, na medida que se buscou profundidade de conhecimento. Os casos escolhidos foram: Secretaria Estadual de Turismo do RN – SETUR; Secretaria Especial de Comércio, Indústria e Turismo do Natal – SECTUR; Grupo de pesquisa denominado de Base Interdisciplinar de Pesquisa em Turismo e Sociedade da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; Natal *Convention & Visitors Bureau*; AG Hotéis e Turismo S.A.; e Arituba Turismo Ltda.

Quanto ao instrumento de coleta de dados empregado, este recaiu sobre a observação direta, por meio do uso da entrevista, semi-estruturada e não-disfarçada, a qual implica uma maior interação entre o pesquisador e os entrevistados, e a sua realização ocorreu de março a maio de 2006. Complementarmente, também foi usada a observação indireta, por meio da consulta bibliográfica e documental.

#### 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados em função de cada uma das quatro fases da proposição preliminar conforme descrita: (a) preparação; (b) investigação; (c) escolha e formulação; (d) ação.

##### 5.1. FASE DE PREPARAÇÃO

Nesta fase se indagou sobre a existência na organização de grupos de pessoas que dedicam parte de seu tempo pensando ou refletindo sobre o futuro do ambiente externo em

geral, do setor do turismo, do negócio e da sua organização. Observou-se que na Setur, na Setur e na UFRN não existem pessoas agindo coletivamente com estas características. Na UFRN, apenas ocorrem consultas aos segmentos da instituição, em função de seu caráter democrático, e no grupo de pesquisa, alguns de seus participantes realizam esta atribuição, porém percebe-se a falta de metodologia para melhor estruturar suas ações. No Natal CVB existe um grupo que desenha a concepção e a filosofia de seu planejamento e do seu futuro. Entretanto, admitem que os encaminhamentos e o pensamento reinante de seus associados enfatizam mais a ocupação hoteleira do que a transformação da cidade em um grande negócio, o de eventos. Por últimos, na empresa hoteleira e na agência de viagens não constam quaisquer grupos formalizados, sendo estas atribuições exercidas pelos seus sócios, de maneira informal.

Quanto à importância da existência do grupo de pensamento e reflexão, tanto a Setur como a Setur consideram relevante a sua criação para pensar melhor os grandes temas relacionados ao turismo, envolvendo o *trade* turístico e as comunidades situadas nos atrativos. Também na UFRN e no Natal CVB se valoriza a constituição de tal grupo, enquanto que para a empresa hoteleira e a agência de viagens não estão claros a importância de se formar este grupo de pensamento e reflexão dentro de seus quadros internos. Percebe-se em suas argumentações que estas atribuições poderiam ser centradas pelas associações de classe.

Em relação à existência na organização de um grupo de pessoas, provenientes de seus quadros internos ou agregados de fora, que dedicam parte de seu tempo acompanhando e controlando os processos de construção do futuro externo e interno às organizações, não se observaram respostas favoráveis a sua utilização em nenhuma das entidades. A única observação específica sobre este ponto coube ao grupo de pesquisa da UFRN na qual relatam que alguns de seus membros fazem isto da maneira informal e apenas parcial.

Sobre a importância da existência do grupo de acompanhamento e controle, tem-se que a Setur e a Setur consideram importante sua utilização na instituição, porém destacam a falta de pessoal qualificado e a carência de quadros permanentes, enfatizando dificuldades para qualquer tentativa neste sentido. O Natal CVB assinalou sua importância no que tange a existência, enquanto que na empresa hoteleira não há a devida compreensão da importância do tema, e na agência de viagens que afirmou não considerar importante sua utilização.

Em outra linha, em relação a existência na organização de um grupo de pessoas que dedicam parte de seu tempo implantando operacional a forma de se construir ou exercitar o futuro, em relação a fatores externos e internos às organizações, observou que em todos os seis casos pesquisados não existem qualquer grupo constituído com estas atribuições. A Setur, a Setur, a UFRN e o Natal CVB consideram importante à existência de tal grupo. A Setur aponta que sua equipe técnica é pequena, e dentre suas atribuições constam à realização do seu planejamento e orçamento, elaboração de relatórios de ação, implantação e acompanhamento de projetos, e visitas aos municípios do estado. Por sua vez a Setur destaca que não há pessoas suficientes, bem como enfrentam problemas de qualificação de seus quadros, além de existir muita mão de obra temporária. Na UFRN, se reconhecem que os acontecimentos são cada vez mais complexos e se requer trabalho específico, bem como apontam que seu uso possibilita maiores garantias e seguranças, sendo referência para as demais atividades. No Natal CVB, consideram a necessidade de focar pontos como profissionalização, elaboração dos próprios eventos locais, captação de eventos externos, elaboração de políticas, panoramas e planejamento, e a busca de novos sócios. Por fim, na empresa hoteleira não há a devida compreensão da importância do tema, nem tampouco na agência de viagens.

