



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ermerson de Oliveira Capistrano

**PLANEJAMENTO MUNICIPAL DO TURISMO:
DIRETRIZES E PERSPECTIVAS – O CASO DA SETURDE**

Natal

2009

Ermerson de Oliveira Capistrano

**PLANEJAMENTO MUNICIPAL DO TURISMO:
DIRETRIZES E PERSPECTIVAS – O CASO DA SETURDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Políticas Públicas.

Orientador: Mauro Lemuel Alexandre, D.Sc.

Natal

2009

Ermerson de Oliveira Capistrano

**PLANEJAMENTO MUNICIPAL DO TURISMO:
DIRETRIZES E PERSPECTIVAS – O CASO DA SETURDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Políticas Públicas.

Orientador: Mauro Lemuel Alexandre, D.Sc.

Natal, 30 de setembro de 2009.

Mauro Lemuel Alexandre, D.Sc.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Hilka Vier Machado, Dra.

Universidade Estadual do Maringá - UEM

*Aos meus familiares e à minha noiva, pelo carinho,
apoio e estima, sem o que jamais atingiria este
objetivo tão importante na minha carreira
profissional.*

AGRADECIMENTOS

É enorme a minha gratidão por certas pessoas que possibilitaram o desenvolvimento e consolidação deste trabalho. Diante a isso, expresso algumas palavras que retratam meus sinceros sentimentos de agradecimento:

- À Deus, que sempre me deu fé, força e perseverança durante essa caminhada.
- Aos meus familiares, que serviram de base para a minha formação pessoal e profissional.
- À minha noiva Myessya Karollyne, que com amor e paciência esteve sempre presente nos momentos mais difíceis para o alcance desse objetivo.
- Aos amigos Alessandro Apolinário, Alessandro Rocha, Daniyel Ferreira e Tiago Cóbe, que vibram comigo nas vitórias e ajudam a superar as dificuldades profissionais e pessoais.
- Aos professores Carlos Eduardo Diniz, Matilde Medeiros, Maria da Penha, Zuleide Ribeiro, entre outros, profissionais que em momentos diferentes contribuíram para o meu crescimento acadêmico/profissional.
- Aos novos(as) amigos(as) do mestrado, em especial, à Sueli Menelau e Ronald Barbosa, que mesmo mais distantes devido às atribuições cotidianas, serão sempre lembrados por sua importância nessa caminhada acadêmica.
- Ao meu orientador D.Sc. Mauro Alexandre Lemuel, que em suas discussões indicou caminhos para a consecução deste trabalho, comprovando seu vasto conhecimento e capacidade.
- Ao corpo docente do PPGA/UFRN, que contribuíram diretamente para a construção dos meus conhecimentos científicos nessa fase.
- A SETURDE, que por meio de seus técnicos propiciaram a liberdade necessária para aplicação do instrumento de pesquisa.

“Todos os que pretendem predizer ou prever o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte nenhuma, ele está por fazer”.

Michael Godet

RESUMO

Diante as incertezas do ambiente no mundo atual, o planejamento estratégico volta a ser discutido como uma importante ferramenta para posicionar a organização em futuros prováveis. Para atender a esse caráter mais dinâmico e menos linear, procurando se adaptar as múltiplas realidades, o método de cenários pode ser uma das estratégias para antever desenhos futuros. Na esfera pública, a aplicação eficiente de recursos humanos e financeiros exige dos gestores uma nova postura com a formulação de estratégias. O turismo, por sua vez, se apresenta como importante segmento da economia nacional se configurando como importante fonte de recursos para a formação do Produto Interno Bruto – PIB – de estados e municípios. Este estudo se propõe a conhecer as diretrizes e perspectivas do planejamento municipal do turismo na cidade do Natal/RN a partir do caso do órgão representativo do setor. A pesquisa foi desenvolvida com base em um estudo qualitativo, do tipo exploratório, baseado no caso na Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico – SETURDE. Os resultados obtidos expressam que o órgão passa por um momento de mudanças na sua estrutura organizacional e na definição do seu papel frente ao turismo local. O plano nacional para o turismo e a escolha de Natal como cidade-sede para a copa do mundo de 2014 tem despertado o interesse pela elaboração de um planejamento estratégico formal na organização. Contudo, quando se trata de ferramentas mais complexas, como o método de cenários prospectivos, os técnicos desconhecem sua definição e importância para as ações futuras. Os resultados apresentados permitem concluir que as ações são planejadas de forma intuitiva e sem obedecer às metodologias científicas elaboradas para este fim, como no método de cenários estratégicos. Todavia, os indícios que começam a surgir a partir dos planos e documentos emanados pelo governo federal, assim como pela iniciativa da própria Secretaria, direcionam as ações do órgão no sentido de coordenar e desempenhar o papel de articulador das ações locais para o incremento do turismo.

Palavras-chave: Planejamento. Turismo. Diretrizes e Perspectivas.

ABSTRACT

Given the uncertainties of the environment in today's world, strategic planning is again discussed as an important tool to position the organization in future likely. To address this a more dynamic and less linear, trying to adapt the multiple realities, the method of scenarios can be one of the strategies to anticipate future designs. In the public sphere, an efficient implementation of human resources and financial managers require a new approach to the formulation of strategies. Tourism, in turn, presents itself as an important segment of the national economy shaped up as a major source of funds for the formation of the Gross Domestic Product - GDP - of states and municipalities. This study aims to know the guidelines and perspectives of municipal planning of tourism in the city of Natal/RN from the case by the representatives of the sector. The survey was developed based on a qualitative, exploratory, based on the case in the Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico - SETURDE. The results express that the body goes through a time of changes in its organizational structure and in defining its role with the local tourism. The national plan for tourism and the choice of Christmas as the host city for the World Cup in 2014 have stimulated interest in developing a formal strategic planning in the organization. However, when it comes to more complex tools, such as the method of future scenarios, the technical know its definition and importance for future actions. The results presented support the conclusion that the actions are designed intuitively and without complying with the scientific methods developed for this purpose, as the method of strategic scenarios. However, the evidence beginning to emerge from the plans and documents issued by the federal government, as well as the Secretary's own initiative, direct the actions of the body to coordinate and act as a fulcrum for local action to the increase in tourism .

Keywords: Planning. Tourism. Guidelines and perspectives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 - Tipos de Cenários.....	19
FIGURA 02 - Processo de planejamento por cenários.....	19
FIGURA 03 - Ciclo Estimulador de Cenários.....	22
FIGURA 04 - Quatro Fases da Estratégia	25
FIGURA 05 - Sistema do Turismo.....	29
FIGURA 06 - O Sistema de turismo (SISTUR).....	29
FIGURA 07 - Fatores que influenciam os objetivos de uma organização no turismo.....	31
FIGURA 08 - Mapa Estratégico para as Cidades-Sede da Copa do Mundo 2014.....	36
FIGURA 09 - Organograma da Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico - SETURDE.....	44

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 01 - Características do Planejamento	26
TABELA 01 - Programa de Gestão Centralizada do Turismo Nacional – Macroregião Nordeste	34
TABELA 02 - Programa de Gestão Centralizada do Turismo Nacional – Brasil.....	34
QUADRO 02- Existência de visão compartilhada no setor	46
QUADRO 03- Áreas de atuação que representam maior desafio estratégico com a realização da copa.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	17
2.1 TURISMO: CENÁRIOS E DIMENSÕES.....	17
2.2 PLANEJAMENTO TURISTICO.....	24
2.3 LOCALIDADE TURÍSTICA: ESTRATÉGIAS PARA O TURISMO LOCAL.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	39
3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	40
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ORGÃO MUNICIPAL DE TURISMO - SETURDE.....	43
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	45
4.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS ADOTADAS E/OU SUGERIDAS	46
4.4 PERSPECTIVAS PARA O PLANEJAMENTO MUNICIPAL	48
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE	57
ANEXOS	61

INTRODUÇÃO

Em um ambiente onde a tecnologia tem se tornado cada vez mais presente no cotidiano de pessoas, empresas e governos, gerando o fim das barreiras geográficas e o aumento substancial do número de informações, a necessidade de planejar ações no presente identificando possíveis posicionamentos no futuro ressurge como essencial para a sobrevivência das organizações.

O planejamento estratégico ressurge, portanto, em um formato mais dinâmico e menos linear, procurando se adaptar as múltiplas realidades de um mundo globalizado. Nesse contexto, cumpre destacar que independente da metodologia de planejamento a ser adotada é preciso que a equipe gestora e técnica se apropriem do conhecimento necessário para posicionar as ações organizacionais no longo prazo.

Na esfera pública, as incertezas causadas pelas profundas mudanças econômicas, políticas e sociais da sociedade, exigem dos governantes a adoção de uma nova postura com a formulação de estratégias adequadas a essa realidade turbulenta. Desafios como planejar e decidir torna-se um problema perverso devido à complexidade das ações e o impacto destas no desenvolvimento da sociedade.

O turismo, diante a essa realidade, se apresenta como importante segmento da economia, podendo servir como um termômetro representativo da solidez econômica de uma nação. Assim, em momentos de expansão o setor pode se configurar como importante fonte de recursos para a formação do Produto Interno Bruto – PIB – de governos, estados e municípios.

A responsabilidade na aplicação dos recursos governamentais, com o objetivo de assegurar o incremento do setor no longo prazo por meio de políticas públicas efetivas, aumenta a necessidade do uso de ferramentas que facilitem o planejamento. Isso se deve a necessidade de propiciar maior segurança aos agentes envolvidos na cadeia turística como os empresários, os profissionais e as demais organizações.

Este trabalho tem como objetivo geral possibilitar o conhecimento a respeito das diretrizes e perspectivas do planejamento municipal do turismo tomando como base o caso do órgão representativo do setor na Cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte. Para o alcance desse escopo, foi realizada uma pesquisa junto à Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico – SETURDE, órgão responsável pela definição e execução das ações do governo público municipal no setor.

Assim, no primeiro momento, abordar-se-á a problemática de pesquisa que demonstra a conjuntura em que o trabalho foi desenvolvido. Nesse momento introdutório, são apresentados ainda os objetivos gerais e específicos e, em sequência, a justificativa que motivou o desenvolvimento deste estudo.

Posteriormente, são discorridos os pressupostos teóricos necessários para o desenvolvimento do caso. Inicialmente, esta fundamentação está desenvolvida com base no entendimento de conceitos fundamentais relacionados ao turismo, cenários e dimensões do setor. Em seguida, são apresentadas considerações sobre conceitos estratégia e planejamento, levantando a discussão a respeito do papel das organizações do setor turístico no longo prazo. Neste momento ainda ressalta-se considerações sobre estratégias governamentais para o incremento do turismo do contexto nacional para a realidade local.

Após a apresentação das bases conceituais, segue a definição metodológica identificada como mais adequada para elaboração, desenvolvimento e conclusão do problema de pesquisa descrito. A fundamentação conceitual permite a apresentação dos resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa.

Em seguida, conclui-se o estudo apresentando a partir de uma sequência de informações onde é enfatizada uma síntese dos resultados obtidos, a relação desses dados com os objetivos definidos, a consideração final do estudo, as limitações da pesquisa e os encaminhamentos para futuros estudos sobre a égide do mesmo tema de pesquisa.

Por fim, a última parte é composta das referências citadas na pesquisa que serviram como fontes de pesquisa para o desenvolvimento do estudo. Além disso, são apresentados os apêndices, instrumento desenvolvido para viabilizar a coleta de informações, e anexos, formados por figuras esquemáticas, que serviram para ampliar a compreensão do trabalho.

1 PROBLEMA DA PESQUISA

A competitividade entre as nações e organizações assume novas configurações, influenciando o surgimento de novos conceitos e formatos de organização. Diante a essa conjuntura, emergem novas concepções como, por exemplo, a chamada “Caoplexidade” - idéia destacada por Horgan (1998) como uma nova forma de compreender a ordem e a desordem global, bem como o conceito de “Coopetição” – que segundo pregado por Brandenburger e Nalebuff (2007), corresponde à idéia de cooperar para competir.

Nesse contexto, são inúmeras as fontes de informações disponíveis para os gestores das diversas áreas de conhecimento. A globalização, as novas Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, bem como as questões ambientais, sociais e econômicas são temas constantemente colocados em pauta que influenciam o posicionamento atual e futuro das Organizações e Instituições.

Como consequência, o processo estratégico passa por modificações, no sentido de se adaptar a essa nova realidade, deixando de ser tido como um mero instrumento formal de planejamento de atividades e assumindo um caráter mais dinâmico e contínuo de aprendizagem organizacional e disseminação dos objetivos e propósitos da organização.

O processo de planejamento estratégico passa pelo uso de técnicas mais apuradas de análise do futuro. Os métodos de cenarização, que busca adequar as ações organizações no presente para possíveis futuros, vem sendo verificados na sociedade a mais de cinco mil anos. Contudo, a eficácia da metodologia de cenários passou a ser mais conhecido a partir das décadas de 60 e 70, nos casos da França, que utilizou essa metodologia no âmbito privado e público com o objetivo de prospectar cenários geográficos da economia (ZARUR, 2005).

Atualmente, o turismo se configura como um dos principais setores da economia brasileira. Em grande parte, esse destaque se deve as questões geográficas e naturais do país que propiciam as condições necessárias para o desenvolvimento do setor. Dessa forma, entidades públicas, privadas, não governamentais, filantrópicas, entre outras, desempenham papel fundamental na expansão do setor.

No Estado do Rio Grande do Norte, a importância econômica do turismo é verificada por meio dos números apresentados. Atualmente, o setor possui uma participação de 10,5% (dez vírgula cinco por cento) em relação ao PIB do Estado. O turista estrangeiro é responsável por 20% (vinte por cento) do fluxo de visitantes no Estado, maior índice da região nordeste do país. Nesse ambiente, identifica-se ainda a modernização da rede hoteleira

e a construção de novos empreendimentos no estado, impulsionando a economia local como um todo (ANUÁRIO EXAME TURISMO, 2007).

Diante a essa conjuntura, a cidade do Natal se apresenta como importante pólo turístico, fazendo parte, por exemplo, dos 65 destinos indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, que são o foco de atuação do ministério do turismo desde 2007 (PROPOSTAS ESTRATÉGICAS, 2009). Dessa forma, o papel dos representantes do setor como governo, empresários e entidades civis organizadas assumem relevante papel para o incremento da economia local.

A partir dessa conjuntura torna-se evidente a necessidade de verificar como estão sendo desenvolvidas as ações estratégicas no setor turístico, bem como as políticas públicas envolvidas para solidificação e desenvolvimento do setor. Assim, com base nos postulados, o problema da pesquisa definido para o estudo é o seguinte: ***“Como são planejadas as ações futuras para o turismo no órgão representativo do setor na cidade do Natal/RN?”***

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer as diretrizes e perspectivas do planejamento municipal do turismo na cidade do Natal/RN a partir do caso do órgão representativo do setor.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar o órgão municipal ligado à atividade turística;
- b) Avaliar as diretrizes adotadas e/ou sugeridas para a realização do planejamento municipal;
- c) Destacar as perspectivas do planejamento municipal do turismo local.

1.2 JUSTIFICATIVA

A ação de planejar foi um fenômeno bastante em uso por empresas e governos durante todo o século passado. O caráter pragmático apresentado pelos planos foi tido como

uma solução simples e prática para o atendimento dos anseios dos gestores públicos e privados que procuravam demonstrar segurança nas ações futuras das organizações.

Entretanto, o plano, assim como o processo de planejamento estratégico utilizado na época, passou por um processo de crise e inúmeras críticas, pois as ferramentas utilizadas e a forma como eram concebidos esses instrumentos não contemplavam as diversas modificações no ambiente e na configuração do mercado, sendo assim incapazes de posicionar a organização para diferentes futuros.

O método de cenários, um das várias técnicas de planejamento para posicionar as organizações no futuro, foi utilizado com maior ênfase a partir das décadas de 60 e 70. No entanto, nas décadas posteriores, o que se verificou foi à realização de pesquisas sob enfoque da estratégia e do planejamento estratégico sem contemplar o referido método.

No Estado do Rio Grande do Norte, em especial, pode-se verificar que no Programa de Pós-Graduação de Administração – PPGA, da Universidade Federal do Rio Grande Norte – UFRN, mesmo após 30 anos de desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, apenas uma dissertação de mestrado foi desenvolvida na área de planejamento com o uso de cenários.

Nesse estudo, Muniz (2004) identificou que os responsáveis do órgão público representativo do turismo na cidade do Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, possuíam conhecimento a respeito dos benefícios do estudo de cenários para a definição de estratégias para o setor, mas não a utilizava como forma de definir as ações estratégicas para o setor.

Diante ao processo de construção do conhecimento científico, esse trabalho surgiu, inicialmente, do anseio de identificar a realidade atual do referido órgão sobre a mesma temática. Contudo, acrescentou-se ao problema de pesquisa, a necessidade de identificar a existência de indícios de planejamento, bem como o processo de formulação das diretrizes públicas e perspectivas estratégicas percebidas no órgão.

Além desse fator, foi identificada a existência crescente de pesquisas, artigos e bibliografias voltadas para a disseminação das técnicas e métodos de estudos sobre planejamento e estudo sobre futuro e cenários prospectivos no setor do turismo e demais. Essa afirmativa se confirma a partir de consultas ao sítio do CNPQ (2008) que indica a existência de projetos e bases de pesquisa voltadas para o desenvolvimento do planejamento e da metodologia de cenários.

De acordo com a consulta, são exemplos da existência de estudos e pesquisas sobre planejamento e cenários no turismo, e demais áreas do conhecimento, a existência de

grupos de estudos na Universidade Estadual Paulista – UNESP, Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG; Universidade de São Paulo – USP; Universidade Federal do Espírito Santo – UFS; Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; entre outras.

Visto de outra forma, a realização desses estudos reflete a demanda crescente dos agentes públicos e privados por ações planejadas, o que pode ser atribuído ao período de incertezas do ambiente. Essas variáveis demonstram a importância desse trabalho como forma de contribuir para o estudo do planejamento na conjuntura local.

Além disso, o fato do turismo crescer em importância sob vários aspectos – econômicos, demográficos, ambientais etc., porém sem o conhecimento do impacto dessa evolução no futuro. A questão ambiental, por exemplo, é uma das questões mais discutidas nas diversas áreas de conhecimento, e precisa, portanto, ser contemplada no planejamento do setor. Lidar com a escassez de recursos naturais e com as modificações climáticas torna-se fundamental para um setor que depende diretamente dessas riquezas.

Percebe-se ainda que os planos de longo prazo no turismo não são articulados entre as esferas governamentais e dessas com o setor privado. O que exige a formulação de uma visão compartilhada para o incremento do setor no longo prazo. Os empresários, por sua vez, procuram anteceder tendências sem o uso de metodologias adequadas para este fim, o que pode aumentar impedir o fortalecimento do setor.

A escolha do turismo como setor de estudo está relacionada assim, ao fato deste se configurar como importante fonte de recursos humanos e econômicos para a cidade, bem como também pela carência de maiores pesquisas sobre o setor, que por possuir fronteiras não delimitadas com políticas públicas de outros setores demanda um desafio significativo de pesquisa.

Alguns dos fatores limitantes dessa pesquisa são relacionados aos dados do setor, que por serem obtidos por meio de estudos com diferentes metodologias, prejudicam a confiabilidade dos dados. Além disso, faz-se importante destacar que a pesquisa está direcionada apenas pelo posicionamento por um dos representantes públicos do setor, não podendo ser seus resultados tidos como o reflexo da situação das entidades como um todo.

Por fim, contribui para a consecução dessa pesquisa a existência de bibliografias direcionadas para o tema, a existência de documentos governamentais recentes, que delineiam os macroobjetivos do governo para o turismo, e o número crescente de pesquisas. Além disso, este trabalho se configura como uma oportunidade de desenvolvimento profissional, pois

trabalhos dessa envergadura vêm sendo requisitados por organizações públicas e privadas de diversos estados.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O referencial teórico delineado para esse estudo tem por objetivo apresentar de forma geral como pensadores abordam temas como turismo, os cenários atuais e as dimensões de atuação do setor, planejamento e estratégia aplicados no turismo e localidade turística. Cumpre destacar que a estruturação desse referencial será desenvolvida com o objetivo de encadear o tema de estudo.

2.1 TURISMO: CENÁRIOS E DIMENSÕES

Compreender os acontecimentos presentes no sentido de se posicionar para um futuro provável. Esse é um dos grandes desafios dos gestores da atualidade e objetivo disseminado pelo emprego das técnicas de metodologias de cenários. Para alcançar esse escopo será preciso realizar uma breve contextualização do uso do método de cenários nas organizações.

Kleiner e Wack (2003) e Bethelam (2002) destacam que no final da década de 40 e início dos anos 50, os cenários desenvolvidos pela equipe de Herman Kahn, jovem analista da Rand Corporation, foram utilizados com o objetivo de orientar as estratégias. A metodologia usada por ele foi a de reunir especialistas em várias áreas e construir com eles o que chamou de cenários *surprise free* (sem surpresas) e depois introduzir *canonical variations* (variações crônicas) resultantes da introdução no *surprise free* de variações nos pressupostos.

Heijden (2004) aborda que a análise de cenários era essencialmente uma extensão tradicional de “prever e controlar” do planejamento. Não constituía um avanço fundamental sobre outras abordagens de previsão. Nesse contexto, a Shell o interesse por cenários o interesse surgiu a partir das constantes falhas de planejamento baseado em previsões, em meados dos anos 60.

A respeito desse caso, Kleiner e Wack (2003) destaca que entre os anos de 1972 e 1973, Kahn, Wack e Newland, pesquisadores da organização concluíram que só um milagre evitaria a iminente crise no setor do petróleo. Segundo os prognósticos, o preço do barril de petróleo poderia disparar de US\$ 2 (dois dólares) para US\$ 10 (dez dólares). Apesar da resistência de alguns executivos, a Shell se preparou para esse cenário cortando custos.

Em 1975, conforme previsões, o preço do barril atingiu a marca de US\$ 13 (treze dólares) e a Shell ficou numa posição privilegiada em relação aos seus concorrentes. Pouco

tempo depois, com a revolução iraniana de 1979, o barril de petróleo chega a o novo patamar de US\$ 37 (trinta e sete dólares). A Shell, em consequência, se destaca ainda mais de suas rivais.

Para Heijden (2004), cinco descobertas mais significativas identificadas pela empresa Shell em relação ao uso das técnicas e métodos de cenários foram: a tomada de decisão mais vigorosa sob uma variedade de futuros alternativos, ampliação dos modelos mentais conduz a descobertas; a ampliação da percepção da empresa; o estímulo à direção e o uso de cenários como instrumentos de liderança mais claros.

Segundo Cavalcanti (2001), o termo cenário tem sua origem na expressão teatral *Scenário*, que significa roteiro para um filme ou peça. Pode ser também entendido como histórias que transformarão o mundo no futuro, ajudando assim as organizações a reconhecerem e se adaptarem as variáveis do meio ambiente.

Para Godet (1993), cenário é um termo que compreende um conjunto de informações que descreve situações futuras juntamente com a evolução dos eventos, permitindo que a organização passe da situação de origem para a situação futura de forma coerente. Assim, o autor explica que o futuro é múltiplo e diversos futuros potenciais são possíveis.

Para Schwartz (2006), os métodos e técnicas de cenários são ferramentas que proporcionam aos gestores e a empresa a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grandes incertezas. Dito de outra maneira, cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, que torna as pessoas capazes de reconhecer mudanças e se adaptar a elas. O planejamento por cenários diz respeito nesse sentido a fazer escolhas *hoje* com uma compreensão sobre o que pode acontecer no futuro.

O autor define que cenário é, portanto, uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa (*ou um grupo delas – grifo nosso*) sobre ambientes futuros alternativos nos quais as conseqüências de sua decisão vão acontecer.

Os cenários, segundo Godet (1987, apud Marcial e Grumbach, 2005), podem ser classificados em *possíveis*, que corresponde a todos que a mente humana puder imaginar; *realizáveis*, que são todos os possíveis de acontecer e levam em conta os condicionantes do futuro; e, por fim, os cenários *desejáveis* – que encontram-se em qualquer parte do possível, mas nem todos são, necessariamente, realizáveis, conforme demonstra a figura 8.

Boaventura et al. (in COSTA et al., 2005) ressalta uma importante distinção entre os cenários de primeira geração e os cenários de segunda geração. Enquanto, os primeiros dizem respeito aos cenários que ajudam os gestores a compreender os possíveis

desdobramentos do ambiente econômico e suas influências no mundo dos negócios, os segundos, por sua vez, contribuem no processo de tomada de decisão.

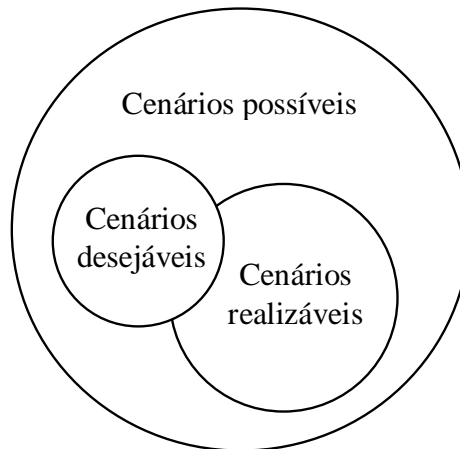


Figura 01 - Tipos de Cenários
Fonte: Marcial e Grumbach (2005, p.43).

Nesse contexto, Georgantzis e Acar (1995, apud COSTA, 2007) enfatizam que esse processo de planejamento com base nessa percepção consiste na construção inicial do primeiro grupo (cenários de primeira geração), que pode fornecer os subsídios necessários para a construção dos cenários de segunda geração, também chamados de cenários estratégicos. A figura 02 demonstra esse processo de construção de cenários de primeira e segunda geração.

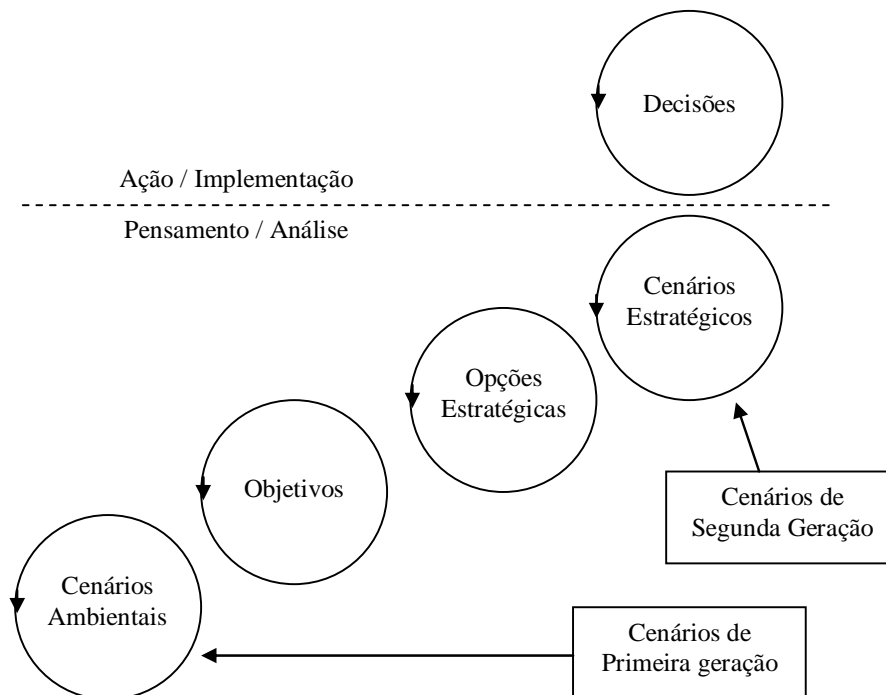


Figura 02 - Processo de planejamento por cenários
Fonte: Georgantzis e Acar (1995, apud COSTA, 2007, p. 9).

A partir do conhecimento do conceito de cenários é preciso que o gestor tenha ciência de como essa técnica possa ser colocada em prática. Nesse ponto talvez a maior dificuldade que uma organização pode enfrentar durante o processo de criação de cenários é supor que este é um processo rápido.

A respeito desse tema, Bethlem (2002) destaca que a principal dificuldade ao elaborar cenários estratégicos é combinar o número muito grande de variáveis algumas das quais com grande amplitude de variação. O número de combinações possíveis de cada uma delas com as demais, em todas as suas variações, se configurando como cenários, poderia ser muito grande e impossível de manusear.

Contudo, alguns caminhos são enaltecidos por Little (2002) como na realização de workshops dentro da empresa que reúnam líderes seniores, especialistas de áreas decisivas e facilitadores que garantam resultados produtivos. Para o autor, o processo pode ser dividido em cinco etapas, a saber:

1. Identificação dos impulsionadores e das possibilidades criadas a partir deles;
2. Construção de cenários a partir dos impulsionadores;
3. Finalização dos cenários propriamente ditos;
4. Desenvolvimento da visão desejada para o futuro da empresa;
5. Colocação em ação de planos que construam tal futuro.

Marcial e Grumbach (2005) destacam algumas técnicas de apoio, que podem ser compreendidos em três grandes grupos: técnicas de incentivo à criatividade; técnicas de avaliação e técnicas de análise multicritérios. No primeiro grupo, podem ser identificadas técnicas como *brainstorming*, sinéctica, análise morfológica e questionários e entrevistas.