## 5.2. FASE DE INVESTIGAÇÃO

No que se refere aos aspectos internos serem incluídos em métodos de construção de cenários, na Setur e na Setur, não foram possíveis visualizar estes os pontos. Na UFRN, embora se reconheça a importância do envolvimento dos seus quadros numa eventual construção de cenários, no entanto não se observou sua instalação na instituição. No Natal CVB existem pontos a serem consolidados internamente, como: (1) afinar com seus associados uma política para aumentar a inclusão de outros setores ligados ao turismo; (2) criar meios para conscientizar a importância que o turismo tem para outras atividades econômicas; (3) destacar que o foco na hotelaria não evolui o turismo local. Na empresa hoteleira, assumem que são um hotel em evolução e que focam na infra-estrutura e nos serviços; e na agência de viagens, não foi apresentado qualquer ponto em relação a esta indagação.

Quanto à disposição para incorporar aspectos internos na verificação do futuro, na Setur, conforme palavras dos entrevistados não há clima no momento para isto. Na Setur as respostas apontam para o sim, no sentido de dá melhores respostas à sociedade local e gastar melhor os recursos públicos, enquanto que na UFRN apontou-se que em função de não haver práticas no que se refere a este tema, e talvez pela natureza e estrutura da atividade, não se pode fazer relações sobre este aspecto; já no grupo de pesquisa há disposição para incorporar em seus estudos. No Natal CVB, visualizam dificuldades, em função do problema de conscientização geral e envolvimento dos associados. Na empresa hoteleira, há disposição em princípio, desde que aprimorem sua mão de obra, seus serviços em geral e a sua infra-estrutura. Na agência de viagens também apontou sua disposição em incorporar sem, entretanto apontar com isto poderia ser usufruído. Também não constatou a realização de análise dos *stakeholders* conforme recomendado pela literatura no assunto ou desenhado por consultorias, embora em todas elas existam cadastros contendo diversas instituições e organizações, com as quais têm realizado algumas parcerias.

No que diz respeito as variáveis-chave relacionadas, na Setur foram apontados aspectos como: Novos mercados internacionais; Mudanças políticas; Malha aérea; Investimento em infra-estrutura; Conscientização turística e preservação ambiental; Turismo no interior; Fiscalização nas atividades do setor; Segmentos de mercado a priorizar; e o Acompanhamento da segurança. Na Setur, as variáveis-chave apresentadas foram: Perfil do turista e Investidores que estão aportando na cidade; neste órgão há uma tendência para centrar ações em aspectos do turismo que se afinam com consumidores de maior poder aquisitivo, tais como: marina e campo de golfe de um lado, e cassino de outro, quando este for legalizado. Sobre a UFRN, mais especificamente no grupo de pesquisa, as variáveis mais listadas são: produtos turísticos, o turista e estratégias no turismo. Isto se dá em função da ênfase de suas pesquisas e interesses se centrarem nestes temas.

Em relação ao Natal CVB as variáveis mais destacadas foram: (a) Informações e dados para alimentar seu sistema; (b) Eventos institucionais, mediante acompanhamento in loco para se levantar as novidades; (c) Ferramentas do marketing institucional; (d) Captação de eventos para a cidade; (e) Captação de recursos; e (f) Assessoria de imprensa como suporte ao marketing. Para a empresa hoteleira, os pontos mais focados são: (a) o câmbio; (b) a infra-estrutura e divulgação da cidade; e (c) competição no setor, com destaque para a atuação de navios transatlânticos com diferenciais competitivos como cassino e *free shop*. Já a agência de viagens destaca: (a) Novos nichos de mercado; (b) Variação cambial como determinante da opção entre turismo externo ou doméstico; (c) Sistemas abertos com agências e operadoras internacionais em função do baixo custo.

Em relação à listagem de eventos que podem ocorrer no futuro, dentro e fora da organização, na Setur, embora isto ainda não exista, o termo de referência já aponta para um quadro prospectivo com indicações a serem trabalhadas, como: Crescimento do turismo; Tipo



de turista desejado; Comportamento futuro do turista e da demanda; Incremento das UH's e investimentos; Renda derivada das receitas turísticas e dos investimentos realizados; Impacto fiscal; Crédito; e Empregos gerados. Nos demais casos, não há esta preocupação, ocorrendo apenas situações pontuais em que se discutem fatos isolados ou específicos relacionados a situações futuras, com uso da intuição e centrados em temas como tecnologia, educação, eventos turísticos e mercado consumidor.

Questionados sobre a verificação e acompanhamento de tendências e previsões, observou-se que na Setur, praticamente não acompanham, entretanto com a adoção do novo planejamento, devem usar destes procedimentos com certa frequência. Na Sectur, são apontadas verificações de tendências, de maneira informal, nos ambientes: político, social, cultural, educacional, tecnológico e infra-estrutural. Na UFRN, a verificação é feita a partir de projeções realizadas; tomando-se como ponto de partida dados secundários, e elaboradas em áreas específicas, e no grupo de pesquisa, estas são obtidas prontas por meio de jornais, *internet*, televisão e revistas do *trade* turístico. No Natal CVB, as averiguações de tendências e previsões se centram nos seguintes aspectos: (a) Tendências setoriais via boletins e imprensa; e (b) Discussões sobre o futuro do setor com o envolvimento de instituições de ensino. Sobre a empresa hoteleira e a agência de viagens, estas acompanham algumas previsões e tendências, de maneira informal através da mídia em geral e informes econômicos e setoriais.

Quanto ao monitoramento das incertezas por mais imprevisíveis que sejam, a Setur, a Sectur e o Natal CVB não chegam ao campo das imprevisibilidades no macro ambiente. A UFRN dispõe de alguns estudos, em parte elaborados a partir de cruzamentos de dados secundários, os quais acompanham algumas incertezas em áreas específicas; no grupo de pesquisa, são feitas análises e interpretações de informações em alguns ambientes. A empresa hoteleira considera algumas incertezas, obtidas de maneira informal, enfatizando segurança, atrativos, clima, natureza, saúde, normas ambientais, conflitos internacionais e taxas de juros no futuro, pois consideram estes pontos como determinantes para a sustentabilidade da demanda turística na região. Finalizando, a agência de viagens considera a verificação das incertezas também informalmente a partir de diversos aspectos existentes no macro ambiente.

Quando indagados se elaboram ou acham convenientes elaborar uma questão ou problematização central que possam balizar toda a elaboração de um cenário ou previsão, não se constatou em nenhum dos casos investigados qualquer preparação neste sentido, entretanto se levantou alguns aspectos que podem se constituir em problema centrais para a montagem de cenários. Na Setur, pela preocupação com o futuro do turismo e pela iniciativa de adotar uma política de planejamento para os próximos 10 anos, é possível que incorpore este assunto. Na Sectur, há um fórum de discussão com a comunidade relacionada aos problemas do turismo local, do qual se constituíram grupos permanentes de trabalho em temas como segurança, proteção ao menor, e mobilização e articulação. No Natal CVB, consideram importantes o seu uso, no que se refere à vinda de turistas para a cidade e apontam problemas como a sazonalidade na hotelaria, capacidade de recepção, embarque do aeroporto e captação de eventos. Na empresa hoteleira e na agência de viagens percebeu-se nas entrevistas a importância e a conveniência de sua utilização embora se detectasse que nestas empresas a existência de dificuldades de implementá-las.