Os autores enfatizam que no segundo grupo, estão presentes o Método *Delphi*, o Método dos Impactos Cruzados e a Modelagem e Simulação. Por fim, no terceiro grupo encontram-se o Método de Exámenes (método de concursos), o Método de Pattern, o Método de Electre, entre outros.

Tavares (2000), por sua vez, observa que algumas das técnicas mais utilizadas para a construção de cenários voltados para macroambientes sociais são as técnicas Delphi e a Análise de Conteúdo. A primeira, a *técnica Delphi*, foi criada em 1952 por Olaf Helmer e Norman S. Daldy e podem estabelecer previsões para 50 anos seguintes sobre a probabilidade de ocorrência de eventos nas áreas científica, populacional, espacial, entre outras.

Ainda sobre essa técnica, o autor ressalta que se configura em um trabalho coletivo com certas peculiaridades. Os participantes, na maioria dos casos indivíduos

especialistas nos assuntos tratados, não podem ter contato entre si. Devendo ainda, se manter anônimos, não podendo influenciar ou ser influenciado em suas opiniões.

Tavaeres (200) destaca que para operacionalização desse método é preciso definir inicialmente a área ou áreas de investigação. Em seguida, é construído um questionário ou roteiro, para que os especialistas possam fazer suas estimativas sobre o assunto. No terceiro momento, é selecionado o grupo de especialistas para participar do trabalho.

Assim, segundo o autor, os resultados dos questionários são consolidados. Em caso de divergências no tocante as respostas, o responsável pela condução do processo retorna o material para os participantes para que possam reformular suas opiniões ou mantenha o anteriormente formulado.

Tavares (2000) aborda que outra técnica utilizada para desenho de cenários estratégicos em ambientes macroeconômicos é a *análise de conteúdo* que começou a ser utilizada com maior ênfase durante a segunda guerra mundial. Esse método é bastante utilizado em sistemas de inteligência, podendo ser útil para elaboração de cenários.

O processo para o desenvolvimento dessa técnica consiste na leitura de reportagens publicadas em jornais e revistas, de comentários de especialistas e políticos, divulgados pela mídia. Dependendo da validade desses dados, pode-se utilizá-lo como indicador para elaboração do cenário.

Para o autor, a questão principal nesse método é saber se o cenário é apropriado. Dessa forma, no primeiro teste de validação identifica-se a relevância, o impacto que poderia provocar em relação a seus usuários; no segundo verifica-se a consistência interna, o grau que efetivamente o cenário está adequado às habilidades existentes e potenciais da organização; por fim, o terceiro teste é mais probabilístico do que determinístico, assim o cenário nessa metodologia precisa levar em conta futuros possíveis em vez de apenas uma possibilidade de futuro.

Por fim, é preciso saber se o cenário descrito permite o estabelecimento equilibrado entre o presente e o futuro para que a organização possa contruir uma ponte e atravessá-la sem destruir o que foi destruído.

Como foi verificado, são inúmeras as ferramentas que podem ser utilizadas para a elaboração de cenários nas diversas áreas das ciências. Entretanto, procurou-se demonstrar esse contexto apenas de forma primária, demonstrando a amplitude do tema e a gama de possibilidades a serem desenvolvidas. Portanto, a escolha das técnicas e métodos mais adequados irá depender das informações disponíveis e do tempo necessário para coleta dos dados.

Diante as pesquisas realizadas para a concepção desse trabalho, um caminho mais prático, rápido e possível de ser aplicado é apresentado por Moritz (2004), modelo que o autor intitula “ciclo estimulador de cenários”. Esse modelo foi construído com base em diversas referências de cenários disponíveis, sendo também o resultado de 74 casos pesquisados.

Como forma a elucidar esse processo, o autor elaborou o seguinte modelo didático que pode ser analisado em maiores detalhes abaixo



Figura 03 - Ciclo Estimulador de Cenários
Fonte: Moritz (2003, p. 113)¹.

Moritz (2004), explica que esse método, como pode ser visto, corresponde a nove fases que são desenvolvidas sistematicamente pela organização em busca da construção de cenários. De forma breve e didática o autor explica cada uma dessas etapas, a saber:

a) Fase 1 – Desafio a prospecção de cenário: estímulo ao grupo de cenaristas nas organizações, para prospectar, através de um tema que provoque a criatividade dos participantes. Como exemplo, isso pode ser feito por meio de um jornal com notícia fictícia ou através da exibição de um filme que trate sobre a evolução do homem na sociedade;

¹ Figura modificada para fins didáticos.

- b) Fase 2 – Introdução ao estudo da teoria de cenários:** utilizar transparências e vídeos, para expor ao grupo participante a teoria básica sobre cenários e sua metodologia de aplicação;
- c) Fase 3 – Flexibilização do modelo mental do grupo:** pode ser desenvolvida com a leitura e apresentação, pelo grupo, de textos selecionados, onde a criatividade já é estimulada sobre temas da sociedade, da organização, do indivíduo e sobre o futuro. O autor chama esse conjunto de textos de SOIF;
- d) Fase 4 – Aplicação das técnicas de ajuda à criatividade:** essa fase é implementada com o uso do *Brainstorming*, tempestade de idéias, para estimular o processo criativo do grupo;
- e) Fase 5 – Aplicação das técnicas de avaliação:** por intermédio do uso do método Delphi, é apresentado um painel com rodadas sucessivas e com suporte de informática, para exercitar o grupo com essa técnica no ambiente de prospecção;
- f) Fase 6 – Escolha de atores e variáveis através do processo criativo (Brainstorming) e do método Delphi (de forma conjugada):** nesse etapa é realizada a escolha dos atores e variáveis que farão parte dos estudos prospectivos da organização, apoiado no exercício de *Brainstorming* e na aplicação do método Delphi, para as cenas que serão prospectadas;
- g) Fase 7 – Planejamento, montagem e apresentação dos ambientes prospectados (casos):** nesse momento serão discorridos os relatos dos trabalhos prospectivos desenvolvidos pelo grupo, através de um amplo seminário; onde serão observados planejamento, a criatividade e a montagem das cenas prospectadas para a organização.
- h) Fase 8 – Análise da consistência das cenas prospectadas:** o grupo debate a consistência dos dados sobre: a trajetória do passado, a probabilidade e o potencial de ocorrência no futuro (dos atores e variáveis), a documentação bibliográfica trabalhada e por último o planejamento e a estratégia de implementação das cenas objetos de prospecção.
- i) Fase 9 – Administração do Ciclo Estimulador de Cenários e sua importância estratégica para a organização:** o processo tem o seu final com a aplicação das cenas prospectadas e em paralelo, é implantado o Ciclo Estimulador de Cenários na organização, no sentido de os seus dirigentes terem um instrumental de consulta e acompanhamento permanente no ambiente de planejamento de cenários.

O autor destaca por fim que esse processo foi desenvolvido para ser aplicado com o grupo de, no máximo, 50 pessoas, com tempo médio de aplicação entre 90 e 120 horas, dependendo da estrutura da organização, da preparação e motivação dos participantes definidos para operacionalização dessa técnica.

Isso posto, verifica-se que diante as inúmeras metodologias desenvolvidas para a elaboração de cenários, o modelo apresentado por Moritz (2004) destaca-se pela forma didática em que é apresentado podendo servir de modelo referencial para organizações públicas e/ou privadas que pretendam adotar a metodologia de cenários.

2.2 PLANEJAMENTO TURÍSTICO

O planejamento turístico é uma forma de preparar o setor como um todo para as possíveis mudanças no tocante a questões ambientais, sociais e econômicas. Contudo, para identificar essas questões é preciso verificar inicialmente alicerces teóricos necessários para a compreensão de como planejar no setor. A partir dessa perspectiva, abordar-se-ão conceitos como estratégia e planejamento para, a partir disso, dedicar-se ao estudo do planejamento turístico.

Diante a isso, Ghemawat (2000) define estratégia como sendo um termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares.

De forma singular, Clausewitz (1984) escreveu que enquanto táticas envolvem o uso de forças armadas na batalha, estratégia é o uso de batalhas para o objetivo de guerra. Contudo, essas concepções voltadas para a concepção de guerra necessitam sofrer adaptações para fazer parte do atual ambiente das organizações.

Alexandre e Costa (2003) destacam que o campo de estudo da estratégia é um dos mais dinâmicos; recebendo contribuições constantes de outras de conhecimento, visando ao aperfeiçoamento conceitual e instrumental. Trata-se de uma área relativamente nova, que surgiu de maneira mais sistemática nas décadas de 50 e 60.

Os autores enfatizam que a estratégia moderna, numa visão histórica e conceitual, pode ser distinguida por três grandes fases, nas quais se têm verificado importantes mudanças de enfoque. No primeiro momento, denominado clássico, a ênfase era na criação de modelos e

técnicas como recurso de gestão para os negócios e produtos das empresas, bem como para subsidiar as decisões.

Alexandre e Costa (2003) abordam que na segunda fase, se desperta para a necessidade de explorar a capacidade competitiva e buscar vantagens diante aos concorrentes. Nesse sentido, Porter desenvolve seus estudos e conceitos. Essa fase também ficou conhecida como a fase competitiva ou concorrencial da estratégia. Apesar da distinção dessas duas fases, suas diferenças não são tão nítidas, uma vez que não há o rompimento de idéias, mas aperfeiçoamento significativo.

Na terceira fase, os autores destacam que esta é denominada como relacional, pois contempla mudança mais clara e efetiva, propondo uma linha de pensamento e análise da perspectiva não concorrencial. Aproxima-se do que se pode chamar de revolução, pelo fato de transcender os princípios norteadores da competição.

A partir dessa concepção, pode-se extrair que as organizações no turismo precisam compreender a existência de um ambiente com uma nova configuração competitiva, onde as organizações se articulam formando parcerias de forma planejada, originando ações em conjunto e resultados mais significativos.

Gluck e Kaufman (1979, apud GHEMAWAT, 2000), que como forma de reduzir as restrições das abordagens mecanicistas, poderia ser proposta a adoção de fases para identificar a evolução da estratégia em relação ao dinamismo, multidimensionalidade e incerteza, conforme apresentado na figura abaixo.

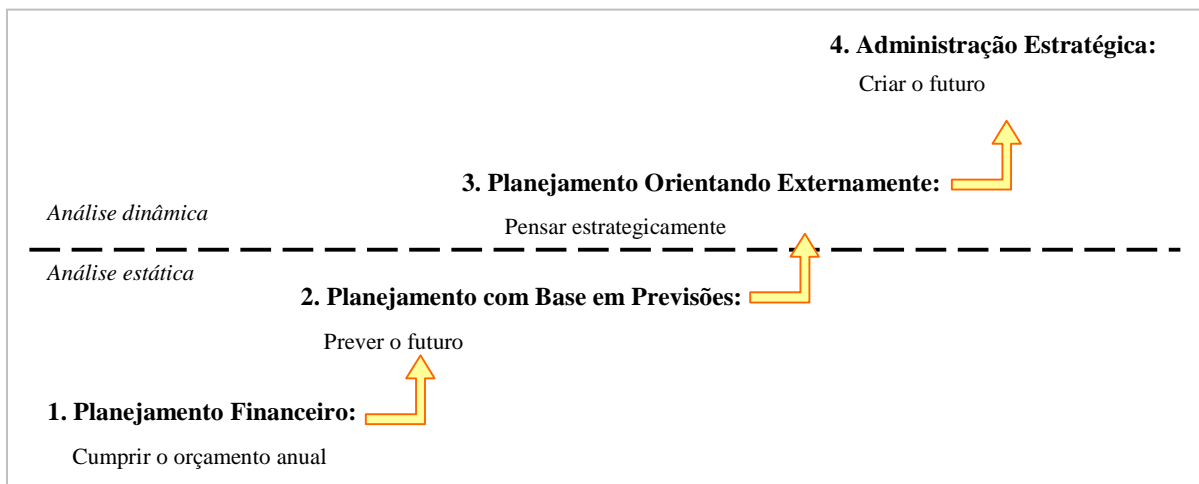


Figura 04 - Quatro Fases da Estratégia
Fonte: Ghemawat (2000, p. 27)

Essa compreensão de que a estratégia deve ser mais dinâmica e menos linear, visando à adoção de uma administração estratégica voltada para a criação de possíveis

futuros, ou pelo menos, a adaptação à realidade imposta pelo ambiente é verificada como a forma mais adequada para a elaboração de estratégias na atualidade.

Acrescenta-se a essa conjuntura, os pressupostos de Mintzberg (2004), que destaca o planejamento estratégico como diferente do pensamento estratégico. O primeiro conceito está relacionado a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes.

O segundo conceito, segundo o autor, se refere a uma síntese que combina intuição e criatividade, o que resulta em uma perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada. Essa segunda definição se aproxima bastante das características exigidas para o desenvolvimento da metodologia de cenários, ferramenta importante que pode maximizar a potencialidade do planejamento estratégico.

A respeito do planejamento estratégico tradicional, Wack (1998) destaca que esse instrumento era baseado em previsões, que funcionavam razoavelmente bem nos relativamente estáveis anos 50 e 60. A partir do início dos anos 70, entretanto, os erros de previsão tornaram-se mais freqüentes e, ocasionalmente, de uma magnitude drástica e sem precedentes.

Os diferentes tipos de planejamento, de acordo com Petrocchi (2002), são os seguintes: planejamento estratégico, tático e operacional. Conforme essa concepção, o autor destaca que o mais importante é gestor deve ter a consciência dos três níveis, não só para a elaboração de planos de trabalho, mas também para subsidiar processos de tomada de decisão. O quadro a seguir mostra as diferenças entre os tipos de planejamento.

TIPOS DE PLANEJAMENTO	ABRANGÊNCIA	EXPOSIÇÃO AO TEMPO	NÍVEL DE DECISÃO
Estratégico	Organização como um todo	Longo prazo	Alta administração
Tático	Departamento ou setor	Médio prazo	Média gerência
Operacional	Tarefa ou operação	Curto prazo	Supervisão

Quadro 01 – Características do Planejamento

Fonte: Chiaventato (1987, apud PETROCCHI, 2002).

Sansolo e Cruz (2003) enfatizam que o planejamento possui um forte sentido de intangibilidade, não podendo ser confundido com um plano, que é a simples tradução documental de decisões sobre determinado tema, área e/ou setor. Isto posto verifica-se que apenas a descrição documental ou formal das ações não representa necessariamente uma ação estratégica.

Matus e Huertas (1995) acrescentam uma importante característica do planejamento que deve ser considerada na atualidade. Segundo os autores, o planejamento tradicional baseia-se em uma só coisa que contamina toda a sua teoria com uma grande falta de rigor: ignora que o outro existe, ignora os adversários, ignora a metáfora do jogo e ignora os atores sociais. Para os autores, é preciso que haja uma reformulação das bases epistemológicas do conceito de planejamento.

Nesse enfoque, Mintzberg (2004) destaca alguns pontos de reflexão sobre o conceito de planejamento. Para o autor, ao definir que o planejamento é pensar *somente no futuro (grifo nosso)*, a organização pode limitar-se no presente; em segundo lugar, ao definir que planejamento é controlar o futuro, os gestores podem direcionar a organização a uma amplitude excessiva, o mais coerente seria pensar em como fazer o futuro.

Torna-se evidente que para a elaboração de uma estratégia é preciso que a organização passe a planejar e pensar estrategicamente o seu posicionamento no futuro, não mais de forma estática, mas sim de maneira dinâmica e ágil conforme exige o ambiente. Dessa forma, as técnicas e métodos de cenários prospectivos contribuem não apenas para a articulação de estratégias e do planejamento, mas também auxilia as organizações no processo de aprendizagem e para uma melhor compreensão do ambiente que a cerca.

O turismo é hoje um dos principais setores da economia mundial, visto que não apenas movimenta recursos e pessoas dentro e entre os países, mas também gera riquezas para àqueles que têm a oportunidade de desenvolver negócios no setor, bem como realizar atividades relacionadas.

De acordo com Cooper et al. (2001), em termos históricos, a atividade turística é um acontecimento relativamente novo, e apenas recentemente tem sido considerada digna de projetos empresariais sérios e estudos acadêmicos. Contudo, a importância econômica da indústria turística e seu impacto sobre economias, ambientes e sociedades são suficientemente significativos para que o tema mereça consideração acadêmica.

Segundo os autores, não há dúvidas de que o turismo é uma área temática ou um campo de estudo, mas, no momento, ainda carece de uma base teórica que lhe permita tornar-se uma disciplina. Mesmo assim, sua popularidade como tema e o reconhecimento de sua importância por governos têm acelerado seu estudo. Como área de estudo, o turismo ainda é relativamente jovem, o que cria uma gama de questões para todos os envolvidos no ensino, na pesquisa e nos estudos sobre o tema.

Dentre as questões supracitadas destacam-se a fraqueza e indefinição conceitual da área temática; o tema inclui setores industriais e acadêmicos diferentes, levantando a

questão, para aqueles que estudam o turismo, sobre se ele é, de fato, tão diverso e caótico para ser considerado separadamente como um tema ou setor econômico; as fontes de informações são fracas em termos de comparabilidade e de qualidade; abordagens tradicionais operacionalizam e reduzem o turismo a um conjunto de atividades e transações econômicas, posicionamento questionado na atualidade; o turismo sofre de um problema de imagem nos círculos acadêmicos, pois muitos são atraídos por ele ser um tema estimulante e uma área aplicada da atividade econômica. Contudo, para ter sucesso, o turismo exige padrões elevados de profissionalismo, conhecimento e dedicação (COOPER et al., 2001).

Segundo Alexandre e Costa (2003) o estudo de estratégia e sua relação com a atividade turística é um direcionamento cada vez mais necessário, em face do desenvolvimento que se projeta e espera, bem como dos crescentes e complexos desafios. Ainda segundo os autores, o espírito competitivo, até os dias atuais, continua predominante e constitui a principal força inspiradora e justificadora das estratégias das organizações.

Face ao exposto, os conceitos que tratam de estratégia se difundiram amplamente nos últimos anos, fato justificado pela alta competitividade entre nações e empresas que exige, cada vez mais, um planejamento das perspectivas futuras e o dimensionamento da capacidade de atendimento aos clientes.

Para Barreto (2003), uma das estratégias mais difundidas recentemente é a da parceria entre os setores públicos e privados, pelo qual os investimentos correm por conta destes últimos. No entanto, os autores alertam que o desenvolvimento integral do turismo realmente sustentável deve ser baseado no planejamento cooperativo, que vai além das parcerias entre instituições público-privadas. Esse planejamento está centrado na integração dos diferentes níveis de governo, das diversas agências governamentais e entre os diferentes interessados do setor privado.

Segundo Petrocchi (2002), a gestão do sistema turístico precisa contemplar *todos* os subsistemas fazendo com que todos tenham um desempenho correto e competente. Os subsistemas representam as variáveis que concorrem para a formação da resultante do sistema de turismo, agregando valor para o cliente. Surge, então, a preocupação com a dimensão do sistema, a delimitação de suas fronteiras e o desempenho de seus componentes, como apresentado na figura 05.

A partir dessa figura, torna-se evidente que a elaboração de planejamentos estratégicos é fundamental, tanto pelo capital movimentado pelos negócios, como pelos constantes acontecimentos conjunturais que afetam, positiva ou negativamente, o desenvolvimento do setor.

Nesse mesmo contexto, o modelo conhecido como Sistur, formulado por Beni (1998, apud PETROCCHI, 2002) serve como parâmetro para situar o processo de planejamento e gestão na atividade turística. O modelo apresenta uma ampla diversidade de relações e inter-relações que influenciam e são influenciadas entre si, conforme apresenta a figura 06.

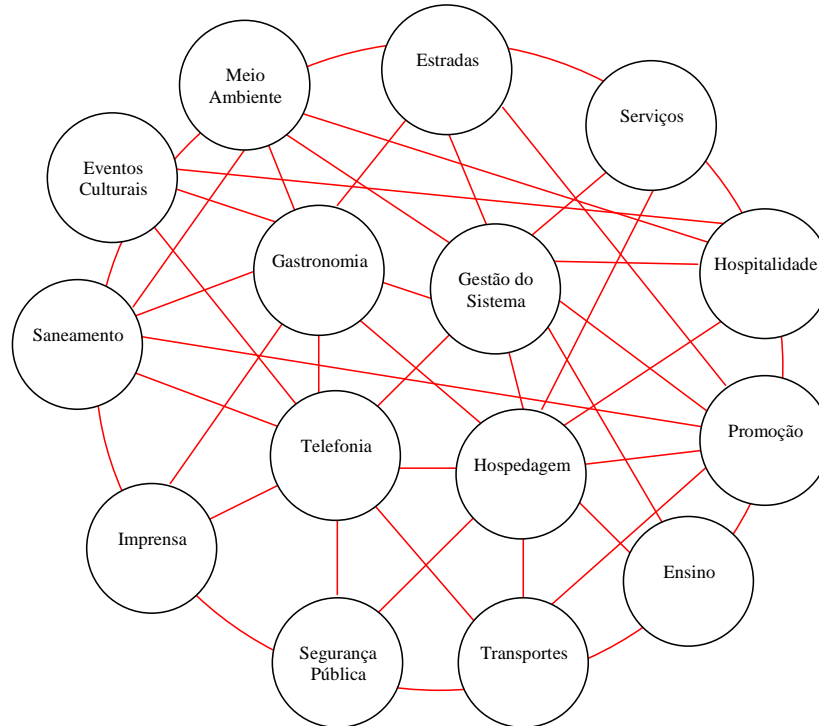


Figura 05 - Sistema do Turismo
Fonte: Petrocchi (2002, p.17).

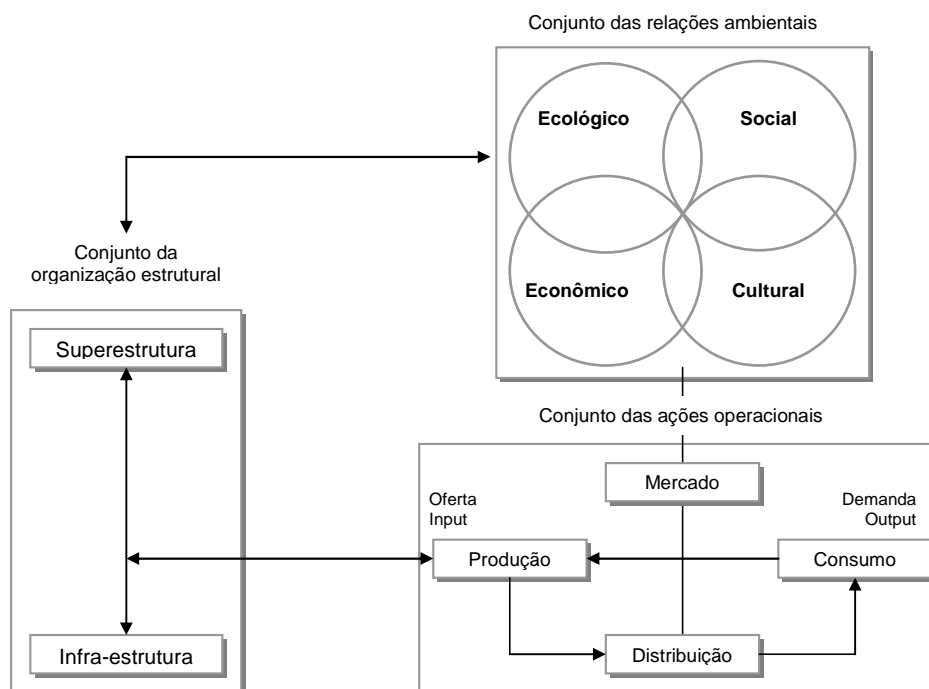


Figura 06 - O Sistema de turismo (SISTUR)
Fonte: Petrocchi (2002, p.18).

Nesse contexto, Petrocchi (2002) destaca que o planejamento é uma das funções essenciais da administração. Na teoria neoclássica da administração, o planejamento articula-se no denominado ciclo administrativo, e suas funções são organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO 1987, apud PETROCCHI, 2002).

Petrocchi (2002) ressalta que para prever ações, escolher caminhos ou estabelecer processos de tomada de decisão, o planejamento precisa ter uma visão global do sistema e estudar cenários futuros. Por esses e outros fatores criou-se uma imagem de complexidade e de dificuldade sobre o planejamento.

Ainda de acordo com o autor, refletir sobre o futuro, tentando prever sua chegada é essencial à sobrevivência atualmente, assim como o foi para os ancestrais, que precisavam saber quando e onde deviam caçar e apanhar alimentos [...] se pensar no futuro é o que os seres humanos fazem, é preciso portanto aprender a fazer isso melhor.

Contudo, estudos sobre o futuro no setor turístico na literatura internacional, ainda são poucos explorados, conforme destaca Costa et al. (2007). Nesse contexto, destacam-se trabalhos como de Schaninger (1984), Van Doorn (1986), Liu (1988), Weaver (2000), entre outros, que a partir de perspectivas específicas, abordam o tema demonstrando encaminhamentos para o setor com base em previsão, tendência, projeção ou aos cenários.

No Estado do Rio Grande do Norte, um dos trabalhos pioneiros relacionados ao tema foi desenvolvido como foco de estudo de dissertação de mestrado que foi, posteriormente, publicado em periódico científico. Nesse estudo, Costa et al. (2006) discutem a questão da visão estratégica no turismo, mostrando que as organizações se preocupam bastante com os aspectos estratégicos e reconhecem a importância do planejamento para a construção do futuro desejado.

Contudo, destaca-se no estudo que a organização analisada carece de uma visão compartilhada cuja insipiência se deve à falta de sintonia entre os diversos participantes da atividade turística e às percepções diferentes no que se refere ao enfrentamento dos desafios do futuro no turismo.

Dessa forma, verifica-se que os estudos em turismo em âmbito nacional ainda se encontram em um estágio exploratório, visto que as organizações apesar de reconhecerem a importância de tal ferramenta para a consecução dos objetivos, ainda não se articularam no sentido de pensar o setor no longo prazo.

Segundo Petrocchi (2001), os fatores que podem influenciar a escolha de objetivos de uma organização e que, por conseqüência, serão considerados neste estudo como variáveis que podem interferir diretamente no planejamento de cenários são: as influências

econômicas do meio ambiente, as influências não-econômicas e influências internas, conforme demonstra a figura 07.

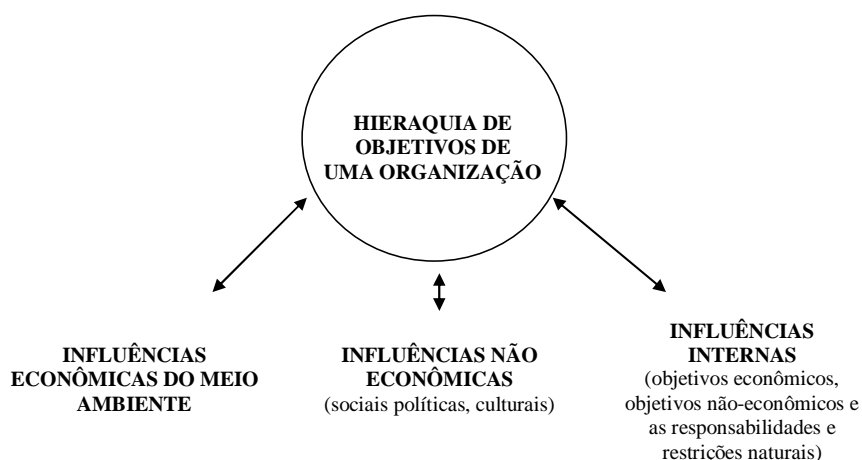


Figura 07 - Fatores que influenciam os objetivos de uma organização no turismo

Fonte: Petrocchi (2001, p.36).

A respeito do primeiro grupo, as influências econômicas podem ser analisadas a localização geográfica, a distribuição e segmentação dos mercados existentes, sua distância do núcleo turístico, número de habitantes, distribuição de renda, produto interno bruto etc. Outros fatores que podem influenciar na dinâmica do setor são: as políticas econômicas do país, a economia internacional, as regulamentações governamentais, influência dos núcleos turísticos concorrentes, etc.

No que diz respeito ao segundo grupo, fatores que podem influenciar a formação do turismo estão ligadas ao folclore, gastronomia, tradições culturais, eventos, equipamentos e programação ligados às atividades culturais etc., e fatores sociais e políticos que dizem respeito à interação com o turismo.

Por fim, o terceiro grupo – as influências internas – estão relacionados aos fatores econômicos e não-econômicos. Os fatores Econômicos que podem ser citados são a capacidade do setor em distribuir renda e criar empregos, a abertura a oportunidades de desenvolvimento local, a circulação de recursos dentro do próprio setor. Por outro lado, fatores não-econômicos que podem ser destacados correspondem a relação da cultura e melhoria de vida, diante os melhoramentos necessários para o turismo; e a preservação ambiental – o respeito ao meio ambiente.

A atividade turística é cheia de peculiaridades de operar de forma intrinsecamente sistêmica. Muitas conexões são necessárias para que se concretize uma simples operação turística. Embora os outros setores também operem em função de um sistema, não há interdependência direta e imediata como ocorre no turismo. De fato, o produto turístico forma

um composto de vários outros produtos que se complementam (ALEXANDRE; COSTA, 2003).

Em suma, este capítulo destacou a abrangência do tema estratégia e planejamento, aplicando os conceitos no âmbito do turismo. Dessa maneira, compreender as relações e inter-relações do sistema turístico, do contexto operacional, estrutural e ambiental é imprescindível para o planejamento de longo prazo do setor.