Ao se perguntar se a instituição tem claro ou tenta identificar os fenômenos de transformação ou manutenção nos ambientes interno e externo que possam se tornar pontos de ruptura ou continuidade no seu negócio, obteve-se as seguintes informações. Na Setur e na Sectur estes aspectos não são claros nem identificados. No primeiro talvez com o advento do novo planejamento e mediante um novo processo de capacitação que virá com esse procedimento há condições para se trabalhar estes fenômenos. Na UFRN, percebe-se nos 3

cenários formulados encaminhamentos distintos que trazem em si fenômenos de mudança e de continuidade. Os entrevistados apontam que a instituição passa por mudanças anunciadas e estudos permanentes de transformação, daí a preocupação em investigar intensamente, em face de ameaças que podem advir. No grupo de pesquisa isto ocorre relativamente de forma não estruturada; almeja-se a criação de um programa de pós-graduação em turismo e a realização de contatos mais diretos com órgãos de governo em nível federal. No Natal CVB os entrevistados responderam afirmativamente sobre a identificação de fenômenos de transformação e perpetuação. Os pontos de transformação interna se dariam por meio da integração dos associados e o seu fortalecimento se daria a partir do momento que outros *stakeholders* externos se associassem à instituição de modo a tirá-la apenas da órbita da hotelaria. Também consta a necessidade de se resolver os problemas de egos de seus participantes e a introdução de um processo de gerenciamento do órgão como um todo. Por fim, tanto a empresa hoteleira como a agência de viagens, não identificam nem tem clareza destes fenômenos argüidos.

### 5.3. FASE DE ESCOLHA E FORMAÇÃO

Na medida que se indagou se as decisões e escolhas estratégicas são fruto de investigações e análises realizadas com antecedência ou são provenientes do “achismo” de seus dirigentes, os resultados mostraram os seguintes pontos. A Setur toma como base as estratégias nacionais, e a partir do novo planejamento terão decisões e escolhas estratégicas são frutos de investigações e análises prévias. O termo de referência já apontam alguns encaminhamentos neste sentido, na medida que em seu arcabouço constam a consolidação dos pólos turísticos do estado e a estruturação de 6 eixos estratégicos: atração de investimentos, infra-estrutura, qualidade, preservação, segurança e marketing turístico. Na Sectur as decisões são muito centradas em cima das demandas da sociedade, por um lado, e a participação e o conhecimento dos gestores da secretaria no setor, por outro.

Na UFRN as decisões e escolhas estratégicas são em parte fruto de análises prévias e de outro em função de padrões ideológicos historicamente formados. A principal decisão ou escolha estratégica recai sobre a superação da visão instrumental com a integração dos conhecimentos técnico com o ético, necessário a evolução humana. Nesta dimensão, este fato se dá pela qualificação acadêmica com compromisso social e pela superação da fragmentação do conhecimento. No grupo de pesquisa, os entrevistados acreditam que ainda há muito achismo na universidade no que concerne às escolhas estratégicas. Em princípio, consideram que as decisões são tomadas com algum nível de investigação, nem sempre com muita profundidade. Já no Natal CVB existem escolhas estratégicas fruto de análises prévias e isto é formalizado. Existe um planejamento com objetivos de captação bastante claros e processo de divulgação interna e externa. Também existe uma interação com outros CVBs e uma atuação junto a grupos emissores (realizadores de eventos).

Na empresa hoteleira as decisões e escolhas estratégicas são oriundas de análises prévias e do achismo, comumente seus executivos sentem a necessidade e daí realizam algumas ações em função disto. Por sua vez, na agência de viagens, as decisões são mais fruto de investigações e análises prévias. Realizados a partir de números econômicos e algumas previsões, principalmente proveniente dos panoramas nacional e internacional.

Ao se questionar se a instituição tem objetivos explícitos daquilo que se pretende alcançar e os critérios que foram adotados para a sua formulação as respostas se direcionaram para os seguintes aspectos. A nova pretensão do Setur é consolidar o turismo do RN, num horizonte de 10 anos de forma integrada e participativa; este objetivo pretende balizar todo o novo processo de planejamento que está se iniciando na secretaria. Na Sectur percebe-se que seu ponto de atuação centra-se nos aspectos estruturais da cidade que impactam o turismo

local, na sua promoção, e, por outro lado, focam na mobilização dos diversos agentes ligados a atividade do turismo. No que se refere ao grupo de pesquisa da UFRN que enfatiza o turismo, seus objetivos foram definidos ao longo de nove meses de discussão entre seus membros, considerando principalmente a sua razão de ser, os interesses pessoais e profissionais dos participantes e as condições do ambiente dentro do qual estes trabalham.