2.3 LOCALIDADE TURÍSTICA: ESTRATÉGIAS GOVERNAMENTAIS PARA O TURISMO LOCAL

A sinergia de ações governamentais planejadas estrategicamente junto aos demais atores de uma região pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de setores da economia. Essa forma de organização econômica e social pode se configurar como verdadeiro diferencial competitivo entre localidades no longo prazo.

Vale ressaltar, entretanto, que apenas benefícios fiscais e de cessão de espaços geográficos não caracterizam a participação governamental ou a realização de atividades estratégicas. Espera-se da esfera governamental uma atuação ativa para o alcance das metas de crescimento dos grupos e na geração de benefícios sociais.

Para Sansolo e Cruz (2003), a Política Pública é parte do processo de planejamento governamental e envolve tudo que o governo decide fazer, ou não fazer, relativamente a um dado setor ou tema da vida social. Assim, a política pública pode ser entendida como o posicionamento da administração pública frente a um aspecto da vida social em um dado momento. Com isso, a política pública de um governo é o reflexo da estratégia de desenvolvimento adotada por essa esfera.

Barreto (2005) aponta que o planejamento nacional de turismo surge no Brasil em 1966, mas em nível estadual já eram identificadas experiências com mais de 15 anos de existência, quando em 1950 foram criados, mediante a lei 997, o Conselho Estadual de Turismo do Rio Grande do Sul e o Serviço Estadual de Turismo (Setur). Isso tornou o estado o precursor em relação à atuação governamental no âmbito turístico.

Sansolo e Cruz (2003), por sua vez, assinalam que o reflexo do aumento da importância do setor do turismo no país na esfera federal é percebido de forma mais evidente a partir da criação do Ministério do Turismo, em 01 de janeiro de 2003, e com a respectiva elaboração do documento que traduz as ações para o setor turístico nacional. O documento

denominado Plano Nacional de Turismo – PNT – 2003-2007 foi criado com a proposta de incrementar o desenvolvimento do setor e alinhar as ações governamentais.

Os pesquisadores ressaltam, entretanto, que o desenvolvimento do turismo não pode ser tido como a solução dos problemas econômicos sociais. Ações planejadas internas e externas poderão propiciar o crescimento esperado para o setor, porém esse processo é lento e planejado, com ações voltadas para o longo prazo. Isso leva a crer que o crescimento de determinados setores da economia, não pode ser apenas um plano de governo, mas um compromisso do Estado em modificar e fortalecer a economia nacional.

Segundo o Plano Nacional de Turismo – PNT (2007), o plano mais que uma carta de intenções, é um instrumento de ação estratégica, composto por macroprogramas e metas para os quatro anos planejados. Segundo o documento, o fortalecimento do mercado interno vai permitir que seja gerado mais de um milhão e setecentos mil empregos no setor até o ano de 2010, além de aumentar para 217 milhões o número de viagens no mercado interno.

Em seguida, o instrumento apresenta os principais pilares definidos para o desenvolvimento do setor no período estabelecido, a saber:

- a) Fortalecer o turismo interno;
- b) Promover o turismo como fator de desenvolvimento regional;
- c) Assegurar o acesso aos aposentados, trabalhadores e estudantes a pacotes de viagens em condições facilitadas;
- d) Investir na qualificação profissional e na geração do emprego e renda;
- e) Assegurar ainda mais as condições para a promoção do Brasil no exterior.

Nessa conjuntura, o diagnóstico do turismo exposto no documento demonstra que a proposta de gestão descentralizada do Plano Nacional do Turismo vem fomentando a consolidação de uma rede de entidades e instituições, envolvendo o poder público nas três esferas de governo, a iniciativa privada e o terceiro setor. Uma tabela ilustrativa adaptada do referido documento demonstra a dimensão da participação dos atores mobilizados na região nordeste através do programa de gestão descentralizada do turismo.

Tabela 01 – Programa de Gestão Centralizada do Turismo Nacional – Macrorregião Nordeste.

MACRORREGIÃO NORDESTE					
UF	PÚBLICAS	%	PRIVADAS	%	TOTAL
ALAGOAS	75	75	25	25	100
BAHIA	38	46,9	43	53,1	81
CEARÁ	15	31,3	33	68,8	48
MARANHÃO	44	78,6	12	21,4	56
PARAÍBA	13	48,1	14	52,9	27
PERNAMBUCO	13	37,1	22	62,9	35
PIAUÍ	10	50,0	10	50,0	20
RIO GRANDE DO NORTE	11	31,4	24	68,5	35
SERGIPE	10	50,0	10	50,0	20
TOTAL (NORDESTE)	229	54,3	193	45,7	422

Fonte: Plano de Nacional de Turismo (2007).

Tabela 02 – Programa de Gestão Centralizada do Turismo Nacional – Brasil.

TOTAL GERAL (BRASIL)	PÚBLICAS	%	PRIVADAS	%	TOTAL
BRASIL	702	51,7	656	48,3	1.358

Fonte: Plano de Nacional de Turismo (2007).

Como é possível verificar nos dados apresentados na tabela, é evidente a importância dos atores públicos no incremento do turismo na região nordeste, representando 54,3% (cinquenta e quatro vírgula três por cento). No país é possível identificar realidade similar, onde 51,7% (cinquenta e sete vírgula sete por cento) das entidades envolvidas no turismo são de representantes da esfera pública. Em contraste, apenas 31,4% (trinta e um vírgula quatro por cento) dos envolvidos com o turismo no estado do Rio Grande do Norte são da esfera pública, o que pode indicar maior necessidade de atuação desses atores para o incremento do setor local.

Uma das principais metas do governo brasileiro para o período analisado (2007/2010), e que assume maior ênfase nesse estudo, corresponde ao Macroprograma de Regionalização do Turismo. Esse programa pode ser visto como um modelo de gestão de política pública descentralizada coordenada e integrada, com base nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização e cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões (PLANO NACIONAL DE TURISMO, 2007).

O programa agrega ainda a noção de território e acrescenta o ordenamento de arranjos produtivos como estratégico no turismo. Nessa visão, os vínculos de parceria, integração e cooperação dos setores geram produtos e serviços capazes de inserir as unidades

produtivas de base familiar, formais e informais, micro e pequenas empresas, o que se reflete no bem-estar das populações.

Ainda segundo o documento, os programas destinados ao apoio financeiro para o desenvolvimento regional – PRODETUR E PROECOTUR – interagem em um processo de complementaridade ao planejamento macro das regiões. A dimensão do alcance desses programas apresenta que o país possui 200 regiões turísticas que contemplam 3.819 municípios em todas as Unidades da Federação.

A partir dessas diretrizes, torna-se evidente inferir que o poder público municipal assume significativa relevância para o desenvolvimento do setor no âmbito local. As estratégias governamentais expostas contemplam ações articuladas no sentido de envolver todas as esferas governamentais, bem como os agentes econômicos que influenciam no crescimento do setor.

Diante a essa conjuntura, verifica-se no município de Natal que, além das diretrizes definidas pelo plano nacional de turismo, o setor deverá passar por um grande processo de reformulação estratégica nos próximos anos. Essa afirmação baseia-se no fato da cidade ter sido escolhida como cidade-sede da próxima copa do mundo de futebol.

Segundo documento elaborado pelo ministério do turismo, intitulado Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-Sede da Copa do Mundo 2014 (2009), a realização do evento será marcante para o turismo nacional. Assim, diante a necessidade de aperfeiçoar a gestão pública para o setor, o governo resolveu delinear algumas estratégias que devem ser seguidas pelos estados e municípios como pode ser analisada a seguir:

1) Estruturação e preparação das cidades-sede, executando o aperfeiçoamento da infra-estrutura básica necessária à atividade turística, como revitalização de áreas consideradas de alto potencial turístico, aperfeiçoamento da sinalização turística e viabilização do aproveitamento turístico do entorno;

2) Atratividade e satisfação do turista por meio da qualificação profissional de serviços como receptivos de aeroportos, estações, hotéis, funcionários de restaurantes, motoristas de taxi e outros serviços;

3) Promoção do país por meio do planejamento de marketing, gerando com isso o aumento da exposição internacional e nacional do destino Brasil;

4) Crescimento sustentável de novos investimentos em diversas áreas, como a da atividade hoteleira, por meio da oferta de mecanismos de fomento.

Ainda com base no documento, o evento deverá atrair cerca de 500 mil turistas estrangeiros, além de movimentar milhões de brasileiros nas cidades-sede. Além disso, os investimentos em infraestrutura e serviços deverão ultrapassar a ordem de 30 bilhões de reais, bem como serão gerados milhares de empregos diretos e indiretos em decorrência do evento. A estratégia definida para alcance desse objetivo é apresentada pelo governo a partir da seguinte representação didática:



Figura 08 – Mapa Estratégico para as Cidades-Sede da Copa do Mundo 2014.

Fonte: Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-Sede da Copa do Mundo 2014 (2009).

Fica claro, portanto, que diante ao objetivo maior de fornecer às condições necessárias para atendimento dos turistas, todas as cidades-sede devem encarar os objetivos operacionais, os resultados esperados e as diretrizes expostas na figura como verdadeiros desafios a serem alcançados.

Destaca-se ainda a partir do documento, no que diz respeito à atuação específica do governo para a realização do evento, que alguns Fatores Críticos de Sucesso (FCS) precisam ser contemplados na elaboração de estratégias para os próximos anos como: a) fundos e linhas de financiamento; b) articulação e cooperação para o desenvolvimento do turismo; c) coordenação institucional.

Conforme pode ser verificado, as ações emanadas pela esfera governamental no âmbito municipal necessitam estar em consonância com as diretrizes delineadas pelo governo federal expostos pelo plano nacional do turismo e com a proposta estratégica de organização turística para 2014, como forma da cidade alcançar o desenvolvimento esperado para os próximos anos. Esse objetivo pode ser alcançado a partir da elaboração de um plano estratégico coerente com a realidade local com base em múltiplos cenários possíveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este capítulo é dedicado a descrição dos procedimentos metodológicos necessários para a consecução desta pesquisa. A escolha dos métodos de pesquisa é de fundamental relevância para esta dissertação, permitindo a resolução do problema de pesquisa, o alcance dos objetivos esperados e a resolução das hipóteses definidas.

Em suma, a apresentação dos aspectos metodológicos descritos evidencia a forma sistemática em que os dados foram coletados no presente estudo, permitindo expor as conclusões do estudo e as sugestões para realização de pesquisas futuras.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para compreender de forma detalhada o tipo de pesquisa realizado é preciso ressaltar aspectos metodológicos que definam a natureza da pesquisa, os objetivos do estudo, os procedimentos para obtenção de dados, os procedimentos de execução de pesquisa e a temporalidade do estudo.

Quanto à natureza, essa é uma pesquisa caracterizada pelo aspecto qualitativo, pois busca obter dados aprofundados a respeito da realidade de uma organização. Ainda no tocante à natureza, cumpre destacar que o estudo tem como ponto de partida a realização de pesquisas em documentos, livros, artigos e demais fontes de informações científicas, o que torna o trabalho um resumo de assunto, conforme defendido por Andrade (1994).

No que diz respeito aos objetivos, esse estudo classifica-se como sendo exploratório, pois busca observar, registrar e analisar as ações de planejamento governamental atualmente em vigor na SETURDE, além de estudar o ambiente necessário para implementação do planejamento por cenários. Para isso, foram desenvolvidas entrevistas com representantes da Secretaria frente ao fenômeno estudado.

Em relação aos procedimentos de obtenção de dados, a pesquisa se apresenta como bibliográfica e documental, visto que se fundamenta em vasta pesquisa artigos e livros que abordem os temas definidos para a concepção do arcabouço teórico, além de apontar por meio de documentos e dados empíricos as características do problema de pesquisa.

Os procedimentos de execução da pesquisa correspondem à realização de um estudo de caso, pois o estudo compreende apenas um órgão representativo do turismo no município, seguindo os preceitos de Yin (2001) sobre a referida metodologia. Dessa maneira,

foram entrevistados os representantes para elaboração das estratégias na Secretaria, demonstrando o atual estágio do planejamento do órgão.

A pesquisa caracteriza-se, por fim, como um estudo transversal, conforme prega Andrade (1994), pois foram coletados dados junto aos representantes do órgão apenas em um dado momento. Com isso, a pesquisa não terá como foco contemplar possíveis modificações em relação às opiniões e posicionamentos dos representantes ao longo de um período de tempo.

Definida a tipologia da presente pesquisa, passa-se a fase da apresentação das informações relacionadas à definição da população e amostra de pesquisa, a ser apresentada em maiores detalhes na seqüência deste projeto.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Esta pesquisa foi desenvolvida no sentido de compreender as diretrizes e perspectivas vislumbradas pelo órgão representativo do turismo na cidade de Natal/RN. Sendo assim torna-se importante destacar quem serão os sujeitos da pesquisa, os critérios utilizados para formação desse grupo e os motivos que levaram a escolha da organização.

Com base nos pressupostos de Mattar (1996), uma amostragem de pesquisados pode ser probabilística, quando todos possuem chance de serem entrevistados, e não probabilística, quando no momento da seleção dos elementos da população para a composição da amostra, o pesquisador julga se o entrevistado possui condições as características necessárias para responder o instrumento. Ainda segundo o autor, algumas das razões para a escolha do método não probabilístico são:

- a) possibilidade de não haver outra alternativa viável, porque a população não está disponível para ser sorteada;
- b) apesar de a amostragem probabilística ser tecnicamente superior na teoria, ocorre problemas em sua aplicação na prática, diminuindo a superioridade desse método;
- c) o propósito de obter uma amostra de dados que reflita precisamente a população pode não ser o objetivo de pesquisa.
- d) havendo limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas necessárias para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística é preferível a escolha pelo método não probabilístico.

Com base em Oliveira (2001), é possível complementar a concepção apresentada por Mattar (1996), ressaltando que esta pesquisa é caracterizada por ser não probabilística e intencional. Nesse método, fica implícito que para definição dos entrevistados foi adotado um critério razoável de julgamento, resultando em informações favoráveis para o problema de pesquisa. O método de julgamento é muito utilizado para a escolha de um local considerado representativo, sendo por vezes preferida em detrimento a outros métodos aleatórios.

Dito isso, levando em consideração que o ambiente de pesquisa é a Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico – SETURDE, os critérios de escolha do público-alvo foram os seguintes: a) profissionais que ocupassem cargo de chefia (poder de decisão) na organização; b) técnicos que apresentassem experiência no setor (mínimo de dois anos); c) servidores com participação efetiva na elaboração de estratégias da Secretaria.