No Natal CVB observa-se que os objetivos são nacionais. Porém existem os objetivo principal do *Natal Convention Bureau* de desenvolver a atividade econômica do turismo de negócios em Natal/RN, apoiando a captação de eventos nacionais e internacionais. Sua formulação saiu de reuniões formadas pelos curadores, gestores e mantenedores. Na empresa hoteleira também são determinados, embora não declarados em entrevista pode-se perceber que estes são centrados na qualidade, diferenciação das instalações, promoção, atuação voltada para os mercados nacional e internacional em igualdade de condição em termos de participação nas vendas. A agência de viagens tem como objetivo sempre realizar sua própria operação no exterior, principalmente nos E.U.A., Europa Ocidental e América do Sul, o que propicia redução de seus custos. Concentra-se no atendimento da classe alta e média alta, e dispõe de objetivos bem definidos no que tange a 3 stakeholders: clientes, fornecedores e parceiros.

Na Setur, a formulação das estratégias ocorreu por meio da contratação de empresa de consultoria por meio do termo de referência e baseará em 6 eixos estratégicos descritos anteriormente. Na Sectur, a elaboração das estratégias se dá de modo participativo, por meio de reuniões permanentes com entidades representativas do setor e de empresários do *trade*. Visam formatar projetos e desenvolver ações conjuntos com os participantes. Normalmente suas ações se centram em 6 pontos: (a) Ações estruturais; (b) Ações de incremento ao turista; (c) Capacitação e pesquisa em turismo; (d) Divulgação e marketing; (e) Promoção da cidade do Natal em Eventos; e (f) Captação e apoio a eventos. Na UFRN, este processo se dá a partir dos PDI e plano de ação para os seus respectivos períodos de tempo. Emergem de comissões formadas para este fim e mediante consultas a diversos órgãos da universidade. Mais particularmente o PDI consta em suas proposições um conjunto de aspectos estratégicos. Em nível do grupo de pesquisa as estratégias ainda estão sendo organizadas e adequadas as políticas e ações de ciência e tecnologia do país e do estado.

No Natal CVB se observa em seu plano diretor, que a instituição tem clara as suas estratégias que se constitui como *uma ferramenta de marketing que integra horizontalmente os setores interessados em posicionar a cidade Natal como sede de convenções e feiras, viagens de incentivo, negócios e destino de lazer*. Também cabe mencionar que não se baseiam em métodos de construção de cenários, entretanto tem como ponto de partida uma ampla observação e investigação do futuro da atividade do turismo no Brasil e no mundo. Na empresa hoteleira, a formulação de estratégias se dá por meio da discussão entre os diretores e o chefe do grupo empresarial, todos membros uma tradicional família do estado. Na agência de viagens, percebe que suas estratégias focam na diferenciação, na busca de novos destinos internacionais, do forte conhecimento dos seus dirigentes em relação a estes destinos e a consolidação também do segmento hoteleiro voltado para o turismo nacional.

Sobre os planos e projetos de ação, na Setur há alguns programas em ação, derivados de incentivos e apoios do ministério do turismo e do Prodetur, que envolvem a interiorização do turismo, o marketing turístico, a qualificação e diversificação do produto turístico no estado; entretanto, a partir do novo termo de referência, um novo plano de ação será concebido, contendo metas e ações. Na Sectur existem diversos projetos de interesses turísticos, dos quais pode se destacar: do terminal turístico portuário de passageiros do Natal; do novo terminal rodoviário da cidade; e do Centro de Convenções da Zona Norte.

Na UFRN, esta nomenclatura é substituída por programas estruturantes e suas linhas prioritárias de ação conforme consta no plano de ação em vigor, e dentre os programas constam: (1) expansão e qualificação do ensino e pesquisa; (2) universidade aberta e cidadã; (3) capacitação dos recursos humanos; (4) melhoria da qualidade da infra-estrutura; (5) modernização da gestão universitária. Especificamente no grupo de pesquisa, praticamente todos os planos e projetos estão ligados às pretensões da equipe; para estes é importante serem agentes ativos na consolidação de alguns elementos relacionados ao futuro do turismo, ou seja, responsável em parte para o que acontece no futuro na sua área de trabalho.

No Natal CVB existem alguns projetos e planos de ação que são interligados com o plano diretor da entidade, que se centram nos seguintes pontos: (a) Marketing institucional; (b) Captação de recursos e de mantenedores; (c) Participação em eventos institucionais; (d) Captação de eventos; (e) Programa de incentivo; (f) Parceria com companhias aéreas para captação de eventos. Na empresa hoteleira normalmente utilizam ações mensais principalmente para reverter aspectos negativos do mês anterior, para reverter no mês seguinte. E, por fim, na agência de viagens, a partir do planejamento semestral são realizados trabalhos junto aos clientes. Uso maciço de telemarketing e propaganda direcionada.

No que tange a coordenação e monitoramento, na Setur isto se dá por uma equipe técnica do próprio órgão que acompanha o processo de consultoria, formulação e implementação de políticas, prospecção e estratégias. Já na Sectur, a coordenação e o monitoramento são realizados caso a caso, não havendo um padrão para as suas ações. Quanto a UFRN, essa é uma atribuição basicamente das próprias chefias, não existindo essa função específica, dessa forma, se dificulta monitorar exatamente o que se tem traçado e o que se tem realizado; no grupo de pesquisa existe coordenação e vice-coordenação da equipe e alguns de seus membros assumem funções e responsabilidades de forma não estruturada, porém os focos de atenção tem sido a coordenação dos objetivos, estratégias, planos e projetos. No Natal CVB é feita pela diretoria e sua assessoria, e na empresa hoteleira, a execução é feita pela diretoria e pelas chefias de cada área. Enquanto que na agência de viagens é realizado trimestralmente, no sentido de verificar o comportamento de ações implementadas, as reações do mercado. Estudos contemplando o volume de vendas de serviços opcionais em cada tipo de viagem, como seguro saúde, realizado serviço por serviço também são utilizados.

No que se refere a forma como a instituição trabalha o horizonte de tempo em seus processos de análise, construção de cenários, decisão, elaboração de objetivos, ou formulação de estratégias, planos ou projetos, observou-se na Setur, que o processo de execução dos serviços de consultoria após a contratação é de 12 meses, e a consolidação dos objetivos da secretaria tem como horizonte 10 anos. Já na Sectur varia de caso a caso. Na UFRN, a elaboração dos planos levam de 1 a 4 meses dependendo da esfera, da amplitude e da urgência deste, e quanto aos projetos os horizontes ainda são indefinidos, muito sujeito a modificações, normalmente neste caso há uma data anual para sua entrega quando se trata de projetos de pesquisa e extensão; entretanto ainda falta um sistema que integre os processos no sentido de se estabelecer o tempo de execução e o controle. O Natal CVB trabalham com um horizonte de tempo de 2 anos. A empresa hoteleira via de regra tem 2 encaminhamentos: para a infra-estrutura, um período de 2 a 4 anos de antecedência; e para a área comercial em torno de 1 ano sendo que muitas destas ações são mensais, pois há uma dificuldade de antecipar a demanda por produtos hoteleiros locais para uma período superior a 3 meses. Na agência de viagens são realizados semestralmente e trimestralmente.

#### 5.4. FASE DE AÇÃO

A se discutir a inter relação de grupos, no âmbito da Setur estes são articulados nos pólos turísticos existentes, que periodicamente reúne representantes e *stakeholders* dos

diversos municípios ligados a cada um deles. Já na Setur são formados grupos de estudo e discussão de segmentos da sociedade, do setor turístico e de grupos de interesse ligados aos temas em discussão. Quanto a UFRN, a interação depende de comissões que interagem individualmente com os demais funcionários, além disso, existem outras comissões em cujas reuniões se buscam outros entendimentos, acertos e compromissos; no grupo de pesquisa as funções são integradas apenas de forma não sistemática e precária. No Natal CVB o grupo gestor é bem reduzido, atuam em atividades pontuais, entretanto carece de um poder de convencimento e mobilização maior de outros setores econômicos que sofrem impactos do turismo de negócios. Na empresa hoteleira e na agência de viagens não constam estas interações em razão de inexistir nas mesmas estes grupos constituídos.