Caso o possível entrevistado apresentasse pelo menos um desses pré-requisitos poderia se submeter ao instrumento da pesquisa. A escolha por esses parâmetros foi uma estratégia de estudo adotada no sentido de alcançar resultados mais próximos à realidade.

3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Para definição do instrumento de pesquisa foi considerado o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e o arcabouço teórico do estudo. Como forma de alcançar esse escopo, inicialmente coletou-se dados a respeito da estrutura organizacional e dos aspectos legais concernentes à Secretaria em estudo. Esses dados foram obtidos por meio dos documentos disponíveis na Internet, bem como junto à SETURDE.

No tocante aos dados primários, foram aplicados questionários estruturados com 12 (doze) perguntas abertas e 4 (quatro) fechadas junto aos representantes da entidade pública. No primeiro momento, o instrumento demonstra uma breve carta de apresentação a respeito do tema de pesquisa, destaca que as informações fornecidas subsidiam a formulação de uma dissertação de mestrado e que será mantido sigilo a respeito das opiniões fornecidas.

Em seguida, ainda na parte introdutória, são coletados alguns dados em questões abertas a respeito da entidade a ser pesquisada. Para isso, foi solicitado o preenchimento de informações como razão social, ano de fundação e demais informações sobre localização e formas de contato do órgão, possibilitando o posterior contato e envio do resumo executivo da pesquisa.

Na primeira parte específica do instrumento, são requisitados os dados de identificação do entrevistado em 4 (quatro) questões fechadas. O objetivo nesse momento é traçar o perfil dos profissionais que fornecerão os dados do estudo identificando o grau de escolarização dos técnicos, o cargo/função ocupado na Secretaria e o tempo de atuação no cargo/função atual.

As 12 (doze) questões abertas que se seguiram foram apresentadas na segunda e terceira parte do instrumento. A segunda parte, intitulada “planejamento na Secretaria: posicionamento, ações e ferramentas utilizadas”, o questionário visa identificar: a) a existência de integração entre as políticas públicas definidas na esfera governamental federal e as praticadas localmente, as áreas de atuação que representam maior desafio estratégico para a cidade na percepção do órgão, a existência de uma visão compartilhada e de planejamento estratégico formalmente elaborado e as ferramentas de planejamento praticadas pela Secretaria.

A terceira parte coletou dados específicos a respeito do entendimento sobre os cenários prospectivos, solicitando uma definição do termo e, posteriormente, mensurando o entendimento efetivo do conceito. A seguir, os entrevistados foram questionados a respeito do conhecimento de outras experiências onde o uso da técnica de cenários foi desenvolvido, seja no âmbito local ou nacional. Por fim, questionou-se a disponibilidade financeira, o interesse e a capacitação técnica da Secretaria para elaboração de um planejamento por cenários.

A última questão do instrumento abre espaço para críticas, sugestões e opiniões do entrevistado a respeito do tema em estudo. Cumpre destacar ainda, que o período de coleta dos dados foi após a definição da nova estrutura organizacional da Secretaria e ainda durante o período de mudança do prédio sede do órgão.

Os instrumentos foram entregues na Secretaria e em momento posterior coletados para fins de tabulação. Além disso, foram estudados documentos oficiais do órgão e foram coletados relatos dos técnicos que compunham o quadro de servidores. Ao final das entrevistas, foram recebidos 3 (três) questionários que permitiram a realização das considerações desta pesquisa.

Com a descrição dos procedimentos metodológicos relacionados à construção do instrumento e a forma de coleta de dados, faz-se necessário a apresentação das técnicas de análise que possibilitará a elaboração das conclusões do presente estudo.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A etapa de análise dos dados consiste em verificar detalhadamente os dados em partes, possibilitando a compreensão das informações indicadas pelos pesquisados e permitindo interpretação posterior das mensagens declaradas pelos entrevistados ou escritas documentalmente.

Com base em Quivy e Campenhoudt (2005), em pesquisas qualitativas, os termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento são fontes de informações importantes para a construção do conhecimento a cerca de determinado assunto.

Nesse sentido, Bardin (2004) destaca que uma importante técnica para pesquisas qualitativas é a análise de conteúdo. Segundo o autor, essa técnica corresponde a um conjunto de técnicas de análise da comunicação expressa pelo pesquisado. Assim, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, é possível identificar indicadores que permitem a inferência de conhecimentos sobre determinado fenômeno.

Portanto, conforme os pressupostos expostos, a análise dos dados documentais e fornecidos pelos entrevistados seguiu a técnica da análise de conteúdo, pois foi estabelecido um esquema não rígido de análise, permitindo, contudo, a ordenação das informações e a comparação entre as questões de forma a atender os objetivos da pesquisa.

Acrescenta-se ainda que a elaboração de quadros com o resumo das respostas consiste em uma estratégia que facilita a compilação dos dados e a articulação entre pressupostos teóricos, objetivos do estudo e informações fornecidas pelos pesquisados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta como serão os procedimentos para descrição e análise dos resultados por meio dos instrumentos documentais, bem como das entrevistas realizadas junto ao grupo de representantes da SETURDE que vem participando ativamente da construção das estratégias do órgão.

Assim, no primeiro momento, são apresentados dados sobre a caracterização da SETURDE como: organograma, competências, relação com demais órgãos municipais, entre outras informações. Posteriormente, são apresentados os dados da pesquisa aplicada buscando destacar o perfil dos entrevistados com base nas questões fechadas realizadas, assim como as respostas para as indagações apresentadas.

Cumprido destacar que as respostas fornecidas para cada questão de pesquisa é apresentada de forma resumida e, conforme acordo firmado na apresentação do instrumento de coleta de dados não são identificados nominalmente os entrevistados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO MUNICIPAL DE TURISMO - SETURDE

Como principal órgão representativo das ações do governo no âmbito municipal, a Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico, órgão anteriormente denominado como: Secretaria Municipal de Comércio e Turismo – SECTUR – teve seu foco de atuação ampliado a partir do decreto nº 8.782, 02 de julho de 2009, publicado no Diário Oficial do Município (DOM, 2009). O referido documento expressa de forma mais efetiva a importância do setor turístico para o desenvolvimento econômico do município.

Segundo o supracitado documento, o órgão é responsável pela execução programática integrante da Administração Pública Municipal, diretamente vinculada ao gabinete do prefeito, nos termos da Lei Complementar nº 108, de 24 de junho de 2009. Assim, como maneira de elucidar de forma o papel da Secretaria, segue resumo das competências do órgão apresentados pelo Diário Oficial do Município (2009):

- a) definir as diretrizes para o desenvolvimento econômico tendo como principal indutor a atividade turística;
- b) promover o turismo dando o suporte institucional para a integração social e econômica com os demais setores da sociedade, estimulando a dinâmica e a capacitação dos recursos voltados para a atividade;
- c) planejar, organizar, executar as ações na área do turismo, de forma integrada com as demais Secretarias e instituições públicas e privadas;
- d) administrar tecnicamente a política municipal do turismo incorporando à mesma, novos conceitos tecnológicos e científicos;

- e) elaborar estudos e pesquisas sobre a demanda e oferta turística do Município, em parcerias com as demais esferas de governo bem como as instituições que atuam e representam o setor, mantendo um sistema de informações atualizado e funcional;
- f) elaborar, com a participação das entidades representativas da sociedade, propostas para a política de desenvolvimento econômico do Município;
- g) desenvolver estudos, projetos, inclusive em parceria, visando criar novas oportunidades econômicas para o Município e alavanca o desenvolvimento social e econômico;
- h) articular-se com os setores envolvidos na atividade turística na busca de identificação das dificuldades e definições de soluções a serem adotadas no sentido de superar os entraves existentes e, ao mesmo tempo, potencializar soluções e resultados;
- i) apoiar as atividades econômicas estratégicas para a geração de oportunidades de trabalho e riquezas para o Município;
- j) fomentar a pequena e média empresa no Município;
- k) estruturar, em parceria com as demais Secretarias municipais diretamente envolvidas, projetos que visem à melhoria e à adequação da infra-estrutura do Município;
- l) apoiar e promover a qualificação profissional em parceria com instituições especializadas, buscando a permanente melhoria da qualidade da mão-de-obra nas atividades envolvidas com o turismo.

Nesse sentido, verifica-se que a SETURDE tem papel fundamental no fomento das ações para o turismo, agindo diretamente ou em articulação com demais atores para o incremento dos recursos originados pelo setor. Ainda conforme a descrição das novas competências da Secretaria, o organograma atual do órgão é apresentado conforme a seguir:

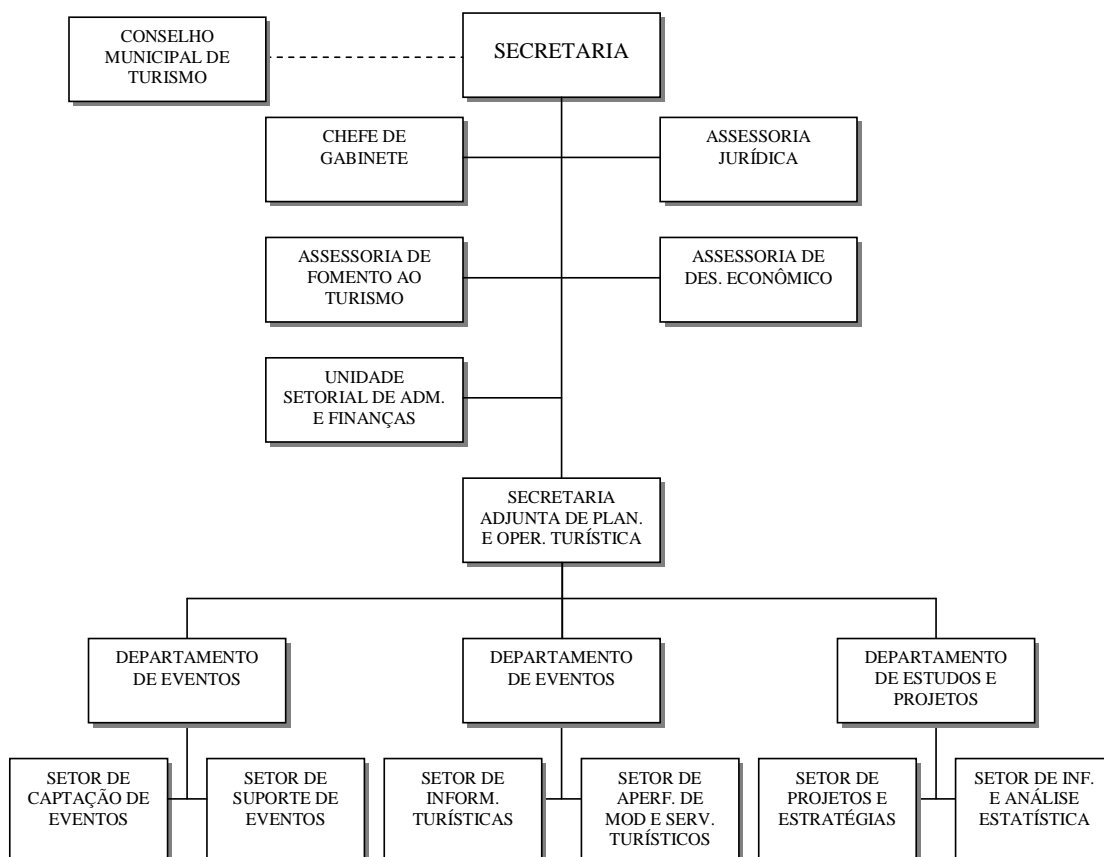


Figura 09 – Organograma da Secretaria Municipal de Turismo e Des. Econômico - SETURDE
Fonte: Diário Oficial do Município (2009).

Para fins de planejamento estratégico, faz-se importante enaltecer que a Secretaria integra o chamado “Núcleo de Empreendedorismo, Cultura, Esporte e Lazer do órgão executivo municipal, conforme apresentado no Anexo B. Isso leva a crer que ações estratégicas deste órgão precisam ser coordenadas com os demais atores que integram diretamente esse núcleo como a Secretaria Municipal da Juventude, do Esporte e do Lazer – SEJEL – e a Fundação Cultural Capitania das Artes – FUNCARTE.

4.2 PERFIL DOS ESTREVISTADOS

No tocante ao perfil da amostra entrevista pode-se verificar o elevado nível de escolaridade dos pesquisados, pois todos possuíam curso superior completo e ou pós-graduação completa. A respeito dos cargos desempenhados na Secretaria, foram identificadas respostas dos seguintes entrevistados:

1. Responsável pela direção de promoções turísticas da Secretaria, que na estrutura organizacional recém criada corresponde à assessoria de fomento ao turismo.
2. Chefe de departamento de eventos da Secretaria;
3. Técnico do órgão com maior experiência na área de eventos para o turismo.

A última questão que traça o perfil dos entrevistados questiona sobre o tempo de atuação no cargo ocupado atualmente. Com a recente mudança de governo e as modificações estruturais da Secretaria, os técnicos declararam ser relativamente novos nos cargos que ocupam, com menos de 12 meses de atuação. Excetuando-se o *entrevistado 3*, que possui mais de 2 anos e meio de experiência na Secretaria.

Diante a essa composição da amostra, o resultado esperado é que o problema de pesquisa seja respondido, pois o público apresenta elevado nível intelectual, ocupa cargo de assessoramento direto com o responsável pela tomada de decisões no órgão, e declararam possui relativa experiência no setor turístico. Além disso, cumpre destacar que nas observações de campo foi possível perceber que o grupo vem participando ativamente do processo de reestruturação organizacional da Secretaria.

4.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS ADOTADAS E/OU SUGERIDAS

Conforme apresentado durante a exposição dos aspectos metodológicos do estudo, a primeira parte da pesquisa aborda especificamente as características do planejamento na Secretaria, enfatizando o posicionamento atual do órgão e o conjunto de ações e ferramentas utilizadas para a elaboração de ações estratégicas.

A respeito da questão 1 (um), que trata do Plano Nacional para o Turismo – PNT – 2007/2010 e a sua integração com a realidade local, onde está inserida a SETURDE, os entrevistados declararam que a prioridade do referido plano é apoiar o fortalecimento do turismo interno.

Diante a essa premissa, o órgão tem participado de eventos nas regiões sul, sudeste e centro-oeste do país, bem como de ações na própria região nordeste como forma de minimizar os efeitos da baixa estação e consolidar a cidade como destino indutor do turismo. Fica assim evidente que a SETURDE vem buscando atuar de forma integrada ao PNT 2007/2010, buscando fortalecer o turismo interno e regional, diretriz apresentada no documento nacional quando são apresentados os pilares do desenvolvimento do turismo.