Sobre o uso de alguma metodologia de transformação massiva de modo a agrupar e trabalhar seus funcionários em poucos dias para daí se elaborar cenários, construir estratégias e montar planos e projetos de ação, percebeu-se os seguintes encaminhamentos. Tanto na Setur como na Setur, seus executivos desconhecem o uso desta metodologia. Na UFRN consideram adequada sua utilização, pois a estratégia hoje é responsabilidade de todos e não só da cúpula, embora na prática, não se consiga plenamente unir as pessoas em torno de um ideal de futuro, em função da descentralização de setores que dificulta o alinhamento institucional. No Natal CVB desconhecem o método, porém percebeu-se que o seu uso muito provavelmente contribuiria para aumentar o convencimento e comprometimento de mantenedores em potencial. Na empresa hoteleira nunca se pensou nisto. E na agência de viagens já foi comentado em reunião entre os sócios, porém nada foi adotado neste sentido.

Por último, no que se refere ao uso ou conveniência na utilização de alguma metodologia que implemente estratégias, planos e projetos, verificou-se que na Setur, por desconhecer alguma metodologia referente a este ponto, não dispõem de fatos e argumentos para se posicionar sobre este aspecto. Na Setur não usa, porém admitem que poderia utilizar. Quanto a UFRN, não faltam idéias e boas intenções estratégicas, entretanto tem dificuldades de materializá-las, não só pelo desconhecimento de técnicas como também pela ausência de ações e comportamentos de mudança. O Natal CVB, por sua vez está em fase de implantação de seus processos de estratégia, planos e projetos. A empresa hoteleira não trata desta questão nesta escala hierárquica de ações e procedimento. E a agência de viagens considera relevante sua utilização, já tendo contatado o Sebrae local para estruturar algo semelhante contemplando o aspecto motivacional de seus colaboradores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a análise dos resultados obtidos em função do método proposto podem ser apresentadas as seguintes conclusões:

Percebeu-se que não há grupos formalizados de pensamento e reflexão, e que estas atribuições são, em geral e descontinuamente, exercidas pela alta cúpula das entidades pesquisadas, embora julguem importantes, em sua maioria, que suas entidades vivenciassem mais estas práticas. Em relação à existência de um grupo de controle, na maioria não se constatou esta presença. E no que diz respeito à importância de se implantar um grupo que cuidasse da operacionalização de formas de construir ou exercitar o futuro observou-se que nas instituições públicas e nas associações de classe ocorreram respostas afirmativas a esta relevância; o mesmo não aconteceu nas organizações privadas investigadas.

Quanto ao acompanhamento de previsões e tendências, normalmente provém em maior escala de outras entidades parceiras ou associadas e em menor escala pela elaboração de poucos estudos em pontos específicos; e sobre o acompanhamento das incertezas, ocorre um

alto grau de informalidade neste aspecto, sem práticas cotidianas e sistêmicas, embora reconheçam a importância da análise do futuro no enriquecimento do processo administrativo.

No que tange aos aspectos internos organizacionais numa perspectiva de futuro, percebeu-se que algumas organizações apontaram o direcionamento de suas ações de capacitação e competências enquanto outras entidades demonstraram uma perspectiva mais direcionada para situações mais cotidianas. Especificamente no que diz respeito à análise dos *stakeholders* esta não é realizada conforme as abordagens desenvolvidas sobre o assunto, entretanto há a consideração de diversos atores internos e externos envolvidos.

Já no aspecto das variáveis-chaves relacionadas ao ambiente, em todos os casos foram listados fatores externos, situadas no macro ambiente ou no ambiente do turismo; não houve qualquer ponto que se destacasse ou aparecesse com maior intensidade em relação a outros.

No que se refere aos eventos que podem ocorrer no futuro, todas as entidades pesquisadas conseguem levantar estas situações, sendo estas provenientes do setor turístico, do mercado turístico, e do macro ambiente. E no item formulação da questão central, observou-se que em parcela considerável das entidades investigadas têm conscientização de problemas existentes normalmente em relação ao setor, e que poderiam se constituir numa questão central para a realização de cenários.

Em relação aos fenômenos de perpetuação e continuidade não se percebeu uma clara compreensão por parte da maioria dos respondentes sobre o seu significado ou importância.

Quanto às escolhas estratégicas normalmente são decididas a partir de análises prévias, embora o sentimento e o “achismo” estejam também presentes nas suas decisões. Na determinação de objetivos, em todos os casos este aspecto está elaborado, sendo considerado importante nas suas ações futuras. Já em relação à formulação de estratégias, percebeu-se na maioria dos casos, que este ponto está explícito e documentado, em algumas delas (empresas privadas) não foram apresentadas por escrito; já nos quesitos planos e projetos de ação, nas entidades públicas e associações de classe este ponto é mais detalhado e construído com maior riqueza, embora em todas as organizações investigadas estes elementos se fizeram presentes. Nas atividades de coordenação e monitoramento observou-se que a maioria das entidades realiza esta atividade, embora não dispõem de área específica para este fim, isto é realizado comumente pela diretoria ou chefias. Em relação ao horizonte de tempo, observou-se nas análises que vão até 10 anos para assuntos mais estratégicos, embora a média seja de 3 a 5 anos; e de 1 até 4 anos para o planejamento com características mais tático operacional.

Na questão inter-relação dos grupos, este aspecto ocorreu com frequência nas entidades estudadas, tanto na dimensão interna como externa, com aspectos formais e informais nestes relacionamentos. Para o aspecto uso de metodologia de transformação massiva não se percebeu o uso desta metodologia na grande maioria das organizações estudadas, embora em algumas se observou um interesse por este assunto. Por fim, no item implementação de estratégias, planos e projetos, observou-se um certo domínio por diversas técnicas desde aquelas com características participativas até as mais tradicionais “top-down”.

## 7. REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; DAY, George S. *Investigación de mercados*. 2. ed. México: McGraw-Hill, 1989. 715 p.

ALIGICA, Paul Dragos. Scenarios and the growth of knowledge: notes on the epistemic element in scenario building. *Technological Forecasting and Social Change*, 2005. p. 1-10. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2005.

- AULICINO, Antônio L. Projeções de cenários na análise ambiental: uma simulação de análise prospectiva no desenvolvimento da ALCA. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (coords). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOAVENTURA, J. M. G. *Um modelo para validar a visão de futuro: um estudo no setor de automação comercial*. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 2003.
- BONTEMPO, Mary Tsutsui. *Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento empresarial*. Dissertação (Mestrado) – FEA-USP, São Paulo, 2000.
- BURT, George; HEIJDEN, Kees van der. First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies. *Futures*. 2003. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 15 de setembro de 2006.
- COURTNEY, Hugh. Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. *Strategy & Leadership*. v. 31, n. 1, 2003. p. 14-22.
- FAHEY, Liam. How corporations learn from scenarios. *Strategy & Leadership*, vol. 31, n. 2, 2003, p. 32-44.
- GODET, Michel. La prospective en quête de rigueur: portée et limites des méthodes formalisées. *Futuribles*, janvier, 2000. p. 57-64. (a)
- \_\_\_\_\_. *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação*. Gestão e Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- GOODWIN, Paul; WRIGHT, George. Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº1, January. 2001, p. 1-16.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3 edition. Malden: Blackwell, 1998.
- HEIJDEN, Kees van der. Can internally generated futures accelerate organizational learning? *Futures XX*, 2004. Disponível em <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)> Acessado em 15 out. 2003.
- MASON, David H. Scenario-based planning: decision model for the learning organization. *Planning Review*, v. 22, Mar./apr. 1994, p. 6-11.
- \_\_\_\_\_; HERMAN, James. Scenarios and strategies: making the scenario about the business. *Strategy & Leadership*, vol. 31, nº 1, 2003. p. 23-31.
- MILLETT, Steven. The future of scenarios: challenges and opportunities. *Strategy & Leadership*, vol. 31, n. 2, 2003, p. 16-24.
- OLSEN, Michael D. Macroforces driving change into the new millennium: major challenges for the hospitality professional. *International journal of hospitality management*. Vol. 18, nº 4. Oxford: Elsevier Science Ltd, dec., 1999. p 371-85.
- PIZAM, Abraham. Life and tourism in the year 2050. *International journal of hospitality management*. Vol. 18, nº 4. Oxford: Elsevier Science Ltd, dec., 1999. p 331-43.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*. Winter, 1995. p. 25-40.
- SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO

GRANDE DO NORTE. Termo de Referência: Contratação de Empresa de Consultoria para Elaboração do Planejamento de uma Política Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável da Atividade Turística do Estado do RN. Junho, 2006.

WACK, Pierre. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (orgs.) Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. Brazil – The 2005 Travel & Tourism Economic Research. Disponível em <[www.wttc.org](http://www.wttc.org)> Acessado em 20 fev. 2006.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. London: Sage, 1994.