A questão 3 (três) aborda a existência do compartilhamento de ações conjuntas entre a Secretaria e os demais atores do setor turístico. As respostas obtidas evidenciam novamente a necessidade da realização de ações conjuntas entre o órgão e os demais. Isso pode ser afirmado a partir do quadro de respostas a seguir:

Entrevistado	Resumo de Resposta
<i>Entrevistado 1</i>	- Existe um trabalho de conscientização iniciado entre a SETURDE, a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte – SETUR e a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Natal – CDL (grupo chamado de comissão para copa de 2014).
<i>Entrevistado 2</i>	- As ações ainda estão sendo delineadas pelos atores.
<i>Entrevistado 3</i>	- Os governos do estado e do município, por intermédio das Secretarias setoriais, estão desenvolvendo ações no turismo.

Quadro 02: Existência de visão compartilhada no setor

Fonte: dados da pesquisa (2009).

Ainda nessa perspectiva, a questão 7 (sete), por sua vez, aborda a visão compartilhada da Secretaria com os outros órgãos, entidades de classe, empresas e organizações não governamentais no contexto interno da Secretaria, isto é, para o planejamento estratégico da SETURDE. Conforme assinalado, o ambiente é propício para o desenvolvimento de ações e ferramentas de planejamento no âmbito da Secretaria.

Conforme afirma Barreto (2003), sobre a necessidade de parcerias e integração entre os diferentes níveis de governo, agências governamentais e diferentes interessados do setor privado; e com base nos postulados de Petrocchi (2002), sobre a importância da gestão do sistema turístico para definição de ações; torna-se evidente a importância de ações compartilhadas para o incremento do setor. Contudo, essa postura vem ocorrendo ainda de forma embrionária e devido à escolha da cidade como cidade-sede da copa do mundo de 2014.

A questão 5 (cinco), nessa conjuntura, aponta para um conjunto de informações importantes para a elaboração de um planejamento estratégico e formulação das diretrizes da Secretaria: a existência do negócio, missão, visão, valores filosóficos, objetivos e metas para o futuro.

Segundo relatos, anteriormente a Secretaria baseava suas ações na missão maior da prefeitura. Contudo, por atuar especificamente em um setor, a SETURDE precisa realizar reuniões no sentido de definir esse alinhamento estratégico necessário. As leis complementares apontadas pelos entrevistados, que apresentam as competências da Secretaria podem servir como princípio norteador do planejamento, mas deve-se atentar para esse conjunto de informações supracitadas.

Cumprido ressaltar que esse conjunto de informações deve ser discutido de forma a contemplar o conjunto de sistemas e subsistemas apresentados por Beni (1998, apud PETROCCHI, 2002) no modelo Sistur, que contempla ações operacionais, relações ambientais e ações estruturais para desenvolvimento do setor.

Outro ponto que merece destaque, segundo dados da pesquisa, é o fato da SETURDE utilizar ferramentas de planejamento estratégico. Com base nas declarações, para a elaboração do chamado plano emergencial do turismo, a consultoria contratada utilizou métodos que despertavam a capacidade crítica dos técnicos como, por exemplo, através do uso da matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ou FOFA em português (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

Os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças apontadas, no âmbito da Secretaria e do turismo local, já estão sendo trabalhados no plano emergencial – de curto e médio prazo – e colocados em prática. Segundo os pesquisados, o planejamento estratégico de longo prazo também contemplará essas medidas.

Essas informações são relevantes porque além de inserir no contexto organizacional a importância do uso de ferramentas com potencial estratégico, reforça o compromisso dos tomadores de decisão no sentido de adotar as ações demandadas pelo grupo

de técnicos. Isso permite a criação do ambiente necessário para a introdução de metodologias mais complexas como o método do cenário prospectivo.

Entretanto, vale lembrar que o plano é um documento formal das intenções de uma organização e não deve ser confundido com o planejamento, que é posicionamento frente ao futuro da organização, como enfatiza Sansolo e Cruz (2003). Além disso, como apresentado por Gluck e Kaufman (1979, apud GHEMAWAT, 2000), a partir do planejamento, a organização precisa vislumbrar a necessidade de alcançar o nível mais elevado de desenvolvimento dessa ferramenta – a administração estratégica, posicionamento que possibilita a criação do futuro.

4.4 PERSPECTIVAS PARA O PLANEJAMENTO MUNICIPAL

A questão 2 (dois) abordou o fato da cidade de Natal ter sido escolhida como cidade-sede da copa do mundo de 2014, fato que deve modificar profundamente a configuração do turismo local. A respeito desse tema, não houve uma clara definição das prioridades a serem assumidas pela cidade, como pode ser identificado no quadro a seguir:

Entrevistado	Resumo de Resposta
<i>Entrevistado 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Renovação urbana, melhorando e ampliando a infra-estrutura; - Construção do estádio e arena multiuso na capital; - Capacitação e conscientização da população para importância do evento para a cidade.
<i>Entrevistado 2</i>	- Infra-estrutura
<i>Entrevistado 3</i>	- Segurança da cidade

Quadro 03 Áreas de atuação que representam maior desafio estratégico com a realização da copa
Fonte: dados da pesquisa (2009).

Na verdade, todas as questões levantadas pelos entrevistados assumem significativo grau de relevância para a cidade e se configura como um desafio a ser enfrentado pelos agentes públicos. Contudo, é preciso estabelecer prioridades claras para que não apenas os técnicos do órgão, mas também os atores sociais que se relacionam com a Secretaria tenham a clara visão dos objetivos futuros.

O conhecimento mais aprofundado por parte dos representantes da Secretaria sobre o documento mapa estratégico das cidades-sede da copa do mundo de 2014, onde são apresentados o objetivo geral, os objetivos operacionais, os resultados intermediários

esperados e as diretrizes de atuação dessas localidades, poderia contribuir para a definição das prioridades ou pontos críticos a serem solucionados.

Outro fato que desperta a atenção é o fato do órgão executivo principal do município, a prefeitura do Natal, ter contratado no início do ano uma empresa especializada na elaboração de planejamento estratégico. Assim, segundo os entrevistados, foram reunidos inicialmente a SETURDE, a Secretaria Municipal de Planejamento, Fazenda e Tecnologia da Informação – SEMPLA, a Secretaria de Comunicação Social – SECOM, a Fundação Capitania das Artes – FUNCARTE, como forma de elaborar o planejamento do órgão de forma compartilhada.

Além disso, a empresa contratada passou a identificar as demandas dos demais atores do setor turístico como, por exemplo, a Câmara dos Dirigentes e Lojistas – CDL, e demais dirigentes de entidades representativas de classe.

Os resultados dessas ações são percebidos a partir das respostas emitidas na questão 4, que aponta a inexistência de um planejamento estratégico formalmente elaborado e colocado em prática na Secretaria. Segundo os entrevistados, de forma inicial, foi elaborado um plano emergencial para o turismo como forma de atender os objetivos pretendidos para a cidade nos próximos 4 (quatro) anos - 2009/2012.

Em paralelo, o grupo contratado para a elaboração do planejamento e do plano estratégico da cidade vem reunindo informações a respeito do setor e da nova estrutura da Secretaria, que sem essa adequação, não poderia realizar um planejamento estratégico que atendesse aos anseios dos envolvidos.

A existência dessa consultoria externa pode ser ao mesmo tempo benéfica, do ponto de vista do desenvolvimento e implantação da teoria que cerca o planejamento estratégico, e prejudicial, tendo em vista que o conhecimento sobre as ferramentas fica a cargo de profissionais que não compõem formalmente a organização. Com a dependência de profissionais externos à Secretaria, os servidores e técnicos permanentes da organização podem ficar a mercê do processo de planejamento e geração do conhecimento.

No tocante ao respeito às questões que envolvem o entendimento e a compreensão dos aspectos relacionados aos cenários prospectivos, algumas considerações importantes podem ser observadas diante do instrumento aplicado. De forma inicial, a questão 8 indagou os entrevistados a respeito do entendimento do termo “Cenários Prospectivos”. Os pesquisados, apesar de identificarem que o tema está relacionado ao planejamento estratégico, não souberam definir o que especificamente o termo aborda.

Na pesquisa realizada por Muniz (2004), no mesmo órgão, os respondentes haviam declarado conhecer, pelo menos de forma generalista, do que tratava a ferramenta. Isso leva a crer que, mesmo sendo um órgão público, onde, por questões regimentais, a rotatividade dos profissionais é menor se comparada às empresas privadas, a SETURDE precisa elaborar um plano de aplicação e desenvolvimento desse método entre os técnicos que trabalham atualmente na Secretaria.

As modificações na estrutura organizacional do órgão, assim como a recente mudança na localização geográfica da sede, podem ter contribuído de forma significativa para a modificação do perfil dos gestores e técnicos dos entrevistados, comparando com a última pesquisa realizada.

A questão 9 foi gerou dúvidas entre os pesquisados, pois quando questionados se ao realizar o planejamento por cenários, uma organização deve concentrar seu recursos humanos e econômicos apenas em um futuro possível ou deve prospectar possíveis futuros se adaptando as mudanças do contexto, os entrevistados não souberam definir o posicionamento mais adequado para a organização.

Conforme discutido no transcrito desse estudo, o método de cenários prega que a organização deve construir o seu futuro, se posicionando no presente para as possíveis mudanças econômicas, sociais, ambientais, entre outras, que possam ocorrer no longo prazo. Isso exige flexibilidade, criatividade e conhecimento dos gestores da organização a respeito da área de atuação e das possíveis configurações do mercado, como apresentado por Moritz (2004) em seu modelo do “Ciclo Estimulador de Cenários”.

A questão 10 abordou o conhecimento dos entrevistados a respeito do uso da técnica de cenários prospectivos em outras empresas, órgãos ou entidades que atuem no âmbito nacional e/ou local. Foi verificado, mais uma vez, que os representantes desconhecem a potencialidade da ferramenta e o uso desta em outras organizações.

Diante a essa conjuntura, a aplicação do método de cenários no âmbito da SETURDE, assim como nas demais organizações do setor na cidade do Natal, prescinde essencialmente de um conjunto de estratégias no sentido de apresentar, conscientizar e desenvolver os cenários prospectivos. Fica claro, portanto, que ações no sentido de prever o futuro do órgão, bem como do setor turístico sem a devida preparação, será apenas uma ação pontual e não coordenada a estratégia definida pelos gestores.

Ao serem questionados se a Secretaria possuía disponibilidade financeira, interesse e equipe interna capacitada para a elaboração de um planejamento por cenários, os entrevistados indicaram que as últimas ações realizadas pelo órgão são sinais evidentes do

interesse em realizar ações dessa envergadura. Com a escolha da cidade como sede da copa do mundo de 2014, os recursos financeiros destinados ao setor, inclusive na própria Secretaria, devem ser maximizados. Contudo, é preciso capacitar os técnicos diante ao significado e potencial da ferramenta.

Por fim, ao solicitar críticas, sugestões e opiniões a respeito da pesquisa, os entrevistados indicaram que as recentes mudanças na estrutura da Secretaria são fatores que impediram maior dedicação a resolução da pesquisa. Além disso, com a nova configuração administrativa, o regimento interno da Secretaria ainda vem sendo desenvolvido, o que impede a definição exata do papel de cada assessoria, departamento e setor internamente. Logo o planejamento estratégico da SETURDE também passa por essas questões.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é a forma de uma organização demonstrar seus objetivos e metas para o futuro. O plano estratégico, por sua vez, é o instrumento que resulta desse posicionamento e exprime os valores e características da instituição para os diversos interessados. Durante os últimos anos, a eficiência do planejamento foi bastante criticada diante a um contexto de incertezas e mudanças constantes.

Este estudo prega que o planejamento estratégico para ser efetivo precisa agregar não apenas os conhecimentos teóricos a respeito do tema, mas também capacitar, envolver e integrar a organização para a construção de futuros possíveis. O caráter determinístico do planejamento, muitas vezes identificado nas obras sobre o assunto, não tem mais espaço no mundo atual.

Na esfera governamental, o planejamento é tido como um desafio perverso, pois obriga os gestores públicos a articularem os diversos interesses dos atores da sociedade em torno de um objetivo único. A elaboração de cenários prospectivos, método que compõem a elaboração de um planejamento estratégico, pode ser um caminho para a concentração de esforços em torno do bem-estar social.

O turismo é um importante segmento para o fortalecimento da economia nacional, atraindo turistas e divisas de diversas regiões do mundo para o país. A elaboração dos PNTs 2003/2007 e 2007/2010 por parte do governo federal apresentou uma configuração de maior autonomia para os estados e municípios. Acrescenta-se a isso, a escolha do Brasil como país-sede da copa do mundo de 2014, o que pode trazer um desenvolvimento significativo, em especial, para as cidades-sede escolhidas.

Na consecução dessa pesquisa foi possível caracterizar a Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico – SETURDE, órgão representativo do setor turístico, que tem um papel fundamental como articuladora e fomentadora das iniciativas públicas e privadas para o incremento do segmento no longo prazo.

Contudo, para alcançar esse escopo, o órgão necessita elaborar um planejamento em consonância com as diretrizes emanadas pelo governo federal, o que vem ocorrendo com a contratação de uma consultoria externa, mas precisa integrar todos os servidores e técnicos de forma a tornar o processo sustentável.

As diretrizes adotadas e/ou sugeridas pelo Plano Nacional do Turismo destacam que o grau de responsabilidade das atividades da Secretaria aumentou. Além disso, a confirmação da cidade como sede da copa do mundo de 2014 e o documento elaborado pelo

governo federal sublinham a importância de investimentos em infra-estrutura básica, acesso e integração regional e qualificação do público. Esses aspectos também foram identificados pelos pesquisados, porém sem que haja uma hierarquia clara das prioridades.

As perspectivas para o planejamento do turismo municipal passam, portanto, pela elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo, de forma a contemplar as demandas nacionais e locais para o setor. Contudo, somente nesse momento a Secretaria tem procurado efetivamente colocar em prática as ações de longo prazo.

Apesar disso, a existência de ações planejadas em conjunto, através da análise dos pontos fortes e fracos, das forças e fraquezas, são indícios importantes para o desenvolvimento de ações mais complexas no ambiente da Secretaria. A elaboração e prática das ações contidas no plano emergencial para o turismo é uma forma ainda parcial, porém importante, para demonstrar aos envolvidos o potencial do planejamento estratégico para melhorias no setor.

Um desafio para o desenvolvimento do planejamento no órgão diz respeito ao fato dos técnicos desconhecerem metodologia de cenário como parte de um planejamento estratégico mais amplo. Logo, o modelo apresentado por Moritz (2004) pode ser uma estratégia adequada para a realidade da Secretaria, tendo em vista a forma didática de apresentação e a descrição clara de cada uma das fases.

Os resultados apresentados permitem concluir que as ações são planejadas de forma intuitiva e sem obedecer às metodologias científicas elaboradas para este fim, como no método de cenários estratégicos. Todavia, os indícios que começam a surgir a partir dos planos e documentos emanados pelo governo federal, assim como pela iniciativa da própria Secretaria, direcionam as ações do órgão no sentido de coordenar e desempenhar o papel de articulador das ações locais para o incremento do turismo.

Esta pesquisa apresenta limitações como abrangência do estudo, por abordar especificamente a realidade de um órgão do setor, e o fato de representar um grupo bastante resumido dos técnicos que compõem a Secretaria, o que torna possível a identificação de posicionamentos divergentes ao identificado caso seja realizada nova consulta sobre o tema.

Sugere-se o desenvolvimento de pesquisas sobre a égide desse tema como, por exemplo, a elaboração de um estudo de caso no órgão municipal com o objetivo de aplicar o método do ciclo estimulador de cenários; a identificação dos indícios estratégicos no setor do turismo envolvendo atores públicos, privados e não-governamentais; Estudo com base na análise combinada dos cenários prospectivos e projetivos (ou de tendências) para o setor do turismo.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, Mauro Lemuel; COSTA, Benny Kramer. **Estratégia, competição e turismo: uma nova abordagem.** In: REJOWSKI, Mirian; COSTA, Benny Kramer. Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2003. p. 107 – 124.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1994.
- ANUÁRIO EXAME TURISMO: 2007-2008. Editora Abril, 2007. p. 144 – p. 145.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARRETO, Margarita. **Planejamento responsável do turismo.** São Paulo: Papirus Editora, 2005.
- BETHELEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOAVENTURA, J. M. G.; COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. Cenários: metodologias e métodos de construção. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. de (orgs.) **Estratégia: direcionando negócios e organizações.** São Paulo: Atlas, 2005.
- BRANDENBURGUER, Adam M. NALEBUFF, Barry J. **Co-opetição.** São Paulo: Editora Rocco, 2007.
- CAVALCANTI, Marly. (org.). **Gestão estratégica de negócios.** São Paulo: Pioneira, 2001.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. **On war.** New Jersey: Princeton University Press, 1984.
- COOPER, Chris; FLETCHER, John; WANHILL, Stephen; SHEPPERD, Rebecca. **Turismo: princípios e prática.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COSTA, B. K.; MUNIZ, C. M. R.; FISCHMANN, A. A. SIQUEIRA, J. P. L. de. Visão estratégica na atividade turística sob a perspectiva das entidades e organizações: um estudo em Natal-RN. **Turismo em análise.** V. 17, nº. especial, jan. 2006. p. 56-74.
- COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, J. M. G.; MUNIZ, C. M. R.; NERY, T. R. Adequação e uso de cenários prospectivos: um estudo no órgão municipal de turismo de Natal. **Revista Turismo: Visão e Ação.** 2007.
- CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO – CNPQ.** Busca grupo – Cenários estratégicos. Disponível em: <<<http://dgp.cnpq.br/buscagrupo/>>>. Acesso em: 28 jul. 2008.
- GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

HEIJDEN, Kees Van Der. **Planejamento de cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORGAN, John. **O fim da ciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

KLEINER, Art. WACK, Pierre. A “matilha” de executivos. **Revista HSM management: informação e conhecimento para a gestão empresarial**. n. 38, ano 7, v. 4, julho-agosto, 2003. p. 16-23.

LITTLE, Arthur D. Planejamento de Cenários. In: **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 3 ed. São Paulo: Editora FGV, 2005.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

MATUS, C.; HUERTAS, F. **O método PES**. São Paulo: Fundap, 1995. p. 51-100.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. Florianópolis, 2004. 151 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.

MUNIZ, Carla Maria Rodrigues. **Conhecimento e uso de cenários nas organizações e instituições do setor de turismo na cidade**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração, UFRN, 2004.

NATAL. Lei Complementar nº 108, de 24 de junho de 2009. Dispõe sobre a organização administrativa da prefeitura municipal da cidade do Natal, e dá outras providências. **Diário Oficial** [do Município], Natal, 26 de jun., 2009.

_____. Decreto nº 8.782, de 02 de julho de 2009. Dispõe sobre as competências, estrutura básica e o quadro de lotação dos cargos comissionados da secretaria municipal de turismo e desenvolvimento econômico – SETURDE, e dá outras providências. **Diário Oficial** [do Município], Natal, 11 de jul., 2009.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas**. v. 2. n. 3.

PETROCCHI, Mario. **Gestão de pólos turísticos**. 2. ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

_____. **Turismo: planejamento e gestão**. 5. ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.

PLANO NACIONAL DE TURISMO 2007/2010: uma viagem de inclusão. República Federativa do Brasil - Ministério do Turismo. Disponível em:
<institucional.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/arquivos/PNT_2007_2010.pdf>. Acesso em: 02 de nov. 2007.

PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE ORGANIZAÇÃO TURÍSTICA DAS CIDADES-SEDE DA COPA DO MUNDO 2014. República Federativa do Brasil - Ministério do Turismo. Disponível em:
<<http://www.turismo.gov.br/mtur/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/BRASIL_final.pdf>> Acesso em: 23 jul. 2009.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gradiva, 2005.

SANSOLO, Davis Gruber; CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. **Plano Nacional do Turismo:** uma análise crítica. Caderno Virtual de Turismo. v. 3. n. 4. 2003. Disponível em:
<<www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/ojs/include/getdoc.php?id=131&article=41&mode=pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2007.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo:** planejando o futuro em um mundo de incertezas. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

WACK, Pierre. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARUR, Marco Aurélio Fernandes. **Modelo para Elaboração de Cenários do Setor Energético Utilizando Técnicas de Data Mining.** Dissertação (Mestrado de Ciências em Engenharia Civil). Coordenação dos Programas de Pós Graduação de Engenharia, COPPE/UFRJ, 2005. Disponível em:
<<http://www.coc.ufrj.br/teses/mestrado/inter/2005/Teses/ZARUR_MAF_05_t_M_int.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

APÉNDICE

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Discente: Ermerson de Oliveira Capistrano, Mdo.
Docente: Mauro Alexandre Lemuel, D.Sc.

Apresentação

Este instrumento de pesquisa tem como objetivo obter dados da Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico – SETURDE, no que concerne a identificação de ações e ferramentas estratégicas utilizadas para o desenvolvimento do turismo na Cidade do Natal/RN.

Os resultados desse instrumento serão utilizados para a concepção de uma dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN) e não haverá qualquer referência direta as respostas fornecidas pelos entrevistados. Um relatório executivo dos resultados da aplicação dos questionários será encaminhado a esta organização no sentido de contribuir para o desenvolvimento das estratégias e para a elaboração de políticas públicas nas áreas de abrangência do turismo.

Antecipadamente, agradecemos a colaboração e nos colocamos à disposição para eventuais dúvidas e/ou esclarecimentos nos seguintes contatos: (84) 99616139 / 32131390, ou ainda, pelo seguinte e-mail: ermersoncapistrano@hotmail.com.

Cordiais Saudações,

Ermerson de Oliveira Capistrano
Mestrando em Administração

Parte Introdutória – DADOS DA SECRETARIA:

- | | | | |
|------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| 1. Razão Social: | [_____] | 2. Ano de Criação: | [_____] |
| 3. Endereço: | [_____] | | |
| 4. Bairro: | [_____] | 5. CEP: | [_____] |
| | | 6. Cidade/UF: | [_____] / [____] |
| 7. Fone: | [] [_____] / [_____] | 8. E-mail: | [_____] |

Nº do Questionário: [][][][][]

Parte I – DADOS DO ENTREVISTADO:

1. Nome:

2. E-mail:

[_____] [_____]

Assinalar
Letra

2. Grau de escolaridade:

[A] Primeiro Grau Incompleto

[B] Primeiro Grau Completo

[C] Segundo Grau Incompleto

[D] Segundo Grau Completo

[E] Superior Incompleto

[F] Superior Completo

[G] Pós-Graduação Incompleta

[H] Pós-Graduação Completa

3. Cargo que desempenha na secretaria:

[A] Secretário

[B] Chefe de Departamento

[C] Assessor Direto do Secretário

[D] Chefe de Setor

[E] Secretário Adjunto de
Planejamento

[F] Outro:

[_____]

4. Tempo na atuação no cargo atual:

[A] 0 a 6 meses

[B] 6 meses a 12 meses

[C] 12 meses a 18 meses

[D] 18 meses a 24 meses

[E] 24 meses a 30 meses

[F] mais de 30 meses

Parte II – PLANEJAMENTO NA SECRETARIA: POSICIONAMENTO, AÇÕES E FERRAMENTAS UTILIZADAS

1. O Plano Nacional para o Turismo – PNT – 2007/2010 destaca diversas diretrizes para o desenvolvimento do setor. Como você avalia o impacto desse plano para o incremento do turismo local e como a secretaria vem trabalhando no sentido de integrar as ações federais para o contexto municipal?

2. Natal foi recentemente escolhida como uma das cidades-sede da copa do mundo de futebol a ser realizada em 2014. Diante as diretrizes de atuação delineadas pelo governo, indique quais as áreas de atuação que representam maior desafio estratégico para o governo municipal.

3. Existe uma visão compartilhada entre os demais atores do setor turístico a respeito do(s) desafio(s) citado(s) na questão anterior?

3.1 Se sim, de que forma essas ações conjuntas serão desenvolvidas nos próximos anos?

3.2 Se não, existe uma definição de como será desenvolvido esse alinhamento estratégico?

4. A Secretaria possui um plano estratégico formalmente elaborado para os próximos anos?

4.1 Se sim, foi definida uma metodologia de estudo e qual o horizonte de anos definidos?

4.2 Se não, existe a pretensão em elaborá-lo e em quanto tempo?

5. A Secretaria apresenta (através de documento formal) uma clara declaração do seu negócio, missão, visão, valores filosóficos, objetivos e metas para o futuro?

6. Ao elaborar suas estratégias, objetivos e metas, a secretaria utiliza, ou já utilizou, técnicas como o *Braimstorming*, Análise SWOT, ou outra ferramenta estratégica para definição de ações futuras?

6.1 Se sim, relate como foi à experiência e indique a periodicidade em que essa ferramenta é utilizada.

6.2 Se não, explique como é o processo atual.

7. Ao realizar ações estratégicas a secretaria consulta outros órgãos, entidades de classe, empresas, organizações não governamentais para discutir suas diretrizes?

6.1 Se sim, como é realizada a consulta?

6.2 Se não, identifique como as demandas desses atores são consideradas?

Parte III – QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

8. Qual o seu entendimento a respeito do termo “Cenários Prospectivos”?

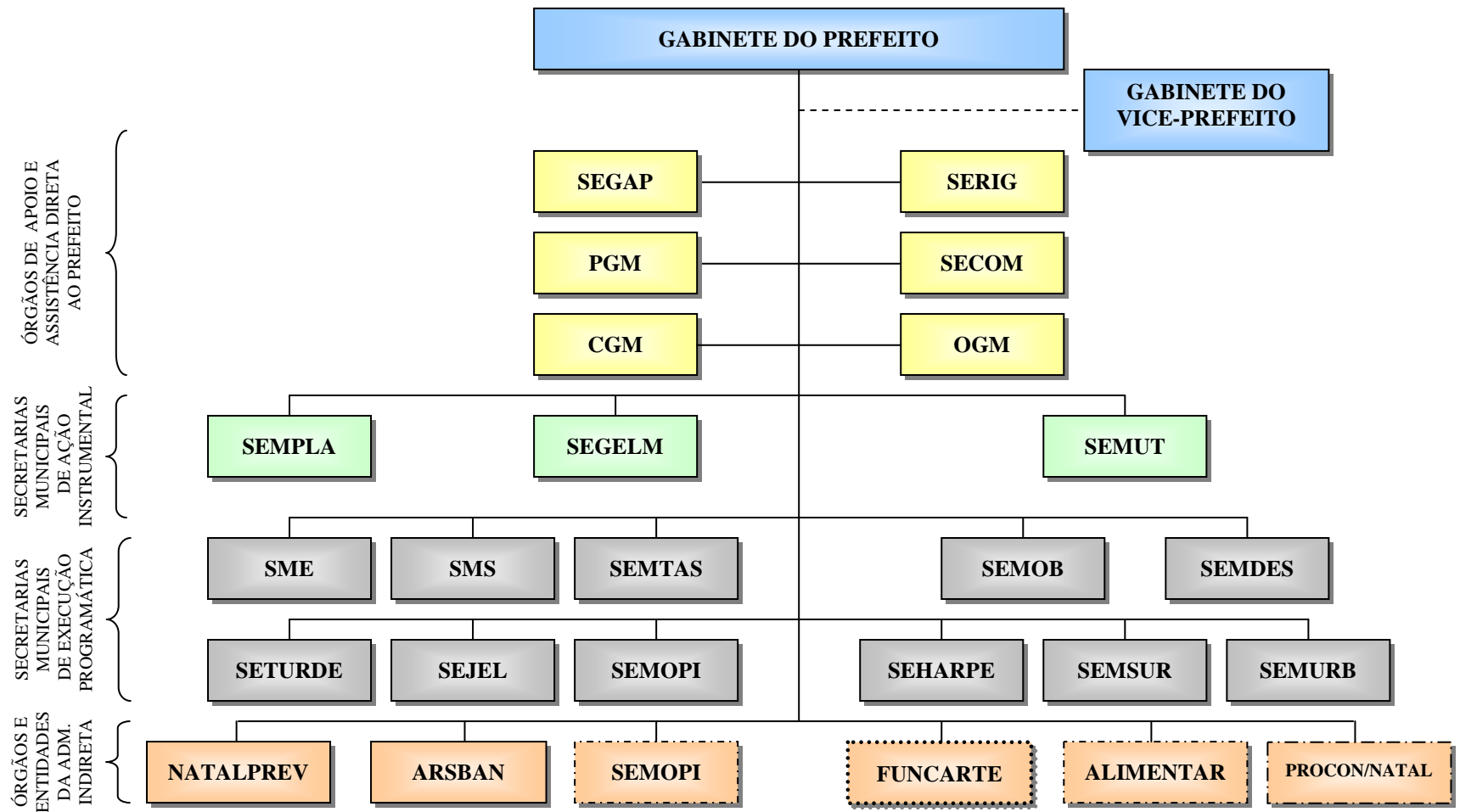
9. Em sua opinião, ao elaborar um planejamento por cenários, a organização deve concentrar seus recursos humanos e econômicos em um futuro possível ou deve construir possíveis futuros e se adaptar as mudanças no contexto? Explique.

10. Você conhece alguma empresa, órgão ou entidade no âmbito local ou nacional que utilize as técnicas de “cenários prospectivos”?

11. Em sua opinião, a secretaria possui disponibilidade financeira, interesse e equipe interna capacitada para elaborar um planejamento por cenários para o turismo local?

12. Espaço para críticas, sugestões e opiniões a respeito do tema de pesquisa.

ANEXOS



ANEXO B – ESTRUTURA POR NÚCLEOS DE GESTÃO PARA EFEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL

