

**TMS – Management
Studies International
Conference Algarve 2012**

**TOURISM MANAGEMENT,
MARKETING &
ITC MANAGEMENT**

BOOK OF PROCEEDINGS

VOLUME 1

Editors

José António C. dos Santos

Paulo Águas

Filipa Perdigão Ribeiro

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve
FARO 2013

Ficha Técnica:

Título: Book of Proceedings – TMS – Management Studies
International Conference – Algarve 2012

Editores: José António C. dos Santos
Paulo Águas
Filipa Perdigão Ribeiro

Volumes: 4 volumes

Edição: ESGHT – Universidade do Algarve
Campus da Penha – Estrada da Penha
8000 – 139 FARO
Tel. 280 800 114
<http://www.esght.ualg.pt>

Imagem de fundo capa: Design Thinking Estúdio

Execução gráfica: Filipa Perdigão Ribeiro

Data: Março 2013

ISBN: 978-989-8472-25-0

Editorial

This book of proceedings draws from papers presented at the Management Studies International Conference held from 21 to 24 November at the University of the Algarve, Faro, Portugal and is the result of a joint effort between the School of Management, Hospitality and Tourism, University of the Algarve and the Tourism & Management Studies journal.

The conference sought to create a forum for debate, collaboration and comparison across various fields which can be considered to be part of the broad research area of management studies, with a particular focus on the interconnections between management studies and tourism research. Advancing knowledge on business management was one of the priorities of this conference.

Two hundred and seventy proposals were originally submitted, but after a strict refereeing process, the number of presentations was reduced to 211. More than 400 researchers representing 112 universities from 21 countries were involved in the research leading to the papers presented. The conference conveners insisted on working with three languages, thus the papers were submitted and presented in one of the three official languages of the conference: English, Portuguese and Spanish. Thus, the 104 papers published in the four volumes were written in one of the three languages, with the majority being written in Portuguese (71), followed by English (20) and Spanish (13).

The papers published in this edition not only prove to be of good quality, reflecting the interdisciplinary nature of the conference, but also help to shed light on what management is and how it should be approached both scientifically and empirically, adding new insights to questions about what we can know in the areas of management and tourism, as well as how such questions can be effectively addressed.

The issue is divided into four volumes: the first volume is dedicated to tourism management, marketing, and ITC management. The second volume compiles papers in the areas of human resources, business ethics, and governance. The third volume gathers papers on financial management, accounting, and taxation and volume four introduces papers on strategic management, entrepreneurship, and innovation.

With over a hundred papers it would be impossible to make individual reference to all, but this editorial would like to foreground the most important topics made salient by the work published here.

Volume 1 presents a wide range of studies in the area of tourism management (part 1) of which many papers are the outcome of studies conducted in Brazil, whose authors focus on cultural heritage and sustainable tourism, destination image, rural tourism networks and challenges of an interdisciplinary postgraduate programme on sustainability. Other papers, some from Spanish authors, present studies linking tourism to culture, and research on quality management. Within the marketing research area (part 2) we find papers concerned with the public sector, with tourism impacts on the environment, with the luxury travel industry, with sports, brands and the sustainability of cities. The final part

of this volume, dedicated to ICT management, presents work on hotel websites, distance e-learning and how individual work processes are influenced by computer programmes.

Volume 2 includes particularly relevant studies in human resources management across the globe, namely in Brazil, Palestine, Portugal, Spain, and the USA. Part 4 presents studies in which employers' and employees' perceptions are analysed from various angles: strategies for success, comparison between HRM policies in different companies, company organization, recruitment and selection, and social discrimination. Part 5 and part 6 are dedicated to ethics and governance, in which the focus is on sustainability and social responsibility in corporations and in the public sector.

Volume 3 starts out with thirteen papers in the area of financial management; focusing on hospitality and catering, on the automotive sector and on the intellectual capital of Portuguese companies. Also, one paper analyses the financial education of young people as a strategy to include this group in the stock market. Part 8 presents papers on accounting including studies on various types of organizations – private, public and non-profitable - across various countries. Part 9 presents three papers dedicated to taxation, of which one presents empirical evidence for the impact of taxation on economic growth in the European Union.

Part 10 in **Volume 4** compiles research on the topic of strategic management. These papers focus on organization models and again there is a wide range of study objects, for instance tourism destinations, hospitals and car manufacturing, amongst others. This is followed by entrepreneurship - part 11 – approached from the perspective of social entrepreneurship and venture capital, in which we find a paper questioning the relationship between strategic management and entrepreneurship. Part 12 is dedicated to innovation and includes solely studies within the Brazilian context: of intellectual production in higher education, knowledge management and networks and collaboration amongst corporations.

The editors would like to thank all authors for their valuable contributions to this publication.

José António C. Santos

Paulo Águas

Filipa Perdigão Ribeiro

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo,

University of the Algarve

March 2013

TABLE OF CONTENTS

VOLUME 1

TOURISM MANAGEMENT, MARKETING AND ICT MANAGEMENT

EDITORIAL

PART 1 - TOURISM MANAGEMENT

Patrimônio cultural e turismo sustentável: expectativas e percepções na gestão turística da cidade de Goiás <i>Ana Beatriz Teixeira; Sandro Dutra e Silva; Genilda Darc Bernardes</i>	17
Planejamento e gestão: uma releitura das políticas de desenvolvimento para a atividade turística no estado do Ceará / Brasil <i>Ana Cristina Fernandes Muniz; Huáscar Pinto Vidal De Oliveira; Vlândia Pinto Vidal de Oliveira</i>	31
O papel do cinema na formação da imagem de destinos turísticos <i>Arthur Filipe Barbosa de Araújo; Sandra Maria Correia Loureiro</i>	40
Componentes e implicações do empreendedorismo numa óptica de turismo <i>Bruno Sousa</i>	54
Creación de un modelo de “observatorio de reputación corporativa” para un destino turístico <i>Carmina Jambrino Maldonado; Carlos De Las Heras Pedrosa</i>	66
Hospitalidade: um local de encontro da gastronomia com a bioética <i>Celso Ramos de Oliveira; Cláudia Regina Rodrigues Sarralheiro Butuby; Júlio César Butuby; Pedro Campana Inojosa</i>	77
Animação turística como fator implícito da procura turística <i>Elsa Tavares Esteves; Paula Odete Fernandes; Carla Pinto Cardoso</i>	87
Estratégias de gestão dos campos de golfe em contexto de crise: estudo de caso do Barlavento do Algarve <i>Fernando P. Antunes Perna; Luís Manuel Marques Candeias</i>	93
Cooperación y coordinación entre turismo y cultura: la re-creación de la oferta cultural en los “destinos culturales emergentes” <i>Françoise Queiroz; Maria Angeles Rastrollo Horrillo</i>	109
Rede nacional de turismo rural: fatores que dificultam sua dinâmica interativa <i>Isabel Angelica de Andrade Bock; Edegar Luis Tomazconi</i>	123

Estrategias de desarrollo económico local y la gestión del turismo rural comunitario en Costa Rica: análisis de una experiencia <i>Juan Rafael Hernández-Navarro; Eugenio Trejos-Benavides</i>	133
Internacionalização das redes hoteleiras espanholas e portuguesas no Brasil e no litoral norte da Bahia <i>Lirandina Gomes; Joaquim Ramos Silva</i>	145
Análisis y diseño de un sistema integral de gestión de calidad internacional como propuesta de aplicabilidad para las oficinas de convenciones en México. <i>Luis Felipe Nuño Ramírez; Carlos de Las Heras Pedrosa</i>	156
Dispersão de preços no mercado de transporte aéreo intra-europeu: uma análise empírica <i>Maria Teresa Borges Tiago; Flávio Gomes Borges Tiago; Ana Azevedo</i>	170
Identifying global challenges for future tourism and tourism management <i>Martin Lohmann; Nele Marisa von Bergner</i>	178
Turismo no Brasil: a evolução da composição das atividades econômicas que caracterizam o setor <i>Milene Takasago; Maria de Lourdes Rollemberg Mollo</i>	184
Potencialidades do artesanato no desenvolvimento de destinos turísticos criativos e sustentáveis <i>Pamela de Medeiros Brandão; Francisco Raniere Moreira da Silva; Tânia Fischer</i>	195
A organização de eventos como estratégia de marketing para o turismo em Florianópolis <i>Talita Martins Nunes; Allan Augusto Platt</i>	203
Diagnóstico da atividade turística em Santo Antônio de Lisboa: um comparativo 2002-2012 <i>Valentina Gomes Haensel Schmitt; Samuel Felipe; Luís Moretto Neto</i>	215
Gestão de um programa de pós-graduação interdisciplinar em desenvolvimento e meio ambiente do Nordeste Brasileiro: desafios e sustentabilidade <i>Vládvia Pinto Vidal de Oliveira; Rogério César Pereira de Araújo</i>	227
PART 2 - MARKETING	
A compreensão do marketing no serviço público: um estudo de caso no INSS <i>Cássia Carolina Borges da Silva; Carlos Calic</i>	238
A preocupação ambiental de consumidores de serviços turísticos que avaliam destinações para viagens a lazer <i>Francisco Vicente Sales Melo; Salomão Alencar de Farias</i>	249
O tempo no setor varejo: percepções e vivências de gerentes e vendedoras brasileiras <i>Kely César Martins de Paiva; Michelle Regina Santana Dutra; Érika Fortes Perdigão Nicolai; Andreia de Oliveira Santos; Valéria Rezende Freitas Barros</i>	259
El transporte público urbano: un estudio comparativo con especial referencia a la ciudad de Málaga <i>Macarena Marchante-Lara; Carlos A. Benavides-Velasco</i>	270

Comunicação de marketing desportivo: um estudo do footbag em Florianópolis – Santa Catarina - Brasil <i>Magnus Emmendoerfer; Alberto Gomes Inocencio</i>	283
Experience marketing and the luxury travel industry <i>Medéia Veríssimo; Sandra Maria Correia Loureiro</i>	296
A influência da experiência de marca na atitude e intenção de compra: o caso Red Bull <i>Rui Filipe de Bourbon Oliveira; Pedro Ferreira</i>	303
Marketing territorial: o futuro das cidades sustentáveis e de sucesso <i>Teresa Aragonez; Gonçalo Caetano Alves</i>	316

PART 3 - ITC MANAGEMENT

A framework to analyse the effect of hotel websites stimuli on emotions, attitude and intentions moderated by sensor curiosity; language of instruction; classification of hotel; and annual income of customer <i>Baishali Sarkar; Sandra Maria Correia Loureiro</i>	331
Implementação de um laboratório de acesso remoto como apoio às aulas da disciplina de redes de computadores em uma universidade pública brasileira <i>Fabiano Scriptore de Carvalho; Gilda Maria Souza Friedlaender; Hilda Alberton de Carvalho</i>	343
Percepções de alunos e professores do curso de administração a respeito da educação à distância: um estudo em uma instituição particular brasileira <i>Kely César Martins de Paiva; Andreia de Oliveira Santos; José Ricardo Costa Mendonça; Michelle Regina Santana Dutra; Valéria Rezend Freitas Barros</i>	354
Desafios na gestão de cursos EaD: Um estudo de caso nos cursos de Administração a distância da UFSC – Brasil <i>Lenio Gnecco Júnior; Marcos Baptista Lopez Dalmau</i>	367
Impacto da principal aplicação informática utilizada nos processos de trabalho individual: aplicação numa autarquia local portuguesa <i>Raul M. S. Laureano; Sónia Bailoa; Luís M. S. Laureano</i>	378

Part 1

TOURISM MANAGEMENT

PATRIMÔNIO CULTURAL E TURISMO SUSTENTÁVEL: EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES NA GESTÃO TURÍSTICA DA CIDADE DE GOIÁS

CULTURAL HERITAGE AND SUSTAINABLE TOURISM: EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS IN TOURISM MANAGEMENT OF THE CITY OF GOIÁS

Ana Beatriz Teixeira

Faculdade de Tecnologia SENAC Goiás
beatur3@hotmail.com

Sandro Dutra e Silva

Universidade Estadual de Goiás (UEG)
sandrodutr@hotmail.com

Genilda Darc Bernardes

Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGELICA)
genilda@hotmail.com

RESUMO

A Cidade de Goiás foi condecorada com o título de Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO, em 2001, e desde então atrai visitantes interessados no patrimônio cultural e ambiental que oferece. No entanto, a sociedade vilaboense tem sofrido os impactos da interferência que o fenômeno turístico tem ocasionado nessa localidade. Este trabalho objetiva conhecer as expectativas e percepções dos empreendedores e gestores turísticos locais, tendo em vista as políticas públicas do turismo e a implementação do turismo sustentável e de valorização do patrimônio cultural e ambiental de Goiás. A pesquisa resultou de trabalho de campo com aplicação de questionários e entrevistas. Verificou-se que a posição periférica ao desenvolvimento do Centro-Oeste brasileiro que a cidade passou a ocupar após a mudança da capital para Goiânia e que as questões políticas retardaram a expansão urbana e contribuíram para preservar o patrimônio arquitetônico. O patrimônio cultural vem sendo incorporado à oferta turística da cidade, buscando-se a preservação com os recursos econômicos advindos desta atividade. As expectativas dos empreendedores turísticos e gestores públicos revelaram aspectos que contribuem para subsidiar ações públicas sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE:

Cidade de Goiás, Turismo, Patrimônio cultural, Turismo sustentável, Meio ambiente.

ABSTRACT

The City of Goiás was awarded the title of World Heritage Site by UNESCO in 2001 and since then has attracted visitors interested in cultural and environmental heritage. However, society in Goiás has suffered the impact of interference which the touristic phenomenon has caused in this location. This study seeks to investigate the expectations and perceptions of local tourism entrepreneurs and managers, in view of the tourism policies and the implementation of sustainable tourism and the valorization of cultural and environmental heritage in Goiás. The research resulted from field work with the application of questionnaires and interviews. It was found that the peripheral position within the development of Brazilian Midwest which the city held after the transfer of the capital to Goiânia and political issues delayed urban expansion and helped preserve the city's architectural heritage. Cultural heritage is being incorporated into the touristic offerings of Goiás, enabling preservation with the economic resources garnered from tourism. The expectations

of touristic entrepreneurs and public administrators reveal aspects that contribute to subsidize sustainable public actions.

KEYWORDS

City of Goiás, Tourism, Cultural Heritage, Sustainable tourism, Environment.

1. INTRODUÇÃO

A cidade de Goiás, antiga Vila Boa, localizada a 335 quilômetros de Brasília e a 135 quilômetros de Goiânia, recebeu o título de Patrimônio Cultural da Humanidade em 2001. Desde então vem atraindo turistas para a cidade, que buscam conhecer o patrimônio cultural e ambiental existentes. Uma arquitetura preservada e um cenário de belezas naturais preservadas potencializaram os atrativos turísticos da cidade de Goiás. Portanto, nossa intenção nesse artigo justifica-se pela singular oportunidade de se estudar uma cidade e as expectativas de um segmento da população, quanto ao desenvolvimento turístico após o recebimento do título de Patrimônio Cultural da Humanidade. Consideramos o uso das “expectativas” como uma categoria que permita a representação de consciência coletiva acerca das potencialidades e, ao mesmo tempo, das fragilidades em relação à essa nova situação turística que se apresenta aos diferentes atores sociais da Cidade de Goiás, sobretudo àqueles envolvidos, diretamente, com a atividade turística. Dessa forma, os objetivos deste trabalho concentraram na busca em conhecer as expectativas e percepções dos empreendedores e gestores turísticos locais, tendo em vista as políticas públicas do turismo nacional, estadual e municipal e a implementação de um turismo sustentável e de valorização do patrimônio cultural e ambiental da cidade de Goiás.

Considerando as assertivas apresentadas acima, levantamos algumas indagações que orientaram nossas pesquisas, a saber: de que forma as políticas públicas e os planos acerca da sustentabilidade ambiental e cultural impactam na atividade turística local e nos projetos de preservação do patrimônio ambiental e cultural na cidade de Goiás?; as políticas públicas estimulam o desenvolvimento e implantação de infraestrutura turística de maneira a assegurar o patrimônio cultural e natural da cidade de Goiás?; os empreendedores turísticos locais se percebem responsáveis pelo desenvolvimento do turismo sustentável e estão comprometidos em proteger a sociedade e a cultura locais?

Foram considerados empreendedores turísticos, os empresários que estão diretamente envolvidos com a atividade turística no centro histórico, da cidade, no que se refere à hospedagem, agenciamento, eventos, bares e restaurantes e lojas de artesanato. E os gestores turísticos são aqueles que diretamente estão envolvidos com a gestão pública e o desenvolvimento turístico local.

A pesquisa resultou de levantamentos bibliográficos e do trabalho de campo, envolvendo observações diretas e visitas regulares à área de estudo no período de dois anos, e aplicação de questionários e entrevistas. As entrevistas foram de tipo “semiestruturada”, direcionadas aos gestores públicos da área de turismo. Os questionários foram aplicados a os empreendedores turísticos que atuam no centro histórico em hotéis e pousadas, restaurantes e similares, lojas de artesanato, agência de turismo, empresas organizadoras de eventos.

2. BASES HISTORIOGRÁFICAS DA CIDADE DE GOIÁS

A origem e evolução do núcleo urbano de Goiás foram analisadas a partir da literatura existente, principalmente nas obras de Monteiro (1983), Chaim (1987), Palacin (1976), Gomes (1974), Americano do Brasil (1980), Coelho (1999). De um modo geral, as informações se repetem e

poucas informações referem-se a fatos singulares. Apenas aparecem referenciados autores que mostraram aspectos relativos à ocupação da região como um todo e a cidade de Goiás.

Acredita-se que foi Manoel Correia, em 1647, o primeiro bandeirante a penetrar o território denominado Província de Goiás. Regressando dessa viagem, deixou um roteiro que serviu de guia ao bandeirante Bartolomeu Bueno da Silva. Monteiro (1983, p.35) observa que “tendo ido parar em suas mãos o roteiro de Manoel Corrêa, o primeiro devassador das terras dos Guaiazes, resolveu ir em busca das riquezas que dizia-se, lá havia em grande quantidade”.

As bandeiras que iam em direção a Goiás saíam de São Paulo em busca de índios, cada vez mais escassos no século XVII. Outro tipo de expedição era a dos jesuítas que desciam do Pará em busca de índios para segurança da conquista do território, mas nem os habitantes, nem os jesuítas vinham para se fixar em Goiás criando povoações (GOMES, 1974, p.62).

Embora ocorresse a caça ao índio, havia o propósito de encontrar ouro, a respeito do qual eram abundantes as lendas e os boatos. Segundo autores como Chaim (1987), Gomes (1974), Coelho (1999), no período entre 1682 e 1684, Bartolomeu Bueno da Silva chefiou uma expedição e chegou, então, em Goyaz, nome originário de uma tribo indígena que habitava a região – a Goyá.

Em suas viagens pelos sertões, esse bandeirante descobriu os Goyá e para saber onde estava o ouro, usou uma estratégia: queimar o aguardente, em um prato, às margens das águas do Rio Vermelho, ameaçar queimar todos os rios e córregos, caso os índios não lhe mostrassem as minas auríferas. Por esse motivo e por ter um olho cego é que foi apelidado de Anhanguera, que tem vários significados, dentre eles Diabo Velho. Os índios se renderam, mas não lhe entregaram o ouro.

Em 1722, o filho de Anhanguera, Bartolomeu Bueno da Silva Filho, organizou uma bandeira para procurar ouro e retornou ao sertão, estabelecendo no ano de 1725 os primeiros arraiais no atual Estado de Goiás: Ferreiro, Ouro Fino, Barra e Sant’Anna. Este último que era o centro das transações e movimentações das minas da região. Fundado em 1727 e elevado à freguesia em 1729 (CHAIM, 1987, p. 27).

A fundação da vila deu início a um novo estágio na evolução urbana de Vila Boa com a consolidação do traçado urbano a partir da construção de obras relevantes: Capela de Sant’Anna (1727), Igreja Nossa Senhora do Rosário (1734)¹.

Em 8 de novembro de 1744, foi criada por alvará a Capitania Geral, separando a Comarca de Goiás da de São Paulo, tendo Vila Boa como a capital da província. Porém, somente em 8 de novembro de 1749, o primeiro governador, o Capitão General Dom Marcos de Noronha, Conde dos Arcos, tomou posse. A partir desse período, o espaço urbano expandiu-se e se firmou com as diversas obras realizadas.

Observam-se melhorias no núcleo urbano de Vila Boa com a construção de edifícios a partir de 1760, principalmente, no final do século XVIII, que coincide com o período em que o ouro se torna escasso. Com a decadência do ouro, o crescimento e a expansão de Vila Boa se processaram lentamente.

Nesse período efetivou-se, porém, uma mudança no modo de vida da população. Ao contrário dos primeiros moradores, que apenas se preocupavam com o enriquecimento rápido e com a volta aos

¹ A Capela de Sant’Anna foi demolida por duas vezes e somente em 1958 reiniciou a sua construção, e a Igreja Nossa Senhora do Rosário foi demolida e reedificada pelos Ordem Dominicana em 1934.

seus lugares de origem, os habitantes de Vila Boa ao criarem raízes, contribuíram para a estruturação de uma vida urbana.

Durante todo o século XIX, várias foram as tentativas de ordenação do espaço urbano. A chegada da Corte Real ao Rio de Janeiro, em 1808, fugindo de Napoleão, e a Proclamação da Independência e do Império em 1822, pondo fim ao regime colonial, foram acompanhadas de profundas modificações nas economias regionais que, também, repercutiram no atual Estado de Goiás.

Os efeitos da Proclamação da República em Goiás prenderam-se às questões administrativas e políticas. Os fatores socioeconômicos e culturais não tiveram grandes modificações: as elites dominantes continuaram as mesmas; os latifúndios improdutivos, áreas imensas por povoar e explorar, decadência econômica sem se pensar em modificar a estrutura de produção; pecuária e agricultura deficitárias; educação em estado embrionário; povo esquecido em suas necessidades, mas usado pelos hábeis políticos (COELHO, 1999).

O século XIX foi expressivo para o desenvolvimento da Cidade de Goiás. Dessa época, resultaram manifestações artísticas e culturais e a construção de obras públicas de grande importância para a sociedade. Em 1823, a Secretaria de Negócios do Império, através de portaria, elevou Vila Boa à categoria de cidade, com nome de Goiás e criou o município, integrando a província de Goiás. Vila Boa passou a ser capital da Província e isto se estendeu até 1937, já na República (CHAIM, 1987, p. 37).

Coelho (1999) observa que, com o advento da República, os presidentes, nomeados pelo Imperador, foram substituídos pelos governadores eleitos, reforçando o poder oligárquico das famílias e o isolamento da cidade.

Outras questões que devem ser analisadas, pois repercutiram na evolução do núcleo urbano são aquelas referentes à construção de Goiânia, como cidade planejada, e a de Brasília. A construção de Goiânia para ser futura capital de Goiás começou a ser planejada a partir da Revolução de 1930, pelo interventor nomeado Pedro Ludovico Teixeira, nomeado por Getúlio Vargas. Foram apregoadas a sua péssima localização geográfica em relação a outros centros, a falta de água e esgotos, bem como a falta de recursos para resolver esses problemas para que Goiás pudesse desempenhar o papel de capital do Estado (PALACIN, 1976)

Por estas razões, a cidade planejada teve o início de sua construção em 1933 quando se definiu a mudança da capital e, em 1937, efetivou-se a transferência político - administrativa de Goiás para Goiânia. Nessa época, a Cidade de Goiás passou por um novo estágio, perdendo a função administrativa, o que se refletiu em todos os setores da vida urbana. Uma parcela significativa da população acompanhou a mudança da capital, provocando esvaziamento demográfico de Goiás (PALACIN, 1976).

Percebe-se que o propósito de mudança da capital já tinha sido evidenciado tanto no império quanto na república, e ressurgiu com mais ênfase com o interventor Pedro Ludovico Teixeira.

A concepção da construção de Brasília acontece ainda no período republicano, quando o Congresso Nacional introduziu na Constituição de 1891 a ideia de instalar o centro político-administrativo brasileiro na região Centro-Oeste. A inauguração de Brasília, em 1960, contribuiu para que o estado de Goiás se desenvolvesse econômica e socialmente e houvesse uma expansão do interior do Brasil.

2.1. INTERDISCIPLINARIDADE, MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO

O trabalho conceitual fundamentou-se em reflexões sobre desenvolvimento sustentável, turismo e patrimônio, buscando estabelecer a discussão entre os mesmos a partir de perspectivas e novos paradigmas. Segundo Leff (2007) as questões que envolvem discussões ambientais devem fundamentar-se em uma perspectiva multidisciplinar. O saber ambiental surge como um campo de problematização do conhecimento que induz um processo desigual de “internalização” de princípios, valores e saberes ambientais no paradigma tradicional das ciências. A orientação interdisciplinar referente a objetivos ambientais não autoriza a constituição de um novo objeto científico como domínio das relações sociedade-natureza. O autor considera um equívoco conceber o saber ambiental como homogêneo, já que a sua construção se dá por meio de um constante intercâmbio interdisciplinar, procurando integrar processos naturais e sociais diferenciados, matérias e racionalidades distintas (LEFF, 2007).

O autor propõe uma nova racionalidade nestas relações do homem com a natureza e apresenta a ideia de racionalidade como sendo uma teoria em construção. Essa racionalidade fundada em novos valores, identidades culturais, aportes críticos do conhecimento e na ética da sustentabilidade implica tanto na superação entre os abismos historicamente instituídos entre as ciências do homem e a ciências da vida, quanto na valorização e a incorporação de saberes seculares ou milenares integrados aos ambientes históricos das chamadas sociedades tradicionais (LEFF, 2007).

Para a implementação de políticas ambientais eficazes é necessário conhecer os efeitos dos processos econômicos atuais sobre a dinâmica dos ecossistemas. A questão ambiental questiona a possibilidade de alcançar a sustentabilidade dentro da racionalidade social fundada no cálculo econômico, na formalização, controle e uniformização dos comportamentos sociais e na eficiência de seus meios tecnológicos. Leff (2007) ressalta a necessidade de um processo educativo que fomenta a capacidade de produção de conceitos a partir de suas significações, considerando a aprendizagem como processo e uma aproximação subjetiva de saberes. Os tantos conceitos são diferentes e se combinam para compor e criar múltiplas realidades. Ressalta que a falta de bases epistemológicas sólidas para pensar condições de articulação das ciências e dos processos transdisciplinares gerou uma demanda de unificação terminológica na temática ambiental. Assim, é possível construir um paradigma fundado na produtividade ecotecnológica que emerge da articulação da produtividade ecológica, tecnológica e cultural no manejo dos recursos produtivos.

A perspectiva da complexidade se justifica pela premissa que compreende as questões ambientais como inerentemente interdisciplinares e multidimensionais, não sendo possível abordá-las adequadamente por olhares disciplinares e reducionistas. A estratégia epistemológica das ciências estabelece a possibilidade de articulação de suas teorias, conceitos e temáticas para a construção da racionalidade ambiental. A epistemologia ambiental dialoga entre os saberes e as estratégias de apropriação do conhecimento e do saber das comunidades. Dessa maneira, pretende-se, a seguir, discutir o desenvolvimento sustentável, o turismo sustentável, o patrimônio e a prática do turismo na Cidade de Goiás (LEFF, 2007).

Vários autores apontam o desenvolvimento sustentável por meio das perspectivas econômicas, sociais, ambientais, geográfica e cultural. Sachs (2009, p. 29) afirma que “desenvolvimento é por essência um conceito dinâmico, e as instituições para o desenvolvimento são também conceitos dinâmicos, evolutivos. E é dentro desse movimento que se deve definir estratégias”.

Para Leff (2008, p.15), “o princípio de sustentabilidade surge no contexto da globalização como a marca de um limite e o sinal que reorienta o processo civilizatório da humanidade”. E, de acordo com Van Bellen (2002, p. 9), a sustentabilidade é “uma nova maneira da sociedade se relacionar

com seu ambiente de forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo”. Enquanto Van Bellen afirma que a sustentabilidade é um desafio que reorienta o processo na modernidade, de forma que a sociedade possa se posicionar buscando o equilíbrio nas suas interrelações, garantindo a sua sobrevivência atual e de gerações futuras, Sachs ressalta a importância do planejamento estratégico por meio de arranjos colaborativos e dinâmicos.

Entende-se que essa discussão da sustentabilidade aparece como condição para a sobrevivência humana e como um critério para reorientar um desenvolvimento duradouro, de maneira a satisfazer as necessidades básicas e melhorar a qualidade de vida da população. Proporciona, ainda, pensar o ambiente de forma a construir um novo paradigma produtivo que integre natureza e cultura.

Percebe-se que o desenvolvimento sustentável assume importância no mesmo momento que os centros de poder mundial declaram a falência do Estado como propulsor do desenvolvimento. O desenvolvimento sustentável exige que as sociedades atendam às necessidades humanas, tanto aumentando o potencial de produção quanto assegurando a todos as mesmas oportunidades.

A ideia de desenvolvimento sustentável, ou melhor, da construção de uma sociedade sustentável se transformou num sério desafio para o mundo de maneira global. O desenvolvimento sustentável se dará na medida em que se possa preservar a integridade dos processos naturais que garantem os fluxos de energia e de materiais na biosfera e que se consiga preservar a biodiversidade do planeta.

2.2. SUSTENTABILIDADE TURÍSTICA

O conceito do desenvolvimento sustentável e o do turismo sustentável estão intimamente ligados à sustentabilidade cultural e ambiental. Encontrar o equilíbrio entre os interesses econômicos que o turismo estimula e um desenvolvimento da atividade que proteja o meio ambiente não é fácil, principalmente porque seu controle depende de critérios e valores subjetivos, além de uma política ambiental e turística adequadas. A definição adotada pela UICN/PNUMA/WWF (1980) diz que desenvolvimento sustentável implica “[...] melhorar a qualidade de vida humana sem diminuir a capacidade de carga (de recursos turísticos) dos ecossistemas que a sustentam, ou sem degradar ou esgotar os recursos que o tornam possível”. Em relação ao desenvolvimento do turismo sustentável, Ruschmann (1997) ressalta que para prevenir os impactos ambientais do turismo, a degradação dos recursos e a restrição de seu ciclo de vida, é preciso concentrar os esforços em um desenvolvimento sustentável não apenas do patrimônio natural, mas também dos produtos que se estruturam sobre todos os atrativos e equipamentos turísticos. Entende-se que este conceito considera o desenvolvimento controlado e em harmonia com os aspectos naturais e socioculturais de um recurso turístico.

Dessa maneira, no turismo os recursos naturais e socioculturais devem ser desenvolvidos de forma ordenada e planejada, para que possam ser vistos e apreciados, de forma adequada e que garanta sua originalidade e consequente atratividade para as gerações futuras. Entende-se que é possível desenvolver a atividade turística de forma sustentável, favorecendo a utilização e a apreciação dos recursos pelos visitantes atuais, protegendo sua originalidade e atratividade para as gerações futuras.

O desenvolvimento sustentável representa um novo direcionamento da atividade turística e um desafio para os órgãos responsáveis pela preservação ambiental e pelo turismo nos países com recursos naturais consideráveis. A tentativa de incorporar os princípios da sustentabilidade às práticas do turismo aparece como uma maneira de minimizar seus impactos negativos. Portanto, a tendência é que o turismo se desenvolva regionalmente ou localmente, tornando o seu manejo centralizado na localidade.

A intenção é proporcionar oportunidades às comunidades receptoras para que possam cuidar de seu próprio destino. A cultura está sendo revalorizada como um recurso para o desenvolvimento sustentável, permitindo a conservação do patrimônio cultural e ambiental.

2.3. PRESERVAÇÃO/CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL E AMBIENTAL

De acordo com o sítio oficial do IPHAN (2011), patrimônio cultural é o conjunto de todos os bens, materiais e imateriais que, pelo seu valor próprio, devem ser considerados de interesse relevante para a permanência e a cultura de um povo. A noção de patrimônio relacionada apenas aos bens culturais foi sobreposta pela concepção de patrimônio cultural que envolve o patrimônio ambiental, uma vez que entendemos o ambiente como um produto da ação dos homens, portanto, da cultura. O significado atribuído ao patrimônio se modifica segundo as circunstâncias de momento, dependendo das concepções que cada época tem a respeito do que, para quem e por que conservar (RODRIGUES, 2001).

O patrimônio ambiental refere-se a um bem natural que dado o seu valor em termos de biodiversidade, valor econômico ou paisagístico, merece ser protegido pela sociedade. Esses elementos estão em contato com o homem e acabam interferindo no seu cotidiano.

De acordo com Pelegrini (2006), o conceito de patrimônio ambiental adquire dimensões sociais, cujo significado aponta a materialização dos sentidos atribuídos no decorrer do processo histórico e lhe imprime uma perspectiva dinâmica, uma conotação que fomenta a consciência do uso comum do meio e, principalmente, a responsabilidade coletiva pelo espaço.

Varine-Bohan (1974) enfatiza que tais acepções do patrimônio coadunam-se às noções de bens naturais e culturais, concatenadas mediante as articulações entre natureza e cultura.

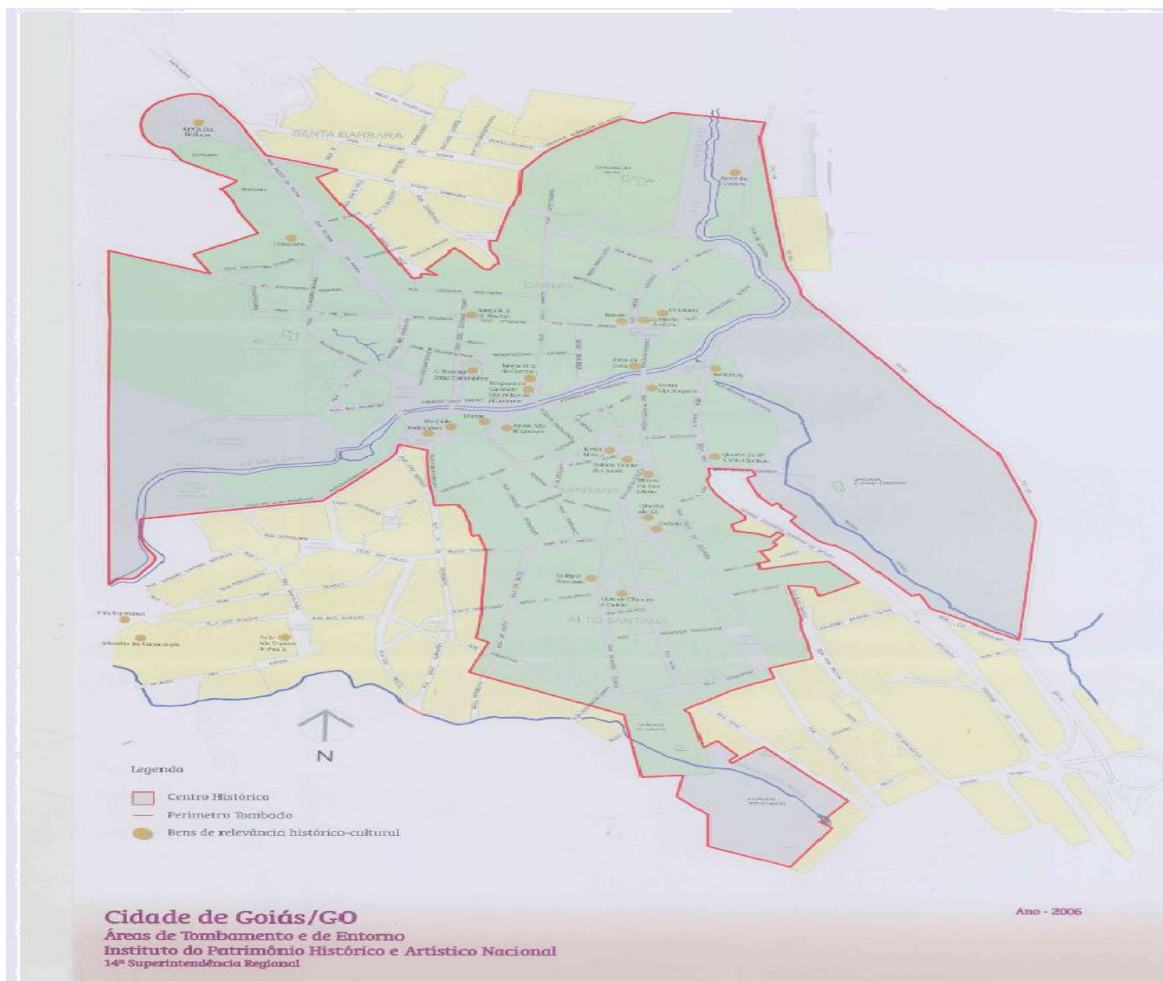
Para preservar ou conservar o patrimônio será necessário entender as diferenças entre os dois termos. Pires (2001) aponta as diferenças entre preservação e conservação. Enquanto a preservação é uma intervenção legal no bem histórico, a conservação é uma intervenção mais leve, realizada diuturnamente com o propósito de afastar do bem tudo que possa prejudicá-lo. No caso da Cidade de Goiás, a cidade recebeu o tombamento em bom estado, cabendo a comunidade e os visitantes conservá-lo.

Em 13 de abril de 1950, foram efetivados os primeiros tombamentos na Cidade de Goiás, através do IPHAN e com base no Decreto Lei n. 25, de 30 de novembro de 1937. E, finalmente, em 18 de setembro de 1978, estendeu-se a proteção ao Conjunto Urbanístico indicado na Carta XXVIII e descrito na Certidão de Tombamento (DOSSIÊ DE GOIÁS, 1999).

Em 1980, a Lei Federal n. 8.915, de 13 de outubro, colocou sob a proteção do Estado todo o acervo anteriormente protegido pelo Governo Federal. (COELHO, 1999, p. 21). Em 29 de agosto de 1996, através da Lei n. 206, estabeleceu-se para a Cidade de Goiás a política urbana, o perímetro, a preservação do patrimônio histórico e patrimônio natural, a locação das atividades, o parcelamento do solo. Foram determinadas as normas para edificações e posturas do município de Goiás (DOSSIÊ DE GOIÁS, 1999).

Foi considerado patrimônio histórico as edificações, os conjuntos edificados, as praças e logradouros que constituem a memória da Cidade de Goiás, oriunda do Séc. XVIII e XIX. A área de preservação foi delimitada por polígonos circunscrevendo áreas a partir de vias ou acidentes naturais ou designados por endereços, quando se tratou de edificações isoladas, conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1: Áreas de tombamento e do entorno²

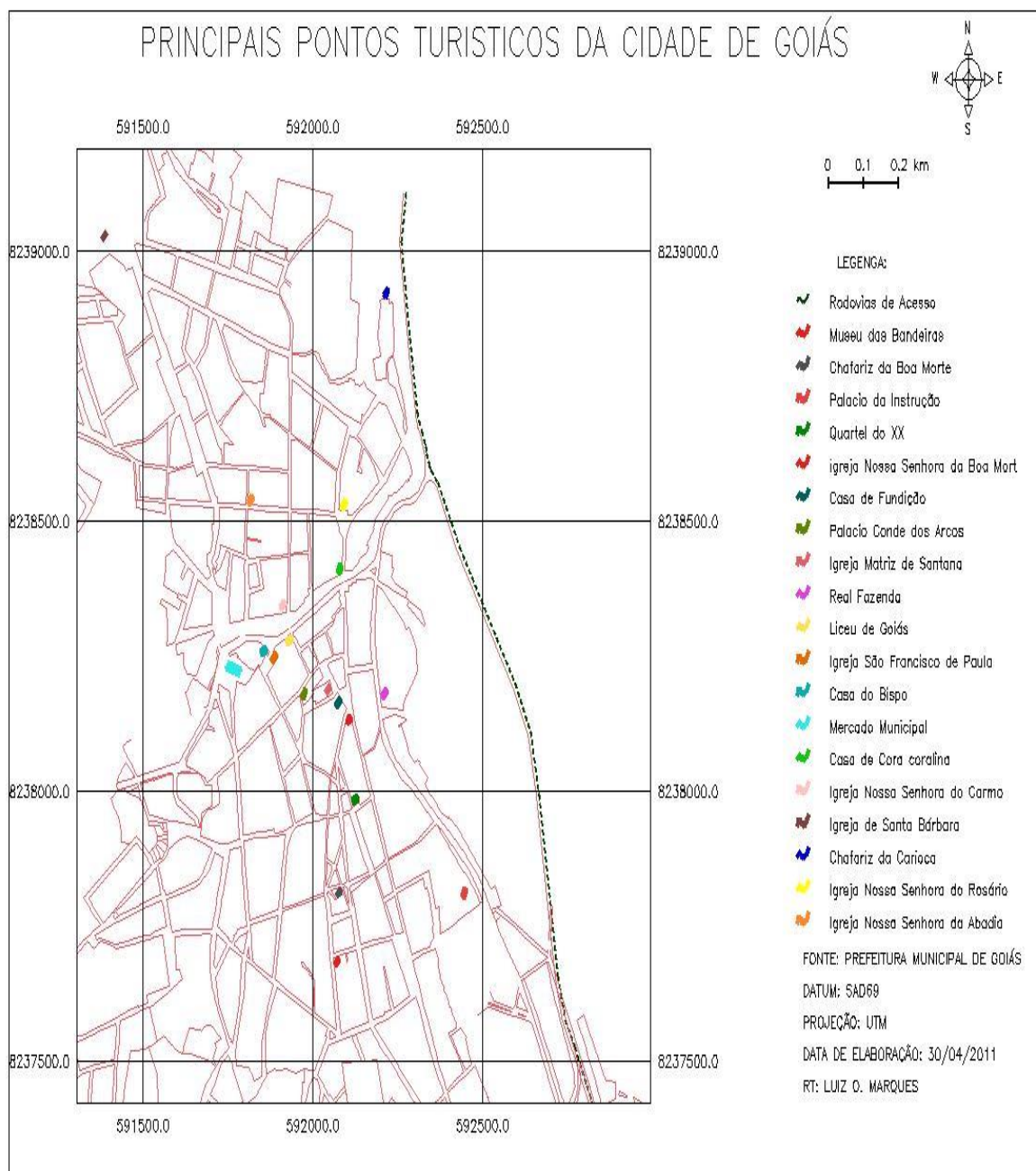


Fonte: IPHAN, 2006.

Para maior entendimento das áreas de tombamento e do entorno da cidade de Goiás, procurou-se elaborar uma mapa que pudesse evidenciar os monumentos, que são atrativos turísticos culturais de Goiás, conforme a Figura 2.

² Embora a imagem retratada na Figura 1 esteja um pouco desfocada, considerou-se importante inseri-la neste trabalho.

Figura 2: Pontos turísticos da cidade de Goiás



Fonte: MARQUES, 2011.

No que se refere ao patrimônio ambiental, foram consideradas áreas de preservação ambiental as margens dos córregos, a uma distância mínima de 100 metros para o Rio Vermelho e para os córregos Bacalhau, Manoel Gomes, Bagagem, Prata e Carreiro, e as encostas da serra com declives superiores a quarenta por cento.

Entende-se que a preservação do patrimônio cultural tem importância fundamental para o desenvolvimento e enriquecimento cultural de um povo. Sabe-se que o contato com o patrimônio deve ser dinâmico, pois esses registros culturais propiciam um momento de reflexão e crítica que ajuda as pessoas a se localizarem no grupo cultural a que pertencem e a conhecer outras expressões culturais. Assim, o patrimônio cultural e ambiental não são estáticos, mas justamente o que nos

impulsiona à transformação, à criatividade e ao enriquecimento cultural, por isso a importância de sua preservação e posterior conservação para que futuras gerações possam ter acesso.

2.4. O PATRIMÔNIO E A PRÁTICA DO TURISMO EM GOIÁS

O atrativo turístico, visto como legado cultural possibilita a sua perpetuação no tempo, constituindo-se patrimônio para gerações futuras, assim como fonte de renda e emprego para aqueles envolvidos com o turismo (SEABRA, 2001). Nesse contexto, o turismo cultural compreende todas as atividades turísticas relacionadas com a vivência da conjuntura de elementos significativos do patrimônio histórico, artístico e cultural, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura. Manter, valorizar e proteger um patrimônio cultural, histórico e artístico é a base essencial para o desenvolvimento responsável do turismo.

A Cidade de Goiás, embora se beneficiando do desenvolvimento do Estado, tem sua base econômica frágil, destacando-se a pecuária e, em menor grau, a indústria de transformação, o comércio varejista, a agricultura, a extração mineral e a prestação de serviços. O maior empregador do município é o setor público: Prefeitura Municipal e Governo Estadual. Dados do SEBRAE – GO (2007) apontam que o comércio local convive com baixo poder de compra dos consumidores, com a falta de capital de giro, com a baixa capacitação empresarial e da mão de obra. Entretanto, os mesmos dados identificam o turismo, no setor de prestação de serviços, como atividade promissora capaz de reverter essa situação na Cidade de Goiás.

Embora exista independente do turismo, o patrimônio cultural vem sendo incorporado à oferta turística de inúmeros países. Verificou-se que as relações do turismo com o patrimônio são muito estreitas, principalmente na sua inclusão como atrativo e na possibilidade de sua preservação com os recursos econômicos advindos dessa atividade. Vários autores referem-se à força do turismo como instrumento de preservação do patrimônio e dos valores culturais.

A Cidade de Goiás foi considerada, no ano de 2001, Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO. Entretanto, o Ministério do Turismo ao delinear, em suas políticas públicas, os 65 municípios indutores de turismo para atrair turistas nacionais e internacionais, não considerou a Cidade de Goiás. Um dos requisitos exigidos pelo Ministério do Turismo era de que a cidade tivesse a capacidade de atrair e distribuir turistas pelo seu entorno, o que não foi verificado até o momento.

A partir do recebimento do título pela UNESCO, a cidade continua motivada a preservar e conservar o seu patrimônio. Em 2001, o título representava a oportunidade de crescimento econômico que a cidade almejava. Porém, o título não serviu para proporcionar o desenvolvimento econômico para a cidade, visto que o turismo ainda não deslanchou.

Dessa maneira, cabe ao turismo incentivar o reconhecimento e seleção daquilo que vale ser conservado e levado às gerações futuras. Entende-se que o patrimônio continua preservado e conservado, entretanto possibilitar reflexões para a revalorização do legado cultural local é condição imprescindível para a prática do turismo sustentável.

2.5. PATRIMÔNIO CULTURAL COMO ATRATIVO TURÍSTICO

O patrimônio e sua preservação dependem, evidentemente, de normas de controle de competência governamental. A atuação do Governo se faz com base na legislação e na regulamentação visando promover e proteger o patrimônio cultural. A legislação acaba também definindo o patrimônio cultural. O tombamento tem sido o primeiro passo para se efetuar a salvaguarda do patrimônio,

porém este ato não visa isolar o bem patrimonial, sacralizá-lo, paralisando-o. Ao contrário, o bem deve ser colocado à disposição e ser útil à comunidade local.

Não há como negar o papel preventivo da limitação à especulação que o tombamento desempenha, entretanto, observa-se a necessidade de criação de incentivos ao proprietário, do bem protegido, adequados à preservação. Nesse aspecto, observa-se que a participação e o envolvimento da população são considerados essenciais para o sucesso da conservação.

A preocupação com a preservação do patrimônio cultural não é isolada, mas mundial. A consciência da necessidade de adotarem medidas para a salvaguarda desse patrimônio tem sido evidenciada por organismos internacionais, como a UNESCO que promovem acordos e convenções por meio de cooperação, de diretrizes de políticas protecionistas e da criação de fundos de assistência.

A preservação do patrimônio envolve investimentos que, nem sempre, existem nessas localidades. Uma das formas para se obter recursos financeiros, e que vem sendo amplamente utilizado no mundo inteiro, é a visitação de pessoas do próprio local ou de turistas.

As considerações sobre os benefícios do turismo cultural remetem ao turismo em geral. Beni (1998) considera o turismo uma atividade que contribui para o desenvolvimento. Por meio dos impostos diretos e indiretos, o turismo proporciona geração de renda para o setor público que pode ser revertida em serviços e obras públicas para a comunidade. Entretanto, é importante considerar que somente poderá existir um aumento da oferta turística se houver demanda que justifique esse investimento.

Organismos internacionais já se referem, nas convenções e nos acordos, que o turismo pode ser instrumento para a preservação do patrimônio. Dessa maneira, o turismo cultural contribui para salvaguardar o patrimônio, que se constitui em produto turístico, que por sua vez, arrecada proventos que ajudam na sua conservação.

Em 1999, a cidade de Goiás candidatou-se, na UNESCO, para receber o título de Patrimônio da Humanidade. Para tanto, o Movimento Pró Cidade de Goiás justificando o caráter excepcional comparada às cidades “coloniais“, nascidas da exploração das minas de ouro. Ressaltou-se que a arquitetura seria menos original do que a de Ouro Preto, sua paisagem menos extraordinária que a de Diamantina, mas, em contrapartida, Goiás permaneceu mais próxima de suas condições de origem e, nesse sentido, representava exatamente o que eram as cidades brasileiras nos séculos XVIII e XIX.

A zona proposta para inscrição na lista do patrimônio mundial foi, essencialmente, a mesma zona tombada pelo IPHAN em 1978 a qual foi acrescentada uma parte da “zona de entorno”. Percebeu-se que era necessário não se limitar ao tombamento de 1978, e que algumas ruas típicas do século XIX, com uma arquitetura “eclectica” ou *art-nouveau*, eram muito importantes para a compreensão da permanente evolução da cidade e deveriam ser protegidas. O IPHAN iniciou o processo de inclusão dessa área na “zona já tombada” em 1978.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na medida em que consideramos a constituição histórica da Cidade de Goiás, a formação e preservação do seu patrimônio histórico e a definição de centros emissores de turistas, observamos diferentes momentos ligados à evolução do núcleo urbano. O primeiro, o período colonial que resultou nas edificações militares (quartel), religiosas (igrejas) e de serviços públicos (chafarizes e casa de fundição). O segundo período, o Imperial, que resultou principalmente em obras públicas

como hospital, escola, teatro, matadouro, cemitério e outros. E no período republicano, com as edificações isoladas. O esvaziamento da Cidade de Goiás ocorreu quando a capital do Estado que ela sediava foi transferida para Goiânia na década de 1930. A cidade perdeu a sua função político-administrativa, esvaziando-se, também da força política. Logo, o patrimônio histórico pouco se alterou, pois a cidade não conheceu desenvolvimento que exigisse a sua derrubada para novas construções. A definição de centros emissores de turistas que, posteriormente, procurariam a Cidade de Goiás, decorreu do crescimento da nova capital – Goiânia e, principalmente, do desenvolvimento de Brasília, a nova capital do Brasil. A transferência da capital de Goiás, considerada negativa no momento em que ocorreu, transformou-se, posteriormente, num fator positivo que pode contribuir para o desenvolvimento turístico local. A proximidade com a capital estadual e federal, por outro lado, foram e continuam sendo benéficas, pois disponibilizaram infraestrutura, principalmente, de acesso, que é fundamental para o desenvolvimento turístico. Entende-se que este relativo isolamento permitiu que o patrimônio edificado fosse preservado.

Sobre os investimentos na economia local, detectou-se que houve maiores investimentos após o recebimento do título de Patrimônio Cultural da Humanidade. Isto pode ser ratificado no item sobre o aumento de oportunidades de empregos e de negócios, quando a maioria dos entrevistados se posicionou demonstrando frustrações, pois acreditavam que os investimentos seriam feitos na economia local e que novas oportunidades de empregos e de negócios seriam efetivadas na cidade. Assim, de acordo com Trigo (1993, p.109), o turismo pode trazer inúmeros benefícios para a localidade, se bem conduzido por profissionais qualificados e capacitados para tal processo, por meio de um planejamento territorial abrangendo uma capacidade local e regional.

Há uma constatação quanto ao item meio ambiente: a maioria dos entrevistados afirmou que as pessoas não respeitam o meio ambiente, porém houve melhoria da qualidade do meio ambiente. Em contrapartida, afirmaram que o lixo deixado pelo turista polui a água e os lugares e que com o aumento do fluxo de turistas não houve aumento de barulho na cidade. Em relação à infraestrutura básica da cidade, todos responderam que o esgoto, o abastecimento de água e de energia elétrica tem melhorado. Ratificando o item que aborda a coleta de lixo, quando de maneira unânime, responderam que a mesma é frequente. Quanto à responsabilidade pelo desenvolvimento do turismo a maioria admitiu que a mesma deve ser compartilhada entre o governo municipal, o empresariado, a comunidade e os organismos internacionais. Percebe-se a clareza na identificação dos papéis assumidos pelo setor público, a iniciativa privada, comunidade e entidades.

Com relação ao item segurança, os entrevistados demonstraram que apesar do aumento de turistas na cidade, não houve aumento dos assaltos, roubos, prostituição, drogas e crimes em geral. Todos entendem que a comunidade deve atender bem o turista e zelar pelos atrativos turísticos e que a participação do empresariado na qualificação da mão de obra local é importante, devendo, ainda, respeitar o turista. No que se refere à conservação do patrimônio, a maioria acredita que o patrimônio está sendo conservado.

A maioria concordou que a Cidade de Goiás não tem placas de sinalização e afirmaram ser da responsabilidade do poder público municipal a instalação de postos de informações turísticas. Os entrevistados concordaram que o turista é bem vindo à Cidade de Goiás, porém esses visitantes reclamam dos horários de visita dos museus. Apontaram que o município está preparado para receber turistas e que a presença de turista não incomoda os moradores. Verificou-se que os empreendedores percebem que a cidade não está preparada para receber turistas.

Na entrevista semiestruturada os gestores públicos apontaram alguns itens elencados a seguir: a preservação do patrimônio é a grande estratégia do destino, permitindo a cidade ser Patrimônio da

Humanidade, sua maior atratividade para o turismo; o destino ainda é muito pouco visitado se comparado com sua potencialidade; existe um arranjo institucional, com a atuação de vários níveis de governo, diocese, irmandades e OVAT; no turismo a inter-relação se institucionaliza por meio do Conselho Municipal de Turismo e o Fórum Regional do Ouro; a comunidade não tem engajamento e representatividade; a atividade turística ainda não está regulamentada, causando alguns transtornos urbanos em alta temporada; o fluxo de turista ainda é pequeno; a cidade necessita de se posicionar de forma correta no mercado turístico, direcionando ações de promoções e divulgação o turista cultural; são poucas as orientações e diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo que são contemplados pelo Plano Nacional de Turismo, ainda estão sendo desenvolvidos estudos, pesquisas e o monitoramento dos impactos socioeconômicos na cidade; o destino atualmente não possui força para ser indutor regional, apesar de já ter sido capital e até hoje ser polo regional de serviços públicos, como de saúde e educação.

A questão do patrimônio não pode estar dissociada da questão da vida, da dinâmica do cotidiano. Tornar-se patrimônio da humanidade é estar sob a tutela da UNESCO. Várias são as expectativas dos empreendedores turísticos acerca dos impactos causados na localidade. O incremento do turismo pode ser notado pela população que tem expectativas a propósito desta atividade que proporciona efeitos nem sempre positivos.

Os efeitos do turismo podem ser percebidos na poluição ambiental e social que o turismo traz. As opiniões se dividem sobre os benefícios que o turismo pode proporcionar ao meio ambiente. A análise das expectativas mostra que, embora interessados nos lucros que o turismo vem trazendo, os empresários estão preocupados com a qualidade de vida que poderá sofrer alterações. Os efeitos negativos como a poluição sonora, ambiental e visual refletem expectativas negativas e merecem tratamento, visando manter a qualidade de vida da população, tornar o turismo um aliado do desenvolvimento sócio ambiental e da preservação dos bens culturais.

Finalmente, espera-se que este trabalho possa contribuir para o entendimento de pequenas cidades dotadas de atrativos culturais que, num certo momento, são alcançadas pelo turismo e podem ser transformadas por meio de políticas públicas sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA

- Anônimo, (2001). Preservar e consumir: o patrimônio histórico e o turismo. *Turismo e patrimônio cultural*. São Paulo: Contexto.
- Americano Do Brasil, A. (1980). *Pela história de Goiás*. Goiânia: UFG.
- Bellen, H.M.V. (2006). Desenvolvimento sustentável: diferentes abordagens conceituais e práticas. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. (2 ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Beni, M.C. (1998). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac.
- Brasil. (1988). *Constituição do Brasil*. (2 ed.). Brasília: Horizonte Editora.
- Ministério do Turismo-Brasil (2004). Políticas de turismo: diretrizes operacionais. *Programa de Regionalização do Turismo*, Brasília.
- Chaim, M.M. (1987). *Sociedade colonial: Goiás 1749-1822*. (2 ed.). Goiânia: Secretaria de Cultura de Goiás.
- Coelho, G.N. (1999). *Guia dos bens imóveis tombados em Goiás*. Goiânia: Instituto de Arquitetos do Brasil.
- Fundação Cultural Pedro Ludovico Teixeira. (1999). *Dossiê De Goiás: proposição de inscrição da Cidade de Goiás na lista do Patrimônio da Humanidade*. [CD-ROM].
- Goiás Turismo. Acedido 30.01.2011, disponível em [http://: www.goiasturismo.go.gov.br/](http://www.goiasturismo.go.gov.br/)
- Gomes, M. (1974) *Estudos de história de Goiás*. Goiânia: Gráfica do Livro Goiano.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acedido 12.02.2011, disponível em [http://: www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Acedido 17.03.2011, disponível em [http://:www.iphan.gov.br](http://www.iphan.gov.br)

Leff, E. (2007). Interdisciplinaridade, ambiente e desenvolvimento sustentável. *Epistemologia ambiental*. São Paulo: Cortez Editora.

Leff, E. (2008). *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. (6 ed.). São Paulo: Vozes.

Monteiro, O.S. do N. (1983). *Goiaç coração do Brasil*. Brasília: Ed. Senado Federal.

Palacin, L. (1976). *Fundação de Goiânia e desenvolvimento de Goiás*. Goiânia: Oriente.

Pelegri, S.C.A. (2006). Cultura e natureza: os desafios das práticas preservacionistas na esfera do patrimônio cultural e ambiental. *Revista Brasileira de História*, 26(51), São Paulo.

Pires, M.J. (1999). *Lazer e turismo cultural*. Barueri, SP: Manole.

Pires, M.J. (2001). Preservar e consumir: o patrimônio histórico e o turismo. *Turismo e patrimônio cultural*. São Paulo: Contexto.

Rodrigues, M. (1996). De quem é o patrimônio? Um olhar sobre a prática preservacionista em São Paulo. *Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*, 24, 195-203.

Ruschmann, D. (1997). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. São Paulo: Papirus.

Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento includente, sustentável sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.

Sachs, I. (2009). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.

Seabra, G. (2001). *Ecos do turismo*. São Paulo: Papirus.

Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Acedido 13.02.2007, disponível em [http://: www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento/Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação. Acedido 01.02.2011, disponível em [http://: www.seplan.go.gov.br/sepin](http://www.seplan.go.gov.br/sepin)

Trigo, L.G. (1993). *Turismo e qualidade: tendências contemporâneas*. (5 ed.) Campinas-SP: Coleção Turismo.

União Internacional para a Conservação da Natureza/Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente/Fundo Mundial para a Vida Selvagem (1980). *Estratégia mundial para a Conservação*. CESP: São Paulo.

Varine-Bohan, H. (1974). *Patrimônio Cultural: a experiência internacional* – Notas de aula. São Paulo: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

**PLANEJAMENTO E GESTÃO: UMA RELEITURA DAS POLÍTICAS DE
DESENVOLVIMENTO PARA A ATIVIDADE TURÍSTICA NO ESTADO DO CEARÁ
/ BRASIL**

**PLANNING AND MANAGEMENT: A REASSESSMENT OF THE POLICY DEVELOPMENT FOR
TOURISM ACTIVITIES IN THE STATE OF CEARÁ / BRAZIL**

Ana Cristina Fernandes Muniz
IFCE/Quixadá - Brasil
anacfmuniz@gmail.com

Huáscar Pinto Vidal de Oliveira
FUNCEME - Ceará/Brasil
huascar.vidal@funceme.br

Vlória Pinto Vidal de Oliveira
Universidade Federal do Ceará – Brasil
vlordia.ufc@gmail.com

RESUMO

A atividade turística surgiu com características modernas, no qual predomina uma relação de dependência muito grande com o meio ambiente, através do uso dos recursos naturais. Atualmente com características nítidas de consumo e individualismo, sua massificação contribuiu de forma decisiva para a sua expansão e, nesse contexto, se faz necessário uma gestão eficaz e planejada para o setor. Nessa perspectiva, o referido texto faz uma releitura das políticas de gestão e planejamento para o desenvolvimento econômico no território cearense, através das propostas de planejamento e gestão subsidiadas nas Políticas Públicas de Planejamento e Desenvolvimento que alavancaram o turismo na década de 1990, no Estado do Ceará.

PALAVRAS CHAVE

Planejamento, Gestão, Turismo, Políticas Públicas.

ABSTRACT

The tourism industry has emerged with modern features, which dominates a large dependency relationship with the environment through the use of natural resources. Currently sharp features of consumption and individualism, mass consumption contributed decisively to its expansion and in this context, it is necessary to effective management and planned for the sector. From this perspective, this text makes a reassessment of the management policies and planning for economic development in the territory of Ceara, through of the proposed planning and management in the subsidized Public Policy Planning and Development, which boosted tourism in the 1990s, the state of Ceará.

KEYWORDS

Planning, Management, Tourism, Public Policy.

1. INTRODUÇÃO

O capital internacional estende sua influencia, através do estabelecimento de pontes, nas mais distantes regiões geográficas, principalmente nos chamados “países periféricos”. Com uma economia industrial em expansão, autonomia financeira fraca e com mais da metade da população com baixo poder aquisitivo, esses países tendem a se deixar envolver pela determinação do mercado externo em relação à dinâmica do sistema capitalista o que, acaba por influenciar nas políticas de

planejamento e gestão para diversos setores da economia, a título de exemplo, as direcionadas ao setor turístico.

A atividade turística surgiu com características modernas, no qual predomina uma relação de dependência muito grande com o meio ambiente, através do uso dos recursos naturais. Atualmente, com características nítidas de consumo e individualismo, sua massificação contribuiu de forma decisiva para a expansão. O setor é composto por: empresários, trabalhadores e fornecedores das empresas turísticas e de apoio local, além das associações e instituições que atuam em seu nome. Para que possa ser eficaz e rentável, sem ao mesmo tempo impactar ambientalmente o meio, precisa de um sistema de planejamento e gestão eficaz, para, que possa se desenvolver e aproveitar com sucesso as potencialidades das áreas utilizadas por este setor.

Dessa forma, o estado do Ceará tem sido objeto de adaptações e transformações que, se julgaram necessárias para a viabilização dos interesses do sistema capitalista mundial, não ficando de fora das transformações políticas ocorridas no território na década de 1980 que, favoreceram o incremento do setor. A atividade no estado cresceu nas últimas décadas a medida que aumentou a cooperação entre o setor público e privado. A gestão governamental aproveitou as potencialidades naturais da paisagem do território e, vem, ao longo dos anos, desenvolvendo planos e metas que favorecem uma alteração do perfil econômico, através do turismo. Com um litoral com 573km de extensão, águas cristalinas, insolação predominante quase o ano todo, além da hospitalidade, são aspectos básicos capazes de promover a alteração do perfil econômico, através da atividade turística.

Nessa perspectiva, o referido texto faz uma releitura das políticas de gestão e planejamento para o desenvolvimento econômico no território cearense, através das propostas de planejamento e gestão subsidiadas nas Políticas Públicas de Planejamento e Desenvolvimento que alavancaram o turismo ainda na década de 1980, no Estado do Ceará.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO TURÍSTICA

O planejamento turístico é uma atividade que envolve a intenção de se estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos e tem como objetivo o provisionamento de facilidade e serviços para que o público alvo atenda seus desejos e necessidades ou, o desenvolvimento de estratégias que permita uma organização comercial viabilizarem oportunidades de lucro em determinados segmentos dos mercados (RUSCHUMANN, 1997). Nesse sentido, seguindo a linha etimológica do conceito de “planejamento” no turismo, o “planejar” se constitui em um instrumento fundamental na determinação e seleção de prioridades no que tange a gestão para a evolução do setor.

De acordo com Beni (2001) uma política de planejamento e gestão direcionada às atividades turísticas é norteadas por três fatores: o cultural, o social e o econômico. O primeiro fator se refere à preservação do patrimônio cultural e natural nacional; o segundo se refere ao incentivo das manifestações sociais e artísticas e o terceiro, dinamiza o empreendimento em toda a cadeia produtiva do setor, além de fazer a promoção interna e externa dos produtos turísticos.

Ainda segundo esse autor:

“a política de turismo é a espinha dorsal do “formular”, (planejamento), do “pensar” (plano), do “fazer” (projetos e programa), do “executar” (preservação, conservação, utilização e resignação do patrimônio natural e cultural e sua sustentabilidade, do “reprogramar” (estratégia) e do “fomentar” (investimentos e vendas) o desenvolvimento técnico turístico de um país ou de uma região e seus produtos naturais “(BENI, p.177, 2001).

Para Goeldner (2002) a política do turismo pode ser definida como “um conjunto de regulamentações, regras, diretrizes, diretivas, objetivos e estratégias de desenvolvimento e promoção que fornece uma estrutura na qual são tomadas as decisões coletivas e individuais que afetam diretamente o desenvolvimento turístico e as atividades diárias dentro de uma destinação”.

Desse ponto de vista, toda política tem um propósito, e com o turismo isso não acontece de forma diferente, pois a mesma tem que propiciar benefícios máximos aos interessados na região, minimizando também os impactos negativos que essa atividade venha causar.

Ainda segundo Goeldner (2002) busca garantir que a recepção de visitantes seja feita de forma que maximize benefícios aos interessados. Com isso procura buscar e fornecer experiência de alta qualidade no setor. Torna-se importante a partir do momento em que busca por alternativas de planejamento em longo prazo, pois nesse setor, quase sempre é negligenciada.

Em se tratando do processo de “Planejamento e Gestão” Beni (2006) apud Marques (1977), diz que, “toda política pública é concebida a partir de uma representação do setor a qual ela se refere, assim como a um conjunto de normas, organizações, técnicas e recursos que poderão ser “implementados”. Dessa forma:

“a relação global-setorial refere-se a busca de uma compreensão e de uma visão holística do setor e a sua articulação com o contexto em que se insere. De acordo com essa ótica, há uma espécie de sistema hierarquizado e de setores na sociedade e no Estado que se refletem não só a importância conferida a cada um deles na divisão social do trabalho, mas também a posição de poder de suas lideranças hegemônicas na sociedade (Ibidem, p.17)

Dentro desse processo, alguns aspectos se tornam de fundamental importância. Um deles é que todo projeto direcionado ao desenvolvimento de política no setor turístico, deve incluir a defesa do patrimônio natural do país e deve construir uma ponte entre a análise – econômica turística abstrata e uma ação concreta. (BENI, 2006).

2.2. PLANEJAMENTO E GESTÃO TURÍSTICA NO BRASIL

Quando se fala em Política Pública e turismo no Brasil, podemos nos reportar que a mesma sempre foi tratada em segundo plano e também foram prejudicadas por sofrerem com a falta de articulação com outros setores, causando impactos sobre o setor e sobre Estados e Municípios. (BENI, 2006).

Foi a partir do Decreto-lei n. 55/66, que foi criada uma estrutura federal para a administração do turismo no Brasil com a criação da EMBRATUR e CNTUR – Conselho Nacional de Turismo. Com esse Decreto foi definido a Política Nacional do Turismo, onde foram estabelecidos objetivos e atribuições dos operadores do setor no território brasileiro. A criação desses órgãos no país definindo a primeira estrutura institucional pública para o turismo e formando o Sistema Nacional do Turismo, ambos vinculados ao Ministério da Atividade e Comércio.

Foi na década de 1970, que os investimentos direcionados ao setor propiciaram a criação de fundos para o desenvolvimento dessa atividade: FUNGETUR (1971); FINOR FINAM e Fiset, financiadas pelo Banco do Nordeste, Banco do Brasil e Banco da Amazônia, ambos tendo uma exigência, todos tinham que estar ligados ao Plano Político de Desenvolvimento Turístico no país.

Na década de 1980, com o fim da Ditadura Militar no Brasil, e com a redemocratização do país, foram editados decretos e portarias. Foi criada a Política Nacional do Meio Ambiente no art. 25 da Constituição Federal, o Sissnama – Sistema Nacional do Meio Ambiente. A criação dessa Lei possibilitou o lançamento de bases efetivas para se trabalhar a sustentabilidade ambiental e social na atividade turística.

O Sistema Nacional do Turismo era composto pela EMBRATUR, CNTUR e Ministério da Indústria e Comércio, sendo assim colocado pelo Governo, como a melhor opção para se organizar a Política do Turismo no Brasil.

A década de 1990 foi marcada por mudanças significantes nas políticas de planejamento públicas de gestão para o turismo, onde se configurou um cenário evolutivo com a ampliação do debate entre Governo e setor privado, também se estende aos centros acadêmicos e a sociedade. Foi criado o Plano Nacional de Municipalização do Turismo, que tinha como objetivo principal a melhoria do produto turístico brasileiro, considerando a estância de gerenciamento das atividades turísticas como também de competência dos municípios e de seus habitantes, descentralizando as atividades de planejamento.

Beni (2006) relata que esse modelo, no entanto, apresentou algumas falhas que foram cruciais para o mau desenvolvimento da política voltada para o turismo no país. Esse modelo tinha como base a OMT – Organização Mundial do Turismo, pois presumia um conhecimento prévio, por todos os pais de seu espaço turístico nacional, levando o programa RINTUR – Relatório de Turismo Nacional como primeira providência a ser tomada, sendo que isso não aconteceu, eliminando assim a primeira etapa do programa, fazendo com que muitos municípios se apresentassem como vocacionado para a atividade turística.

Vários programas foram instituídos pelo Governo Federal através da EMBRATUR, voltados para o desenvolvimento sustentável do turismo em território nacional. Dentre esses programas podemos citar: PRODETUR/NE (Programa de Desenvolvimento para o Turismo na Região Nordeste), PROECOTUR (Programa de Ecoturismo na Amazônia Legal, PRODETUR-SUL), PRODETUR-SE (Programa de Desenvolvimento do Turismo no Sudeste). O Quadro 1 destaca as principais propostas de políticas de planejamento e gestão para o turismo no território brasileiro.

Quadro 1 : Principal Marcos das Políticas Públicas de Planejamento e Gestão no Turismo Brasileiro

Década	Política
1960	<ul style="list-style-type: none"> • 1963-1966: Ministério da Indústria e Comércio (Divisão de Turismo e Certames do Departamento Nacional do Comércio); • Criação da EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo Criação do CNTUR – Conselho Nacional do Turismo; • Definição da Política Nacional do Turismo
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do FUNGENTUR – Fundo Geral do Turismo; • Criação da Lei 6.505 de 13/12/1977 (Dispõe sobre as atividades e serviços turísticos, estabelecendo para funcionamento e fiscalização); • Criação da Lei 6.513 de 20/12/1977 (cria áreas e locais de interesse turístico); • 1986 - Criação do Programa “Passaporte Brasil” para a promoção do turismo; • 1987-Lançamento do Turismo Ecológico (EMBRATUR); • 1988- O turismo é citado na Constituição Brasileira (art. 180)
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalização da FUNGETUR; • Apresentação do PLANTUR– Plano Nacional do Turismo; • 1992 - Criação do PRODETUR – NE – Programa de Desenvolvimento de Turismo do Nordeste; • 1993-1994 – Implantação do PRODETUR-NE; • Lançamentos de uma Política Nacional d Ecoturismo;
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Ministério do Esporte e Turismo; • Instalação dos comitês “Visit Brasil”; • Flexibilização da Legislação; • Criação do Ministério do Turismo; • Criação do Conselho Nacional do Turismo e do Fórum Nacional de Secretários de Estado do Turismo; • Lançamento do Plano Nacional do Turismo (2003-2007); • Lançamento do Sal

Fonte: Adaptado de Beni (2006)

Atualmente, o turismo tem uma pasta própria. Em 2003, foi criado o Ministério do Turismo e foi criado o Plano Nacional do Turismo, fazendo do turismo uma política própria e específica com estrutura e orçamento específico e criado uma nova estrutura, não dividindo esse setor com outras atividades, sendo instituída a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, que elaborou a Política Nacional do Turismo, priorizando com isso a descentralização do turismo e assegurando a participação político-operacional com o Programa de Regionalização do Turismo e colocando a abordagem de desenvolvimento regional do turismo como uma das principais estratégias pelo Governo Federal. (BENI, 2006).

2.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO TURÍSTICA NO NORDESTE DO BRASIL

Ao longo do seu desenvolvimento econômico, o Estado do Ceará tem mantido um perfil econômico voltado para a agropecuária. Basta colocar que a construção de sua economia foi baseada no binômio gado-algodão. Nas últimas décadas a gestão estadual tem aproveitado as potencialidades naturais favoráveis ao ambiente do território para desenvolver metas que demonstram uma tendência forte para a dinamização do seu perfil econômico, através do turismo para a facilitação da expansão do capital no estado bem como, se inserir no novo modelo econômico galgado nos últimos tempos em face ao processo de globalização que, facilita a integração de economias e setores.

Seguindo esse critério as políticas de planejamento de gestão voltada para o setor turístico, na Região Nordeste, criou o PRODETUR/NE (Programa de Desenvolvimento para o Turismo na Região Nordeste) com o objetivo de suprir lapsos que dificultavam o processo de turistificação na região, criando uma estrutura necessária ao desenvolvimento dessa atividade e potencializando o setor com a instalação de equipamentos de lazer e hotelaria em várias áreas da região Nordeste.

Benevides (1998) fala que o planejamento e gestão do turismo, como um dos setores prioritários da política governamental em estados nordestinos, vêm sendo exercido na maioria das vezes, pela concepção e organização de vários territórios. Os condicionantes desse processo servem para reafirmar as relações de planejamento estratégico entre turismo e conservação ambiental. É nessa perspectiva que o turismo passa a ser concebido como uma atividade voltada para o desenvolvimento regional.

Foi a partir da última década do século XX, com o apoio do Estado Nacional e de órgãos internacionais como o Banco Mundial, que se instalou uma política, com projetos de inserção da Região Nordeste no processo de turistificação de espaços especializados para essa atividade.

O Plano de Mudanças deu destaque à valorização do potencial turístico litorâneo, dando relevância a uma das primícias básica no turismo. O litoral como zona de comercialização para essa atividade. Para alguns autores, a zona costeira, como a vedete da atividade turística.

Na Região Nordeste, portanto, o turismo passa a ser representado segundo como detentor de grandes potencialidades a partir dessa forma de organização política no setor, representada pelo fenômeno da pós-modernidade que passa a valorizar territórios onde o “natural”, predomina sobre o “artificial”. O desenvolvimento do turismo no litoral segue essa tendência, que hoje é uma estratégia de desenvolvimento para o turismo em nível global. (BENEVIDES, 1998). A título de exemplo temos o estado do Ceará na Região Nordeste que, através das políticas de gestão governamental, se encontra como o segundo destino turístico mais visitado no Brasil.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa e com a obtenção de se alcançar os objetivos propostos fizeram-se necessário seguir uma sistemática operacional.

A metodologia seguida no trabalho contempla uma revisão bibliográfica sobre o assunto e não se limitou a livros acadêmicos, e manuais técnicos, mas, em experiências na área de turismo e geografia, bem como, em artigos científicos, periódicos locais publicados em revistas especializadas matérias sobre o assunto ao longo da carreira acadêmica.

Na operacionalização da pesquisa se utilizou para coleta de informações / dados: levantamentos bibliográficos e análise dos dados secundários, com o objetivo de se sistematizar o referencial teórico e reforçar o aprofundamento a cerca do tema em foco.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os primeiros estudos de identificação dos atrativos turísticos e das condições do setor foram iniciados no final da década de 1970, no segundo governo de Virgílio Távora. Neste período, foi elaborado o Plano Integrado de Desenvolvimento Turístico do Ceará (1979), que não passou de um diagnóstico da atividade no Estado, pois não foram propostas ações (CORIOLANO 1998). A análise, todavia, culminou no macrozoneamento turístico do Ceará em 6 macrorregiões, com base na superposição dos aspectos espaciais, administrativos, sociais, físico-ambientais, vocações turísticas e existência de infraestrutura (CEARÁ, 1997).

Foi apenas no final da década de 1980, com o Plano de Mudanças do Governo Tasso Jereissati, que o turismo foi introduzido nas Políticas Públicas no Estado do Ceará, com o objetivo de alavancar o desenvolvimento econômico (CEARÁ, 1987/1990). Foi nesse Governo que o Estado passa a considerar o turismo como um dos eixos de propulsão da crescente economia local, pois até então, o turismo no Ceará era tido como uma atividade econômica de pouca relevância, com um quadro que se manifestava em ações desarticuladas que visava somente a trazer turistas ao Estado, sem a preocupação de vincular essa atividade à macroeconomia estadual (CORIOLANO 1998).

A política de ocupação e expansão do turismo no Ceará, tem como aliado o Estado e o setor privado. O Estado, através de Programas vinculados ao Governo Federal, cuja meta foi à reestruturação da atividade turística em toda a região; e o setor privado, através de Empresas nacionais e internacionais, que investem no Estado do Ceará, em hotéis, resorts e outras atividades que envolvem o setor.

O Programa de Ação para o Desenvolvimento Turístico do Ceará (PRODETUR/CE) é parte do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE). Este passou a ser implantado concretamente, somente, a partir de 16 de abril de 1993, com a Portaria Conjunta nº 02 dos Ministérios da Indústria e do Turismo, da Integração Regional, da Aeronáutica e da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação Geral da Presidência da República (BRASIL, 1993).

O Programa foi elaborado com o objetivo de caracterizar uma política que incluiria a região da Costa Sol poente I do Estado relacionado a varias ações articuladas com os vários subsistemas da região litorânea. De modo geral reforça a capacidade dos estados do Nordeste, em manter e expandir a crescente indústria turística, contribuindo, assim, para o desenvolvimento socioeconômico, através da implantação de infraestrutura básica e serviços públicos em áreas consideradas, atualmente, de expansão turística.

Foi a partir do Governo de Tarso, que os projetos elaborados para o Ceará passaram a possuir uma visão prospectiva e o turismo passa a “ser visto como um instrumento de desenvolvimento econômico, social e cultural, passando a exigir capacitação profissional, mão de obra especializada e elaboração de projetos arrojados” (CORIOLANO 1998).

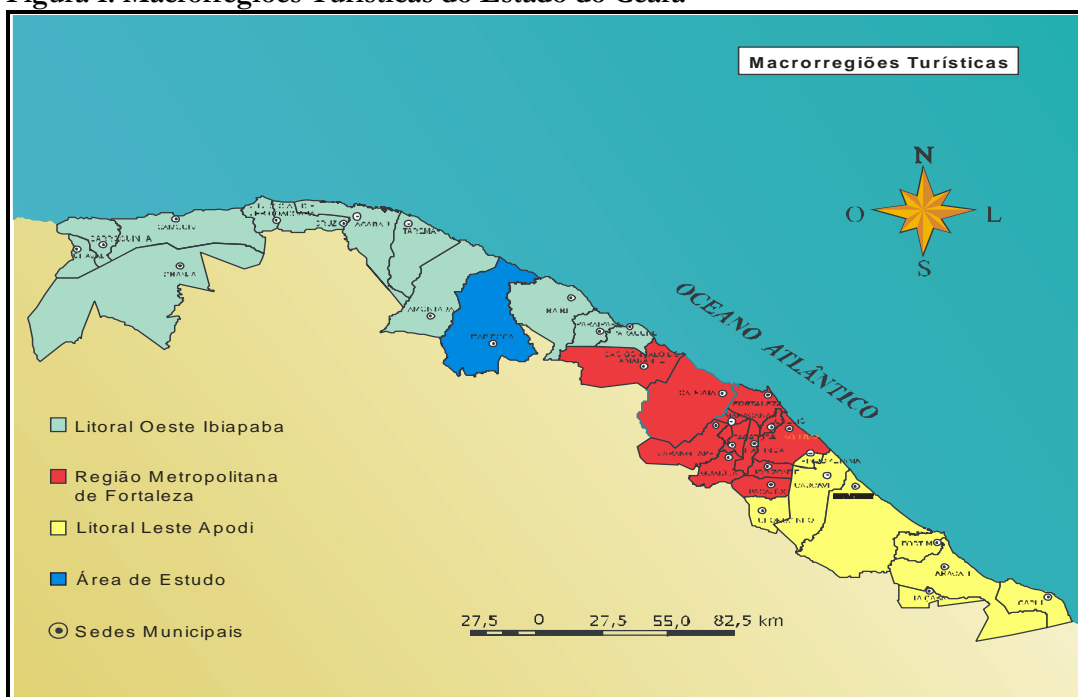
No Governo de Ciro Gomes, que deu continuidade as políticas de Tarso no qual foi elaborado um Plano Plurianual (1991/1994) que definia para o setor do turismo oito objetivos, que incluía principalmente a divulgação das potencialidades turísticas naturais e culturais e a infraestrutura existente no Estado para o desenvolvimento do potencial dessa atividade no Ceará.

O PRODETURIS realizado no Governo de Mudanças, além da tarefa de realização do zoneamento turístico, procurou criar condições necessárias à acessibilidade da região, à preservação ambiental, à instrumentalização dos meios destinados à regulamentação e ao controle de uso e ocupação do solo. O programa foi ainda utilizado como guia para direcionar os investimentos do setor público e privado, e para a manutenção da política de desenvolvimento do turismo no Ceará nas administrações seguintes. Foi no Governo de Ciro Gomes, que o Ceará passou a ser incluído nas Políticas Públicas direcionada ao Turismo sendo, portanto, incluído no PRODETUR/NE, juntamente com os demais estados da Região Nordeste.

Através desse financiamento o governo do Estado do Ceará tem investido em infraestrutura, com a implantação de várias ações que visam o desenvolvimento dos seus Municípios, como meio de viabilizar o turismo em nível nacional e internacional. Destaca-se entre essas ações a implantação de infraestrutura básica (estradas, energia elétrica e saneamento) e das macrorregiões turísticas estipuladas através do PRODETURIS/CE. Com base nos objetivos propostos para o setor turístico através do PRODETURIS, o governo priorizou um Planejamento Estratégico que atendesse o desenvolvimento, entendendo-se que, havia uma necessidade de se colocar uma estrutura que pudesse alavancar o desenvolvimento e viabilizasse o turismo no Estado como um todo.

De acordo com esse programa, foram selecionados 71 municípios identificados a partir de suas potencialidades e vocações, dos quais foram agrupados em seis macrorregiões turísticas: Fortaleza Metropolitana, Litoral Oeste/ Ibiapaba e Litoral Leste/ Apodi, Serras Úmidas/Baturité, Sertão Central e Araripi/Cariri. A priorização dessas regiões ficou apenas em quatro, isolando em uma delas a capital e subdividindo outra em dois agrupamentos litorâneos: Fortaleza Metropolitana, Litoral Oeste/ Ibiapaba e Litoral Leste/ Apodi (DANTAS, 2002). Figura 1.

Figura 1: Macrorregiões Turísticas do Estado do Ceará



Fonte: CEARÁ (1997)

Como princípios básicos o PRODETURIS/CE está constituído: 1. Descentralização e Participação, com a ampliação e a capacidade de ação, reduzindo custos operacionais e motivando a participação do poder público e da sociedade; 2. Reordenamento do Espaço, direcionando o reordenamento espacial do estado para diferentes regiões do litoral e no interior envolvendo 71 municípios que formam as regiões turísticas; 3. Desenvolvimento Social, Científico e Tecnológico,

ampliando a base econômica do Estado com a geração de emprego e distribuição de renda visando resultados sociais; 4. Visão de longo prazo com o Planejamento em horizontes prospectivos (ano 2020) e 5. Sustentabilidade, que visa resultados permanentes no processo de desenvolvimento, preservando a capacidade produtiva (natureza, cultura e população).

O modelo de gestão desenvolvido pelo PRODETURIS\CE contempla como agente de maior implementação, a Secretaria do Turismo do Ceará, além da inclusão de esferas importantes estarem no foco principal como Órgão e Entidades Federais e Comunidades. Abrange as seguintes esferas: Órgãos e Entidades Federais; Órgãos e Entidades Estaduais; Órgãos e Entidades Municipais; Conselhos (CMD'S), Fóruns e Pacto de Cooperação; Agentes Institucionais Privados Internacionais; Agentes Institucionais Privados e Nacionais (empresários do turismo); Organização não Governamental (ONG's). Contempla como plano de ação as três Unidades Geoambientais que compõem o substrato natural do território cearense Litoral, Serra e Sertão.

Com base no exposto, pode se observar que nas últimas décadas, o estado Ceará despontou com relação às políticas de planejamento e gestão para o setor turístico através do financiamento governamental. Tem-se investido em infraestrutura, com a implantação de várias ações que visam o desenvolvimento dos seus Municípios, como meio de viabilizar o turismo em nível nacional e internacional. Destaca-se entre essas ações a implantação de infraestrutura básica (estradas, energia elétrica e saneamento), para alavancar o estado no setor.

5. CONCLUSÃO

Diante do exposto, podemos observar que nas últimas décadas o estado do Ceará tem investido de forma maciça nas políticas de planejamento e gestão para o território. Portanto, uma compreensão entre turismo e planejamento aplicado, requer níveis de compreensão maiores e de forma holística e sistêmica. No caso dessa atividade, como Rodrigues (1996) discute, há duas perspectivas: a primeira, diacrônica, residente nos processos histórico de desenvolvimento do capitalismo, dentre o qual turismo, lazer, indústria cultural, fetiche ecologista se consolidam com várias dimensões e significados na sociedade contemporânea; a segunda, sincrônica, refere-se ao espaço que cabe ao turismo nordestino no atual contexto, se inserir num movimento mais amplo, embora não totalmente consolidado de redescobrimto e revalorização de várias áreas tropicais do globo, neste caso, o PRODETURIS\CE, gerido pela iniciativa pública, exerce importante foco estratégico, voltado para o desenvolvimento do turismo receptivo internacional, no caso do estudo do Ceará, Sede dos jogos da Copa Das Confederações em 2013 e da Copa do Mundo em 2014.

Mesmo com o processo de implementação ativa do setor turístico pelo Estado, se deve alertar também para as novas relações de poder representadas pela atividade turística, que se esconde atrás de aparentes fluxos de prestação de bens e serviços. Esse fator em algumas comunidades autóctones pode deslocar mão de obra nativa e ocultar valores culturais locais, primordiais para as comunidades litorâneas, no caso do território cearense, ficando restrita a função teórica e não exercitando a função social e cultural, sem deixar de citar a também a vertente ambiental.

E finalmente, se atentar para os modelos públicos de gestão voltados para o setor turístico. Em geral os estudos evidenciam que as tendências mundiais do setor turístico tende a um desenvolvimento geral, de escala global. Ao se viabilizar como fenômeno significativo na pós-modernidade, o turismo se reproduz em países como o Brasil, através da necessidade de se reproduzir valores e padrões de consumo e comportamento dominante, dos quais podemos destacar o turismo de lazer. No caso do Nordeste como um todo, passa a se desenvolver como um detentor de grandes potencialidades no que tange ao seu desenvolvimento e, é representado num contexto ideológico e cultural da tão chamada pós-modernidade, reprodução essa, reproduzida principalmente no plano cultural, modificando e adequando os espaços de lazer ao público

visitante. Dentro desse esboço aqui delineado das ações e programas destinados a consolidação do turismo no Estado, alguns obstáculos ainda precisam ser transpostos, para que se possa haver uma articulação maior entre Poder Público, Poder Privado e Sociedade Civil.

BIBLIOGRAFIA

- Benevides, I.P. (1998). *Planejamento Governamental do Turismo, Meio Ambiente Construído e Desenvolvimento no Nordeste*. In: Da Cidade Campo: a diversidade do saber-fazer turístico. Luiz Cruz Lima (Org). Fortaleza – UECE.
- Beni, Mário Carlos (2006). *Política e planejamento de turismo no Brasil*/Mario Carlos Beni – São Paulo: Aleph. (Série turismo).
- Beni, Mário Carlos. (2001). *Análise Estrutural do Turismo*. 6ª ed. São Paulo: SENAC, 516p.
- BRASIL (1993). Decreto nº 750 de 10 de fevereiro de 1993. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 11 de Fev.. 1993; Seção. p.1801.1993.
- CEARÁ, (1997). Governo do Estado do. Estratégias para o desenvolvimento turístico do Ceará – Secretaria do Turismo 1997 Prodetur/CE 2º ETAPA.
- CEARÁ, (1987-1990). Governo do Estado do. Plano de Mudanças.
- Coriolano, L. N. (1998). *A intervenção do Estado do Ceará na Atividade Turística*. In: Da Cidade Campo: a diversidade do saber-fazer turístico. Luiz Cruz Lima (Org). Fortaleza – UECE.
- Dantas, E. W. C. (2002). *Construção da imagem turística de Fortaleza/Ceará*. Mercator. Revista de Geografia da UFC, ano 1, n 1, 2002.
- Goldner, C. R. (2002). *Turismo: princípios, práticas e filosofia*/ Charles R. Goldner, J.R. Brent Ritchie e Robert W. McIntosh; trad. Roberto Cataldo Costa, - 8 ed.- Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, H. P. V De; Freire, G. S. S.; Oliveira, V. P. V. de. (2010). Avaliação dos Indicadores do Potencial Turístico do Município de Itapipoca: subsídios para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo. Actas do VI Seminário Latino-Americano de Geografia Física. II Seminário Ibero-Americano de Geografia Física. Ed. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Ruschmann, Consultores (2004). Plano de Desenvolvimento integrado do turismo polo Ceará costa do sol/Avaliação do PRODETUR-CE I. Governo do Estado de Ceará. Fortaleza.
- Rodrigues, A.A. B (1996). *Geografia e Turismo: reflexões teóricas e enfoques regionais*. São Paulo, HUCITEC.
- Ruschmann, D. Van de M.(1997). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1994. (Coleção Turismo). 199p.

O PAPEL DO CINEMA NA FORMAÇÃO DA IMAGEM DE DESTINOS TURÍSTICOS

THE ROLE OF CINEMA ON THE TOURIST DESTINATION IMAGE FORMATION PROCESS

Arthur Filipe Barbosa de Araújo

Universidade de Aveiro
arthurfilipearaujo@gmail.com

Sandra Maria Correia Loureiro

University of Aveiro and ISCTE-IUL
sandra.loureiro@ua.pt or sandramloureiro@netcabo.pt

RESUMO

É amplamente reconhecido na literatura que a imagem dos destinos turísticos é produto de todas as experiências do indivíduo, estando sujeita a influências de uma série de fontes de informações. O cinema representa uma destas fontes, e enquanto agentes autónomos, ou seja, teoricamente não associados a interesses do mercado turístico, transmitem informações que são percebidas como mais credíveis que a publicidade convencional. Desta forma, o cinema age diretamente sobre a imagem orgânica, criando e perpetuando associações no imaginário coletivo sobre os lugares que retrata. O presente artigo visa realizar um levantamento bibliográfico sobre a influência dos filmes na imagem dos destinos turísticos, contextualizando o papel do cinema no processo de formação desta, bem como os processos cognitivos e psicológicos envolvidos.

PALAVRAS CHAVE

Cinema, imagem de destinos turísticos, marketing de destinos

ABSTRACT

Tourism literature widely acknowledges that images of tourist destinations are a product of all the experiences of an individual, being influenced by a series of information sources. The movies figure amongst this sources, and as an autonomous information agent, which in theory are not associated with the tourist market interests, they transmit information that is perceived as more reliable than conventional publicity. Thus, cinema acts directly on the organic image, creating and perpetuating associations about the places it depicts on the collective imagery. The present article aims to provide a bibliographical state of the art about the influence of films on the tourist destinations' image, contextualizing the cinema on it's formation process, as well as the cognitive and phsycological processes involved.

KEYWORDS

Cinema, tourist destination image, destination marketing

1. INTRODUÇÃO

A imagem de destinos é o produto de todas as experiências do indivíduo, estando sujeita a influências de uma série de fontes de informações, de carácter tanto comercial como espontâneo. Nestas últimas, estão incluídos os mais diversos produtos da indústria cultural, entre estes o cinema. Desta forma, os produtos mediáticos promovem, confirmam e reforçam imagens de lugares frente ao seu público, desempenhando assim um destacado papel na formação da imagem e no processo de decisão de destinos turísticos (Bozbay, 2008; Campo, Brea, & Muñiz, 2011; Shani, Wang, Hudson, & Gil, 2009).

Os filmes, em especial, servem como fonte de informações sobre os destinos, sobretudo os menos conhecidos, gerando consciência sobre estes e agindo sobre a imagem orgânica do destino; além de poderem gerar associações positivas e agregar valor ao local, o que acontece devido a diversos processos cognitivos e psicológicos. Quando tal influência motiva a visita, caracteriza-se o *film tourism*, fenômeno que consiste na visita a destinos ou atrações como resultado do seu aparecimento em filmes (Beeton, 2005; Connel, 2012; Hudson & Ritchie, 2006).

Logo, os filmes podem ser encarados como uma eficaz ferramenta para mudar para mudar a imagem do destino e gerar interesse em visitá-lo. Neste contexto, o presente artigo visa reunir um significativo corpo de conhecimento sobre a influência do cinema na imagem de destinos turísticos, abrangendo o seu papel no processo de formação da imagem, os processos cognitivos e psicológicos envolvidos e as principais teorias explicativas, de modo a reunir o conhecimento necessário à profunda compreensão do processo.

Para isto, foi realizada uma extensa revisão de literatura, sobretudo em *papers* sobre a formação da imagem de destinos e aspetos diversos do *film tourism*, com ênfase no papel do fenômeno na formação de imagem de destinos. Foram consultados também livros de referência em turismo e em temas de sociologia e psicologia, de modo a abranger diversas teorias explicativas do processo de influência dos filmes sobre a imagem de destinos.

Tal revisão corroborou a importância dos filmes no processo de formação da imagem de destinos turísticos, revelando também diversas visões, perspectiva e aspetos específicos sobre o tema. Espera-se que este conjunto de conhecimentos seja útil para os stakeholders envolvidos no fenômeno do *film tourism*, sobretudo aqueles cujo interesse concentra-se no turismo do destino retratado, a quem se pretende prover o conhecimento necessário ao melhor aproveitamento das oportunidades geradas pelo *filme tourism*.

2. IMAGEM DE DESTINOS

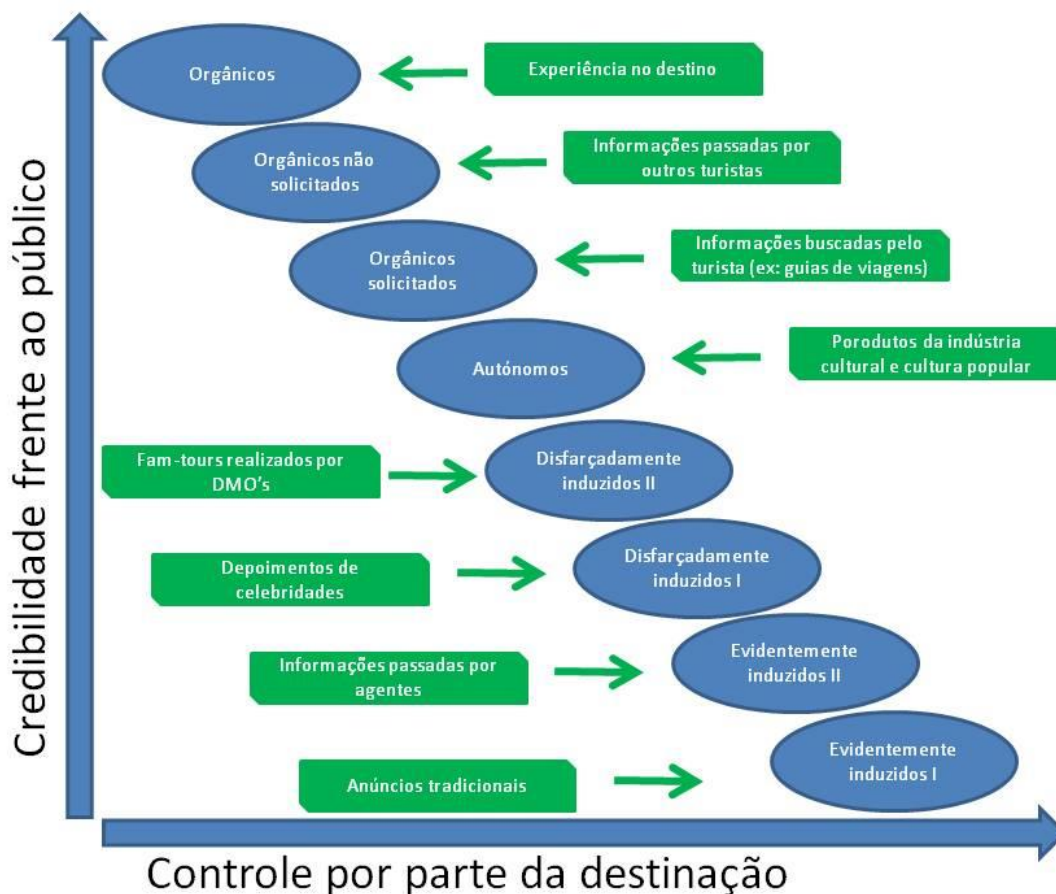
A imagem, enquanto função cognitiva do cérebro, consiste em um conjunto de suposto conhecimento sobre o mundo que rodeia o indivíduo (Boulding, 1956). Tal conjunto de verdades inclui também informações sobre lugares além daquele onde se vive, o que caracteriza a imagem de destinos turísticos. Neste contexto, para efeito do presente trabalho, a definição de imagem de destino adotada é a de Baloglu & McCleary (1999), segundo a qual a imagem de destinos é uma construção atitudinal que consiste na representação mental do conhecimento (crenças), dos sentimentos e da impressão geral de um indivíduo sobre o destino.

A imagem dos destinos está sujeita à influência de informações provenientes de várias fontes, incluindo aquelas de carácter comercial e as de carácter espontâneo. Gunn (1972), divide a imagem proveniente de cada uma destas fontes em dois tipos: orgânica, formada por fontes desassociadas aos interesses turísticos; e induzida, derivada de esforços publicitários. A primeira é percebida como mais credível, devido ao seu carácter não comercial (Baloglu & McCleary, 1999; Campo, et al., 2011; Hudson & Ritchie, 2006; Hudson, Wang, & Gil, 2011; Kim & Richardson, 2003; Shani, et al., 2009).

Gartner (*apud*. MacKay & Fesenmaier, 1997) divide mais detaladamente os agentes de formação da imagem de destinos em oito categorias, que variam em relação ao nível de controlo pelo promotor da informação e o de credibilidade da mesma. Tais variáveis são inversamente proporcionais, como demonstra a figura 1. Tal hierarquização é corroborada por Beerli & Martín (2004), que afirmam que fontes orgânicas e autónomas têm maior influência na formação da imagem do destino que a publicidade realizada pelo próprio destino.

Outro importante modelo de formação da imagem de destinos é o proposto por Fakeye & Crompton (*apud.* Campo *et. al.* 2011; MacKay & Fesenmaier, 1997), segundo o qual a imagem evolui em três estágios: orgânica, que representa um conhecimento geral anterior ao contato com publicidade; induzida, proveniente do contato com a promoção; e complexa, advinda da experiência empírica no destino. A figura 2 associa tais estágios às aos agentes de Gartner (*apud.* MacKay & Fesenmaier, 1997), de modo que cada grupo de agentes incide em um determinado estágio.

Figura 1: Agentes da imagem de destino

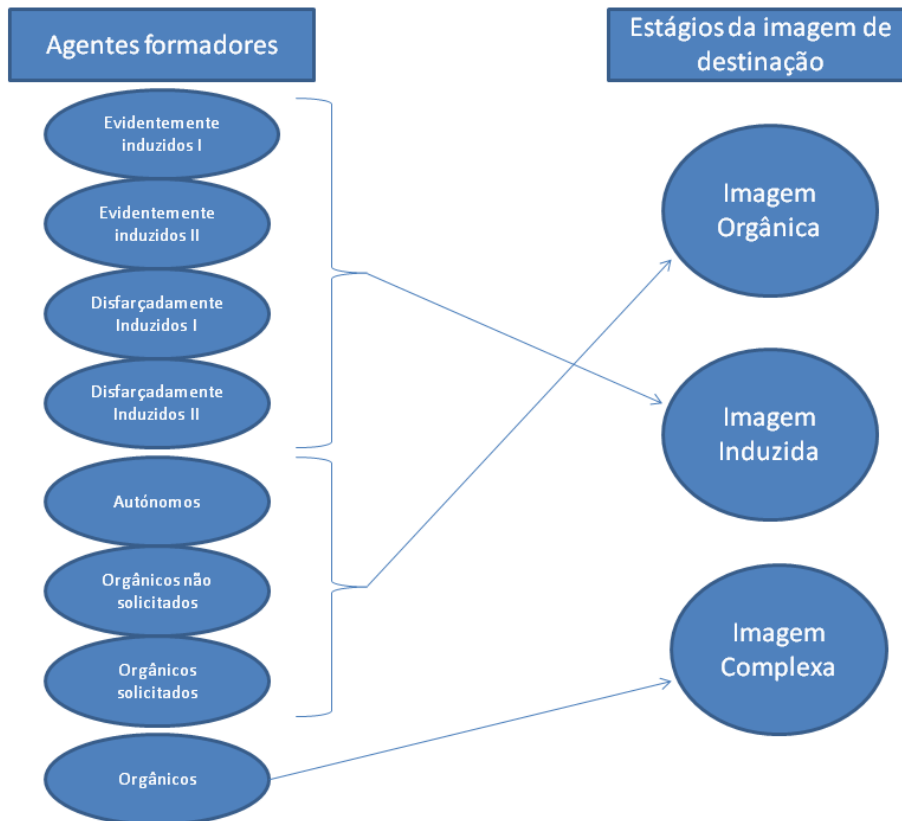


Fonte: elaboração própria, adaptado de Fakeye & Crompton (*apud.* Campo *et. al.* 2011; MacKay & Fesenmaier, 1997)

Além de distintas fontes, a imagem de destinos também é formada por diferentes formas de processamento. No entanto, a determinação dos componentes s que integram tal imagem revela diferenças entre as visões acadêmicas (Gallarza, Saura, & García, 2002). Visando amenizar a falta de consistência entre essas abordagens, Echtner & Ritchie (2003) propuseram um modelo multidimensional de definição e aferição da imagem turística de destinos, representado graficamente na figura 3, segundo o qual a imagem é composta por três dimensões: “por atributos / holística”; “funcional / psicológica”; e “comum / única”.

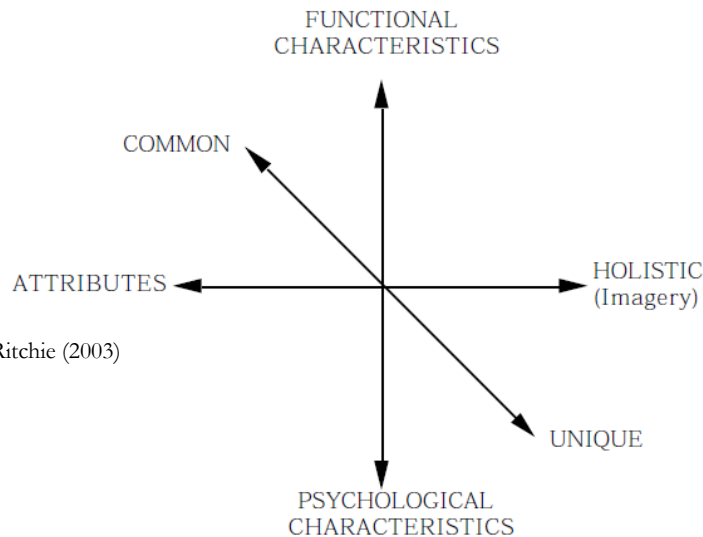
O posterior estudo de Alcañiz *et. al.* (2009), conclui sobre a importância da inclusão das avaliações afetivas, originando a dimensão “cognitiva / afetiva”. A consideração destes dois extremos é de grande importância para a compreensão da influência dos na imagem de destinos, que se dá tanto através de uma como de outra.

Figura 2: Representação gráfica da relação entre os agentes formadores da imagem turística e os estágios da imagem turística



Fonte: adaptada de Gartner (*apud.* MacKay & Fesenmaier, 1997) e Fakeye & Crompton (*apud.* Campo *et. al.* 2011).

Figura 3: Modelo tridimensional de formação da imagem turística)



Fonte: Echtner & Ritchie (2003)

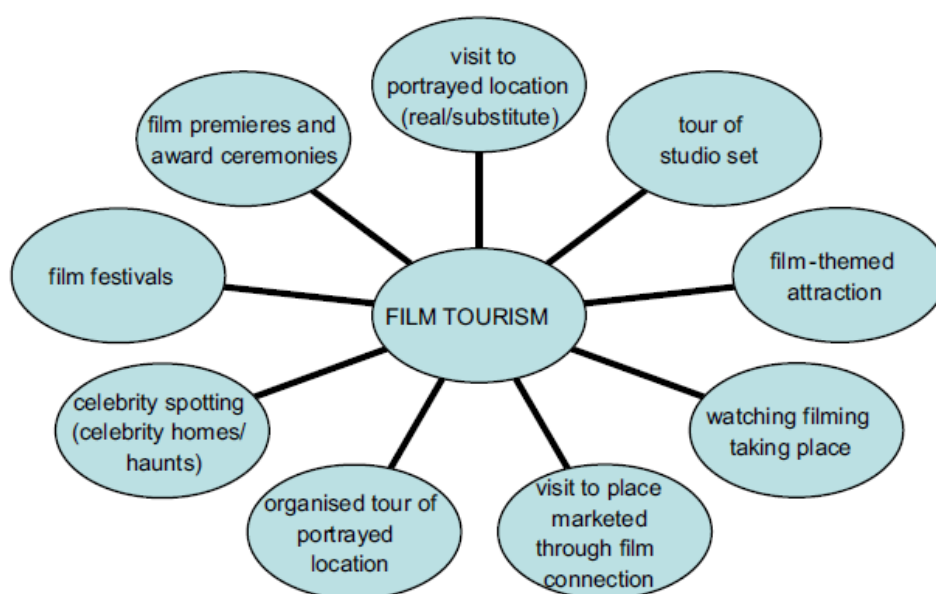
3. CINEMA E TURISMO

Os agentes da comunicação social de massa, promovem, confirmam e reforçam imagens de lugares frente ao seu público, desempenhando assim um destacado papel na formação da imagem e no processo de decisão de destinos turísticos (Campo, et al., 2011; Shani, et al., 2009).

Enquanto produtos mediáticos, os filmes também podem influenciar o comportamento dos seus espectadores, inclusive em relação a um destino, fenómeno que se denomina *film-tourism*. O termo engloba todo deslocamento de pessoas motivado direta ou indiretamente por produtos áudio-visuais (Beeton, 2005; Connell, 2012; Hudson & Ritchie, 2006). Desta forma, a nomenclatura inclui diversos tipos de motivações e modalidades de viagem, como representado na figura 4.

De modo a compreender as características deste fenómeno, bem como as dinâmicas específicas resultantes dos efeitos da imagem em movimento na mente do espectador em relação ao lugar retratado, o *film tourism* tem sido intensamente estudado, sobretudo na última década. Connell (2012) divide os discursos na literatura sobre *film tourism* em duas categorias: a primeira oferece uma bordagem totalmente aplicada, enquanto a segunda apresenta um foco teórico-conceitual. A tabela 1 apresenta os principais *papers* de cada categoria utilizados na presente revisão de bibliografia.

Figura 4: Escopo do *film tourism*



Fonte: Connell (2012)

Tabela 1: Principais temas encontrados na literatura sobre film tourism

1º discurso: estudos aplicados	
Influência de um filme sobre a imagem de um destino para um público específico	Warnick (et. al. 2006), Shani (et. al., 2009).
Impacto do filme na imagem do local retratado para o público do próprio filme	Campo (et. al., 2011)
Influência de um filme na imagem e na intenção de visita ao destino retratado por públicos de diferentes culturas	Hudson (et. al., 2011)
O papel do filme na atração de turistas para o local retratado	Im & Chon (2008)
Oportunidades de marketing turístico oferecidas pelo <i>film tourism</i>	Hudson & Ritchie (2006)
Integração entre film tourism e destination branding	Croy (2010), O'Connor & Bolan (2008), O'Connor (et. al., 2008)
2º discurso: estudos teóricos	
<i>Film tourism</i> , e consumo vicariano no contexto da pós-modernidade	Schofield (1996), Kim & Richardson (2003)
Análise das motivações do <i>film tourist</i>	Macionis (2004), Jewell & McKinnon (2010)
O cinema, as imagens cognitiva e afetiva e a familiaridade com os destinos	Kim & Richardson (2003), Jewell & McKinnon (2010)
Sentimentos envolvidos na experiência do <i>film tourism</i>	Jewell & McKinnon (2008)

Fonte: Elaboração própria dos autores

Um importante aspeto da investigação teórica em *film tourism* é o seu carácter transdisciplinar. Devido à complexidade do fenómeno, que inclui elementos estudados separadamente por diversas áreas do conhecimento, cada disciplina ou subdisciplina tem uma abordagem característica sobre o *film tourism*, de modo que cada uma apresenta seu contributo à compreensão do fenómeno. Desta forma, importa realizar uma breve revisão sobre as principais perspectivas disciplinares sobre o *film tourism* e seus respetivos contributos.

4. INFLUÊNCIA DOS FILMES NA IMAGEM DOS DESTINOS

Os impactos de produções cinematográficas nos locais onde se desenvolve é um dos temas bastante recorrentes nos primeiros estudos sobre o fenómeno. Tais impactos vão desde os diretos e imediatos, gerados pela circulação das equipas de filmagem, até os impactos intangíveis e de efeito mais duradouros, provenientes da demanda gerada com consequência da aparição ou alusão ao destino no filme, caracterizando o fenómeno do *film tourism*. O seguinte tópico aborda os principais tipos de efeitos dos filmes sobre os destinos turísticos, com foco na influência sobre a sua imagem

4.1. DIFERENTES EFEITOS

Em termos mercadológicos, a influência causada pelos filmes sobre a imagem dos destinos se dá de forma semelhante à dos produtos que se valem de *product placement* em filmes ou programas de TV (Hudson & Ritchie, 2006), que Karrh (1998) descreve como a inserção paga de marcas, produtos ou identificadores da marca em meio de áudios e/ou visuais da comunicação social de massa.

Como demonstram grande parte dos estudos realizados na área, os filmes influenciam tanto a imagem do destino (Campo, et al., 2011; Hahm & Wang, 2011; Hudson & Ritchie, 2006; Hudson, et al., 2011; Kim & Richardson, 2003; O'Connor, Flanagan, & Gilbert, 2008; O'Connor, Flanagan, & Gilbert, 2010; Shani, et al., 2009); sobretudo na ausência da visita; como no processo decisório do potencial turista a respeito do seu destino (Beeton, 2004; Hudson & Ritchie, 2006; Hudson, et al., 2011; O'Connor, et al., 2008); e finalmente, o volume e perfil de visita; do destino em si (Croy, 2010; Hudson & Ritchie, 2006; Hudson, et al., 2011; Im & Chon, 2008; Jewell & McKinnon, 2008; O'Connor & Bolan, 2008; O'Connor, et al., 2008; Shani, et al., 2009), com todas as consequências que isto acarreta.

O primeiro estudo a investigar a relação entre o *film tourism* e a imagem de destinações foi realizado por Kim & Richardson (2003), que através de um modelo experimental, concluiu que pessoas que assistiram o filme “*The sound of music*” tinham maior interesse em visitar Vienna que as que não viram, além de confirmar diferenças na imagem da cidade entre os dois grupos. No entanto, um estudo similar realizado por Warnick (et. al. 2011), concluiu que o fato de assistir o filme não “*The beach*” não aumentou a intenção de visitar Tailândia, ainda que a imagem do país fosse alterada, tanto negativa como positivamente, comprovando que os efeitos dos filmes sobre os destinos por eles retratados variam em cada caso.

Um dos estudos que confirmou mais claramente a influência de um filme na imagem de um destino, no entanto, foi o de Campo (et. al., 2008), que estudou os efeitos do filme “*Vicky Cristina Barcelona*” na imagem turística de Barcelona. O estudo verificou que as imagens que contribuem para o posicionamento do destino na mente do consumidor foram significativamente diferentes após a exibição do filme.

Tal resultado corrobora a ideia de que a maneira como um destino é representado em um filme pode ter uma enorme influência em todo o mundo, ajudando a perpetuar uma imagem e uma visão em particular, de modo que o cinema pode ser considerado um fator criativo e inovador, estrategicamente necessário para posicionar destinos turísticos na mente dos consumidores (Campo, et al., 2011; Kim & Richardson, 2003; O'Connor & Bolan, 2008; O'Connor, et al., 2008; Şahbaz & Kiliçlar, 2009).

Gammack (2005) afirma que os produtos mediáticos servem como fonte de informação para os locais sobre os quais o público tem pouca ou nenhuma, o que segundo Im & Chon (2008) e Şahbaz & Kiliçlar (2009), se aplica perfeitamente ao cinema especificamente. Por proverem uma consciência inicial, Shani (et. al., 2009) defende a ideia de que, especialmente no caso de destinos distantes e pouco conhecidas, até mesmo uma exposição negativa em um filme pode ser vantajosa.

No entanto, segundo o estudo de Kim & Richardson (2003), um filme, apesar de aumentar a consciência, não seria suficiente para gerar familiaridade, para que seria necessário, segundo os autores, uma exposição repetitiva e prolongada à mesma através de outros filmes ou outras modalidades de comunicação social.

Corroborando tal conclusão com uma visão totalmente divergente da de Shani (et. al., 2009), vários autores destacam que os impactos dos filmes sobre os destinos neles retratados nem sempre são positivos (Campo, et al., 2011; Gammack, 2005; Hahm & Wang, 2011; Im & Chon, 2008), já que se um filme, mesmo que popular, retratar imagens predominantemente negativas sobre o lugar em questão, este não fomentará o turismo no mesmo, podendo inclusive prejudica-lo. (Beeton, 2004; Campo, et al., 2011; Kotler, Haider, & Rein, 1993; O'Connor, et al., 2008).

Além do dano direto à imagem do destino, o filme pode gerar também expectativas que não serão satisfeitas (O'Connor, et al., 2008), gerando insatisfação, e consequentemente marketing espontâneo negativo, o que termina por também prejudicar a imagem do destino. Dependendo do seu conteúdo, o filme pode também atrair um segmento indesejado, ou mesmo um público acima da sua capacidade de carga (Beeton, 2004, 2005; Hudson & Ritchie, 2006).

Neste caso, o *film-tourism* termina por provocar todos os impactos consequentes do turismo de massa mal planejado, como: excessivo custo de oportunidade, consumindo recursos que poderiam ser utilizados em outras áreas (OMT, 2003; Swarbrooke, 2000); desequilíbrio na alocação de mão-de-obra e subjugação da economia local, Inflação (Beni, 2006), descaracterização de aspetos culturais (Gastal & Castrogiovani, 2003), congestionamento, poluição sonora, arquitetónica, das águas e do ar; e deterioração de atrativos naturais devido ao desrespeito à capacidade de carga, (OMT, 2003; Swarbrooke, 2000).

A falta de planeamento no *film tourism* pode gerar também impactos negativos específicos, como: a substituição de um mercado existente por um menos lucrativo; Roubo de objetos relacionados aos filmes, levando ao aumento de questões de segurança; concentração da atividade turística nas áreas utilizadas como locações; dificuldade na manutenção da demanda turística ao longo do tempo devido ao excesso de confiança no *film tourism* (Connell, 2012). Naturalmente, tais impactos incidem negativamente mais uma vez sobre própria imagem do destino.

Há ainda outro tipo de visão a respeito da exposição negativa de destinos em filmes. Gammack (2005) defende que o destaque de aspetos negativos sobre o destino pode sim ser vantajoso, porém, apenas para segmentos específicos, a exemplo do destaque de eventos negativos, como desastres naturais, como um fator de atração de turistas aventureiros que buscam atividades de risco.

Infere-se então que os filmes podem influenciar a imagem do público sobre os destinos neles retratados de diferentes formas, dependendo os aspetos destes destinos que são enfatizados no mesmo. No entanto, a comunicação destes vai além da simples aparição de uma paisagem atraente. Os atributos dos destinos podem ser aludidos também pelo enredo do filme, por exemplo.

Além disto, a imagem e o interesse de visita podem ser afetados também pela identificação com o personagem e o desejo de viver suas experiências, de modo que estes também são elementos importantes a se considerar. Neste contexto, o próximo tópico trata do papel de cada elemento do filme na influência sobre a imagem dos destinos.

4.2. PROCESSOS COGNITIVOS E PSICOLÓGICOS

Há diversos processos e teorias explicativas da influência dos filmes na imagem de destinos e no desejo de visitá-los. De modo que no presente tópico citam-se os principais. Os agentes da comunicação social de massa, como o cinema, a televisão e a literatura, promovem, confirmam e reforçam imagens de lugares frente ao seu público, desempenhando assim um destacado papel na formação da imagem e no processo de decisão de destinos turísticos (Campo, et al., 2011; Shani, et al., 2009).

Jewell & Mc Kinnon (2008) afirmam que “movie tourism” (como os autores se referem ao fenómeno) cria novas paisagens culturais. Deste modo, as locações cinematográficas são não somente um incentivo para que um indivíduo viaje, mas, principalmente, fazem parte da identidade do indivíduo e do local (Jewell & Mc Kinnon, 2008). Tal processo, como observa Connell (2012) já se fazia presente em formas de mídia anteriores ao próprio cinema, como no caso do turismo literário, de modo que se faz útil considerar a geografia cultural como uma abordagem dentro do paradigma das ciências sociais no estudo da forma como o turismo se situa neste contexto mais amplo.

Analisando a abordagem das ciências, o film tourism simboliza os valores da pós-modernidade, onde o aspecto simbólico de um produto frequentemente tem maior valor que os seus atributos reais (Kim & Richardson, 2003; Stern & Krakover, 1993). Logo, no contexto pós-moderno, a visita a um local devido à sua associação um filme, cena personagem ou ator tem maior apelo que a visita ao mesmo local devido a seus atributos reais como destino.

Quando tal associação se dá por meio de uma exposição contínua e prolongada, o destino pode se tornar icônico, tática utilizada frequentemente por destinos turísticos, (Riley et. al. apud. Connell, 2012), caracterizando assim um contexto de consumo do espetáculo, sobretudo quando o caráter icônico é promovido de forma intencional através da parceria entre o destino e os veículos mediáticos. Tal afirmação é corroborada pelo próprio conceito de Debord (1994), que afirma que um espetáculo não é puramente uma imagem ou um amálgama de imagens, e sim uma construção social baseada na imagética.

Em concordância, Best & Kellner (1999) afirmam que a sociedade atual ainda está imersa no contexto do espetáculo descrito por Debord no século XIX, onde as *comodities* dominam totalmente a vida social, sobretudo o entretenimento, apenas em um novo estágio, no qual os filmes têm um importante papel.

O filme também pode influenciar a imagem de destinos turístico através dos estímulos emocionais que gera, resultando em associações entre destinos e emoções. Tal processo é potencializado quando se assiste o filme em um cinema escuro, onde foca-se toda a atenção nos estímulos visuais e auditivos, o que pode estimular uma resposta emocional mais forte por parte do espectador (Connell, 2012).

Outro processo que confere aos filmes potencial de influência na imagem de destinos turístico é o consumo vicariano de lugares, que consiste na vivência e familiarização com um local por parte de um indivíduo que nunca o vivenciou fisicamente, mas apenas pela experiência de outrem, neste caso, de personagens de filmes ou outras produções áudio-visuais.

Stern & Krakover (1993) explicam tal fenómeno afirmando que os filmes provocam alucinações visuais e sonoras, gerando empatia e permitindo com que o espectador vivencie as posturas, movimentos e sensações de outra pessoa. Desta forma a atracção se dá pela motivação da fuga da realidade cotidiana (Schofield, 2006) e da busca por ambientes não contaminados (Riley & Van Doren, 1992), o que os filmes disponibilizam através da vivência experienciada durante os momentos de contacto vicariano com o destino e seus atrativos.

A geração de associações positivas à imagem do destino pode se dar ainda que este não seja de fato retratado no filme, estando sendo representado por outro, cujas características físicas associadas às facilidades do local de locação fazem deste uma alternativa mais viável para a filmagem.

Este é o caso do filme “Braveheart”, que atrai milhares de turistas para a Escócia, mesmo tendo sido filmado maioritariamente na Irlanda (H. Kim & Richardson, 2003). Um caso mais peculiar é o da Irlanda do Norte, com o filme “The chronicles of Narnia: the lion, the witch and the wardrobe”, inspirado no romance homônimo, que por sua vez foi inspirado no país, que não é mostrado em nenhuma cena, e ainda assim beneficia-se da demanda do *film tourism* (O’Connor & Bolan, 2008).

O oposto também pode acontecer, ou seja, o filme pode beneficiar a imagem e gerar demanda para um lugar que apenas foi utilizado como locação, ainda que a história se passe em outros lugar do mundo ou mesmo em uma terra imaginária. É o caso da trilogia “The Lord of the Rings”, que se passa em uma terra imaginária, mas revolucionou o turismo na Nova Zelândia, país utilizado como locação.

4.3. ELEMENTOS DE INFLUÊNCIA

O filme afeta tal desejo através de três elementos: lugar, através da exposição dos atributos, paisagens e cenários do destino; personalidade, associada ao destino através do elenco, dos personagens e das celebridades presentes no filme; e performance, sintetizada no roteiro, no tema e no gênero do filme (Macionis, 2004). Vários estudos se preocupam em definir o peso de cada um destes elementos dos na imagem do destino.

Os resultados do estudo de Shani (et. al., 2009) apontam para o fato de que no caso de um filme que mostre paisagens bonitas e aspetos culturais interessantes, no entanto com um enredo que envolva aspetos negativos do local, problemas sociais e de infraestrutura, os primeiros fatores tendem a influenciar mais o espectador que os últimos. Deste modo, tal filme geraria mais intenção de visita, devido às paisagens e à cultura; que resistência devido aos problemas.

Em uma visão divergente, Kim & Richardson (2003) afirmam que, em termos de influência de filmes sobre as imagens cognitivas e afetivas, as mudanças nesses componentes tendem a ser consistentes com o conteúdo do filme. Dessa forma, o conteúdo do filme pode afetar significativamente a imagem dos espectadores sobre o local retratado, tanto positiva como negativamente.

Outro resultado relevante do estudo de Shani (et. al., 2009) é que 22 de 34 dos atributos testados mudaram significativamente após os participantes assistirem o filme, enquanto a sua imagem geral do destino permaneceu relativamente igual. Associando tal efeito ao modelo tridimensional de conceituação e formação da imagem de Echtner & Ritchie (2003), pode-se concluir que o filme tem potencial para mudar a imagem por atributos, mas exerce pouco efeito sobre a imagem holística do destino, sendo então mais eficiente como ferramenta de marketing para o público que tende a formar a imagem pelo julgamento de atributos individuais.

Outro aspeto importante sobre os filmes enquanto ferramenta do marketing de destinos é o seu ao menos aparente caráter imparcial em relação aos interesses turísticos. Tal característica gera vantagens aos filmes enquanto elemento de modificação da imagem de destinos, que são melhores abordadas no tópico seguinte.

4.4. OS FILMES E A PUBLICIDADE TRADICIONAL

Enquanto publicidade autónoma, teoricamente livres de vieses ou interesses, os filmes são percebidos como mais credíveis por parte dos turistas do que a publicidade tradicional (Campo, et al., 2011; Hudson & Ritchie, 2006; Hudson, et al., 2011; Kim & Richardson, 2003; Shani, et al., 2009), o que aumenta o seu poder de persuasão e influência.

Desta maneira, situando o efeito exercido pelo cinema no modelo de formação da imagem turística de Gunn (1972), conclui-se que este incide sobre a imagem orgânica, ajudando a criá-la através de ideias vívidas, sendo assim menos reconhecidas como promocionais e logo mais credíveis (Schofield, 1996). Já na divisão mais detalhada proposta por Gartner (apud. MacKay & Fesenmaier, 1997), os filmes se situam como uma fonte autônoma de informação como ilustrado na figura 5, sendo menos manipuláveis, e conseqüentemente mais credíveis, que a publicidade tradicional, que qualifica-se como uma fonte evidentemente induzida.

Por esta razão, associada ao potencial de personalização, a imagem modificada pelos filmes é memorizada e retida de maneira mais permanente do que quando sofre o efeito de uma publicidade tradicional (Riley & Van Doren, 1992), perdurando por décadas (Hudson & Ritchie, 2006).

Além disto, filmes são anúncios potencialmente vistos por milhões de pessoas (O'Connor, et al., 2008), uma audiência que não poderia ser alcançada através da promoção turística comum (Hudson, et al., 2011). Logo, comparando os efeitos dos filmes com o da publicidade turística tradicional sobre a imagem dos destinos, concluímos que as imagens apresentadas pelos filmes são percebidas como de maior credibilidade, têm um alcance notadamente maior e também são mais duradouras, como sintetizado na tabela 2.

Figura 5: Localização dos filmes e da publicidade tradicional entre os fatores formadores da imagem de destino de por Gartner



Fonte: o autor, baseado em Gartner (apud. MacKay & Fesenmaier, 1997)

Tabela 2: Comparação entre o potencial de influência na imagem de destinos da publicidade tradicional e dos filmes

Publicidade tradicional	Filmes
Enviesada, pouco credível	Livre de vieses, credível
Rapidamente esquecida	Memorizada permanentemente
Alcance limitado	Anúncios vistos por milhões de pessoas

Fonte: o autor, baseado em Campo (et al., 2011), Hudson & Ritchie (2006); Hudson, et al., 2011), Kim & Richardson (2003), (O'Connor *et al.*, 2008) Riley & Van Doren (1992), Schofield (1996) e Shani (et al., 2009).

Os contributos dos autores citados neste tópico corroboram a importância dos filmes como agentes influenciadores da imagem de destinos turísticos, bem como no processo de seleção e na visita em si. Infere-se daí que, enquanto elemento de tamanha importância para os destinos, o cinema não pode ser negligenciado pelos gestores das mesmas, sob pena de sofrerem os potenciais danos e deixarem de aproveitar os benefícios.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo objetivou realizar uma revisão bibliográfica sobre a influência do cinema na imagem de destinos turísticos, reunindo um corpo de conhecimento suficiente para uma ampla compreensão deste processo a nível académico, sendo assim de considerável utilidade para os gestores de destinos interessados em tirar o melhor proveito do fenómeno, usufruindo de possíveis oportunidades.

De maneira geral, os processos de formação da imagem de destino contemplam a importância das características individuais e dos estímulos do ambiente. Estes últimos são divididos segundo os seus níveis de controle por parte dos destino e credibilidade frente aos turistas, variáveis inversamente proporcionais. Neste contexto, o cinema caracteriza-se como um agente autónomo de informação, sendo percebidos como fontes imparciais, não relacionadas aos interesses do mercado turístico, e por isto mais credíveis que a publicidade tradicional, além de poderem atingir um público inalcançável através de uma campanha publicitária e ter uma influência mais duradoura sobre a imagem.

Quando tal influência é positiva, gerando interesse pela visita do destino, caracteriza-se o fenómeno do *film tourism*, que inclui as visitas a destinos ou atrações como resultado do seu aparecimento em filmes, (Beeton, 2005; Connel, 2012; Hudson & Ritchie, 2006). A revisão bibliográfica levada a cabo para a realização do presente trabalho revelou que contribuem para este fenómeno, além do citado papel de publicidade autónoma dos filmes, uma série de processos cognitivos e psicológicos, características culturais e contextos sociais, temas estes estudados por diversas disciplinas, como a geografia cultural, as ciências sociais e a psicologia.

Como processo cognitivo pode-se citar o fato de que os filmes geram novas paisagens culturais, motivando a visita à medida que fazem parte da identidade do espectador e do lugar (Jewell & McKinnon, 2008). O contexto social que contribui para tal influência é a principal característica do consumo na sociedade pós-moderna, onde o valor simbólico de um produto (e também de um lugar) tem mais importância que seus atributos reais, e conseqüentemente, a visita a um lugar pela sua associação a um filme tem mais valor que a visita ao mesmo lugar pelas suas características enquanto destino (Schofield, 2006).

Contribuindo ainda mais para tal influência, figura o fenômeno do consumo vicariano de lugares, que gera empatia pela vida dos personagens (Stern & Krakover 1993), o que associado ao desejo de fuga da realidade por parte do público, gera associações positivas à imagem do destino, e consequentemente, desejo de visita. Tais associações podem ser geradas mesmo quando o filme sequer foi rodado no destino em questão, de modo que apenas o alude na história; bem como na situação inversa, quando o destino apenas foi utilizado como locação, de modo que a história se passa em outro local real ou imaginário, o que caracteriza o fenômeno da substituição de lugares.

Todos estes processos, bem como a simples provisão de informação sobre um destino, geram diferentes tipos de influência sobre a sua imagem, podendo afetá-la de forma positiva ou negativa. Alguns autores defendem a ideia de que, sobretudo para destinos pouco conhecidos, qualquer exposição, ainda que negativa, é vantajosa, pois gera um contato inicial com o destino que não seria conseguido de outra forma. Outros atores chamam a atenção para os riscos das exposições negativas, que podem desencorajar a demanda, enquanto outros chamam atenção ainda para os riscos de exposições que, ainda que positivas, podem gerar outros impactos devido à ausência de planejamento, como a substituição da demanda anterior por uma menos lucrativa, a concentração do turismo nas áreas utilizadas como locação e a dificuldade de mantê-lo a longo prazo.

Conclui-se dos contributos dos autores consultados que o cinema tem um grande potencial de influência sobre a imagem dos destinos turísticos. Desta forma, se faz de extrema importância que o seu papel seja considerado nas estratégias de marketing destes destinos, pois a displicência quanto ao seu potencial pode não só acarretar a perda de oportunidades, como também deixar a imagem do destino à mercê de uma poderosa ferramenta sobre a qual este não tem controle algum, o que pode resultar nos citados impactos negativos. Logo, os gestores de destinações devem não só estar atentos às possíveis oportunidades geradas por produções cinematográficas, trabalhando no sentido de otimizar seus efeitos para a imagem do destino desde antes das filmagens, como adotar uma postura pró-ativa, a fim de captar tais oportunidades de modo a angariar vantagens competitivas.

No entanto, o presente artigo focou-se na influência dos filmes sob a imagem dos destinos, não abrangendo as formas como estes podem otimizar este efeito, tirando o melhor proveito do fenômeno. Investigações futuras poderiam focar-se neste tema, de modo a fornecer aos gestores de destinos um conhecimento ainda mais detalhado e aprofundado, com foco nas linhas de ações a serem tomadas para utilizar os filmes a seu favor.

BIBLIOGRAFIA

- Alcañiz, E. B., García, I. S., Blas, S. S. (2009). *The functional-psychological continuum in the cognitive image of a destination: a confirmatory analysis*. *Tourism Management*, 30, 715-723.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). *A model of destination image formation*. [doi: 10.1016/S0160-7383(99)00030-4]. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.
- Beerli, A., & Martín, J. D. (2004). *Factors influencing destination image*. [doi: 10.1016/j.annals.2004.01.010]. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657-681.
- Beeton, S. (2004). Rural tourism in Australia - has the gaze altered? Tracking rural images through film and tourism promotion. *International Journal of Tourism Research*, 6(3), 125-135.
- Beeton, S. (2005). *Film-induced tourism*. Clevedon, UK: Channel View publications.
- Beni, M. C. (2006). *Política e planejamento de turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph.
- Best, S., & Kellner, D. (1999). Debord, Cybersituations, and interactive spectacles. *SubStance*, 28(90), 129-156.
- Boulding, K. E. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

- Bozbay, Z. (2008). The Assessment of Greece's Image as a Tourism Destination. *MIBES Transactions*, 2(1), 14-27.
- Campo, L. R., Brea, J. A. F., & Muñiz, D. R. T. (2011). Tourist destination image formed by the cinema: Barcelona positioning through the feature film Vicky Cristina Barcelona. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(1), 137-154.
- Connell, J. (2012). *Film tourism – Evolution, progress and prospects*. [doi: 10.1016/j.tourman.2012.02.008]. *Tourism Management*, 33(5), 1007-1029.
- Croy, W. G. (2010). *Planning for Film Tourism: Active Destination Image Management*. [doi: 10.1080/14790530903522598]. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(1), 21-30.
- Debord, G. (1994). *The society of the spectacle* (D. N. Smith, Trans.). New York: Zone Books.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The journal of tourism studies*, 14(1), 37-48.
- Gallarza, M. G., Saura, I. G., & García, H. C. (2002). *Destination image: Towards a Conceptual Framework*. [doi: 10.1016/S0160-7383(01)00031-7]. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78.
- Gammack, J. (2005). Tourism and Media. [doi: 10.1016/j.annals.2005.05.004]. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1148-1149.
- Gastal, S., & Castrogiovani, A. C. (2003). *Na pós-modernidade: (des)inquietações*. Porto Alegre: EDPUCRS.
- Gunn, C. A. (1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Austin, TX: Bureau of Business Research, University of Texas.
- Hahm, J., & Wang, Y. (2011). Film-Induced Tourism as a Vehicle For Destination Marketing: Is it Worth the Efforts? [doi: 10.1080/10548408.2011.546209]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(2), 165-179.
- Hudson, S., & Ritchie, J. R. B. (2006). Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives. *Journal of Travel Research*, 44(4), 387-396.
- Hudson, S., Wang, Y., & Gil, S. M. (2011). The influence of a film on destination image and the desire to travel: a cross-cultural comparison. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 177-190.
- Im, H. H., & Chon, K. (2008). An Exploratory Study of Movie-Induced Tourism: A Case of the Movie The Sound of Music and Its Locations in Salzburg, Austria. [doi: 10.1080/10548400802092866]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(2-3), 229-238.
- Jewell, B., & Mckinnon, S. (2008). Movie Tourism—A New Form of Cultural Landscape? [doi: 10.1080/10548400802092650]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(2-3), 153-162.
- KARRH, J. A. (1998). Product placement: a review. *Journal of current issues and research in advertising*, 20(2), 31-49.
- Kim, H., & Richardson, S. L. (2003). *Motion picture impacts on destination images*. [doi: 10.1016/S0160-7383(02)00062-2]. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 216-237.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: The Free Press.
- Macionis, N. (2004). *Understanding the film-induced tourist*. Paper presented at the International Tourism and Media Conference, Melbourne, Australia.
- Mackay, K. J., & Fesenmaier, D. R. (1997). *Pictorial element of destination in image formation*. [doi: 10.1016/S0160-7383(97)00011-X]. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 537-565.
- O'connor, N., & Bolan, P. (2008). *Creating a Sustainable Brand for Northern Ireland Through Film-Induced Tourism*. [doi:10.3727/109830408786177515]. *Tourism Culture & Communication*, 8(3), 147-158.
- O'connor, N., Flanagan, S., & Gilbert, D. (2008). The integration of film-induced tourism and destination branding in Yorkshire, UK. *International Journal of Tourism Research*, 10(5), 423-437.

- O'Connor, N., Flanagan, S., & Gilbert, D. (2010). The use of film in re-imagining a tourism destination: a case study of Yorkshire, UK. *Journal of Vacation Marketing*, 16(1), 61-74.
- Omt, O. M. D. T.-. (2003). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Rocca.
- Riley, R. W., & Van Doren, C. S. (1992). *Movies as tourism promotion: A pull factor in a push location*. *Tourism Management*, 13(3), 267-274.
- Şahbaz, R. P., & Kiliçlar, A. (2009). *Effects of Films and Television Dramas on Destination Image*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 31-52.
- SCHOFIELD, P. (1996). *Cinematographic images of a city: Alternative heritage tourism in Manchester*. [doi: 10.1016/0261-5177(96)00033-7]. *Tourism Management*, 17(5), 333-340.
- Shani, A., Wang, Y., Hudson, S., & Gil, S. M. (2009). Impacts of a historical film on the destination image of South America. *Journal of Vacation Marketing*, 15, 229-241.
- Stern, E., & Krakover, S. (1993). *The Formation of a Composite Urban Image*. *Geographical Analysis*, 25(2), 130-146.
- Swarbrooke, J. (2000). *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental* (Vol. 1). São Paulo: Aleph.
- Warnick, R. B., Bojanic, D. C., & Sirianguk, A. (2006). *Movie Effects on the Image of Thailand Among College Student Travelers*. Paper presented at the 2005 Northeastern Recreation Research Symposium, Bolton Landing, NY.

COMPONENTES E IMPLICAÇÕES DO EMPREENDEDORISMO NUMA ÓPTICA DE TURISMO

COMPONENTS AND IMPLICATIONS OF ENTREPRENEURSHIP: A TOURISM PERSPECTIVE

Bruno Sousa

Escola Superior de Gestão – IPCA

bsousa@ipca.pt

RESUMO

O conceito de empreendedorismo tem vindo, progressivamente, a ganhar espaço na comunidade académica como campo de estudo (de aplicação global, muito ligado à criação de riqueza, independência e realização pessoal (Miner, 1997)) sendo que, no entanto, as interpretações em seu redor continuam fragmentadas e sem que haja uma definição universal. O trabalho de reflexão, aqui proposto, procura reunir e apresentar os principais aspectos inerentes ao empreendedorismo bem como dissecar o seu processo através de um quadro denominado *4-P framework: pioneer* (pioneiro, no qual o empreendedor é um inovador ou campeão da inovação), *perspective* (perspectiva, denotando o espírito empreendedor), *practice* (prática, como símbolo das actividades empreendedoras) e *performance* (desempenho, indicando o outcome ou resultado das acções e actividades empreendedoras). O estudo tem, como propósito, proporcionar uma melhor compreensão no que concerne à essência do empreendedorismo: fundamentos teóricos e implicações práticas (Ma & Tan, 2006) numa óptica de turismo. O empreendedorismo é tido como uma força central do desenvolvimento económico, na medida em que serve de veículo para a inovação e mudança. Sendo o turismo um dos sectores económicos em que o grau de envolvimento é necessário para o seu sucesso, a diversificação de produtos e serviços turísticos torna-se uma exigência capaz de conduzir ao aumento da procura de novos tipos de necessidades em turismo incluindo, também, oportunidades para um turismo mais sustentável (Lordkipanidze, Brezet & Backman, 2005). No que toca à metodologia aqui utilizada, trata-se de um artigo conceptual, com revisão de literatura que reúna os componentes principais do empreendedorismo e suas implicações numa perspectiva turística e modelo conceptual da natureza dinâmica do *Triggering Process* e inovação.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, Inovação, Marketing, Processo, Turismo

ABSTRACT

The concept of entrepreneurship has been gradually gaining ground in the academic community as a field of study (global application, closely linked to the creation of wealth, independence and personal fulfillment (Miner, 1997)) of which, however, the interpretations surrounding fragmented and continue without a universal definition. This reflection seeks to gather and present the main aspects related to entrepreneurship and dissect the process through a framework known as 4-P framework: pioneer (in which the entrepreneur is an innovator and champion of innovation), perspective (perspective, showing the entrepreneurial spirit), practice (practice, as a symbol of entrepreneurial activities) and performance (performance, indicating the outcome or results of operations and entrepreneurial activities). The study (work in progress) has as purpose to provide a better understanding regarding the essence of entrepreneurship: theoretical and practical implications (Ma & Tan, 2006) with a view to tourism. Entrepreneurship is considered a central force of economic development, as it generates growth and serves as a vehicle for innovation and change. Tourism is one of the economic sectors in which a great degree of involvement is needed by the entrepreneurial sector: diversification of tourism products and services is needed to cope

with increased demand for new types of tourism needs. These include opportunities for more sustainable tourism (Lordkipanidze, Brezet & Backman, 2005). Regarding the methodology used here, this is a conceptual paper with a literature review that brings together the major components of entrepreneurship and its implications tourist perspective and conceptual model of the dynamic nature of the Triggering Process and innovation.

KEYWORDS

Entrepreneurship, Innovation, Marketing, Process, Tourism

1. INTRODUÇÃO

Vários são os autores que abordam o fenómeno do empreendedorismo como conceito, abarcando várias teorias e modelos. Desde cedo influenciado pelo trabalho seminal de Schumpeter, na inovação e destruição criativa, o empreendedorismo tem sido alvo de novos estudos científicos que o tendem a aproximar do *status* alcançado pela gestão estratégica (Guth & Ginsberg, 1990; Stevenson & Jarillo, 1990; Ireland et al. 2001). No que concerne à sua proximidade com o conceito de inovação, Schumpeter (1934), afirma que a inovação pode ser vista como um fenómeno incluindo aspectos técnicos (e.g. novos produtos, novos métodos de produção) aspectos não técnicos (e.g. novos mercados, novas formas organizacionais), bem como inovações no produto (e.g. novos produtos ou serviços) e inovações no processo (e.g. novo método de produção ou nova forma organizacional), sendo empreendedor aquele que aplica a inovação num contexto empresarial e afirmando-se o empreendedorismo uma peça chave para a revitalização da economia pela destruição criativa (Schumpeter, 1975), criação de novos postos de trabalho e aparecimento de novas profissões (Birch, 1979; Birley, 1985), na tentativa de alcançar o desenvolvimento regional e sustentabilidade (Malecki, 1994).

A inovação é a adopção de uma mudança que resulta em algo de novo para a organização e com relevância para o ambiente, sendo que a ideia criativa e o seu desenvolvimento representa a semente germinada pelo inovador, com efeitos para a economia de mercado (Dosi, 1988). Porter (1990), salienta que o termo inovação é utilizado na literatura para descrever o processo de utilização de novo conhecimento, tecnologias e processos para gerar novos produtos bem como melhorias na sua utilização. O resultado final deste processo será influenciado por vários factores, sendo várias as teorias desenvolvidas como instrumento auxiliar da gestão (Galanakis, 2006).

2. A INOVAÇÃO E A NATUREZA DINÂMICA DO *TRIGGERING PROCESS*

A inovação pode (e deve) assumir-se como uma fonte de vantagem competitiva num mercado cada vez mais global. Em muito ligado a esta ideia, para Lundvall (1992) quase todas as inovações reflectem conhecimentos já existentes (aprendizagem), combinadas com novas utilizações, sofrendo o conceito uma evolução para a ênfase na interação entre as instituições, focos em processos interativos para a criação, difusão e partilha do conhecimento e relevância do papel do governo como um actor importante num ambiente inovador. A inovação é, certamente, das palavras que mais atenção merece por parte de académicos e empresários do mundo de negócios, em conjunto com o próprio empreendedorismo, deixando no ar a promessa de abrir todas as portas e de abrir novos mercados, possibilitando maior eficiência nas empresas e crescimento económico (Sarkar, 2010).

De acordo com Drucker (1993), a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente, sendo capaz de ser entendida (disciplina) e, como tal, de ser praticada, levando a uma frequente distinção entre inovação e invenção. Esta última, será a primeira utilização de uma ideia para um novo produto ou

processo, ao passo que a inovação será necessariamente associada ao aspecto prático da colocação da ideia em acção (primeira aplicação prática), de acordo com Fagerberg (2005).

Salientar, igualmente, a distinção entre dois conceitos que, por vezes, tendem a ser vistos como semelhantes, porém com diferenças bastante significativas (Sousa & Lopes, 2011): o conceito de *innovation process* (processo de inovação) está, essencialmente, relacionado com o conjunto de passos que tendem a incorporar tanto o mercado como a tecnologia. As empresas têm a possibilidade de ir apreendendo, construindo a sua base de conhecimento e desta forma proceder à melhoria contínua da gestão do processo (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). A monitorização da envolvente interna e externa e processamento dos sinais relevantes (forma de detectar ameaças e oportunidades) será o ponto de partida, à qual se seguirá a decisão sobre a que sinal se deve responder e a obtenção dos meios que viabilizem a resposta. Por fim, teremos a implementação do projecto com desenvolvimento da tecnologia e mercado interno e externo.

A inovação pode ser encarada como um ciclo a ser gerido, e que está relacionado com a dimensão da empresa. Se numa grande empresa a oportunidade pode ser detectada com o recurso a estudos de mercado e segmentação quantitativa, numa empresa de menor dimensão poderá ser, fundamentalmente, resultado de conversas com os clientes ou análises concorrenciais (Urban & Hauser, 1993).

Já o termo *Process Innovation* (inovação nos processos), por seu turno, está indissociavelmente ligado ao de *Product Innovation* (inovação de produtos ou serviços) sendo que as inovações de processo são, tipicamente, aplicadas no seio da organização ao passo que, contrariamente, as inovações de produto ou serviços são orientadas para o mercado (Freire, 2000). Em ambos os casos, de qualquer modo, a difusão da inovação depende da aceitação que esta encontrar junto dos seus utilizadores potenciais.

A título exemplificativo, uma inovação portuguesa em Xangai 2010 (Figura 1) a Torre Turística Transportável (TTT) é uma aposta da empresa portuguesa DST na Exposição Mundial, assumindo-se como um projecto multifuncional de arquitectura sustentável, com 9 metros de altura, 3 de largura e 3 de profundidade, assumindo um espaço autónomo de design minimal vocacionado para o turismo de natureza.

Figura 1: Inovação Portuguesa na Exposição Mundial de Xangai 2010

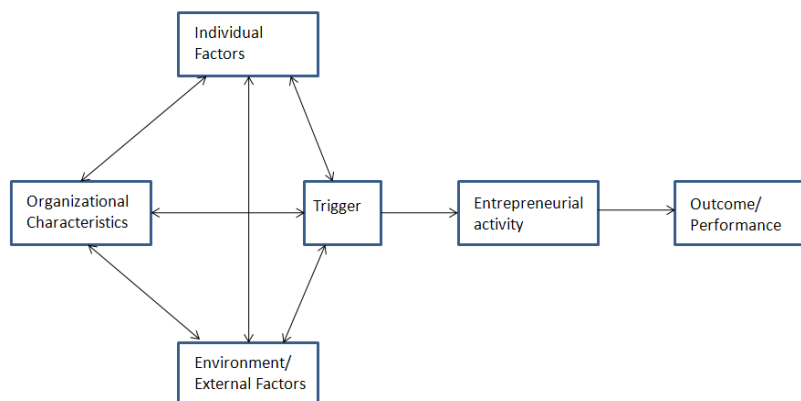


Fonte: evasões (2010)

O empreendedorismo é, por regra, tido como um processo, na medida em que engloba um conjunto de passos, é passível de gestão, é algo contínuo e aplicável em diversos contextos (Stevenson et al., 1999). Este processo empreendedor está, por regra, indissociavelmente ligado a certos factores iniciais que permitam “dar o salto” (circunstâncias, *triggering events*). Shindehutte et al.

(2000) apresentam um modelo conceptual (figura 2) que resume a natureza dinâmica do processo de “desencadeamento”, numa tentativa de resumir os vários contributos sobre esta temática. O processo empreendedor é conceptualizado como uma resposta ao despertar do evento. No entanto, a natureza do trigger, relevância e impacto depende da interação dinâmica entre as características dos gestores / funcionários (e.g., a vida pessoal), características da empresa (e.g., tamanho, cultura) e da evolução externa do ambiente (e.g., competitividade). Os diferentes tipos de actividades empreendedoras são, provavelmente, o resultado de diferentes tipos de *triggers*.

Figura 2: Modelo conceptual ilustrativo da natureza dinâmica do *Triggering Process*



Fonte: adaptado de Shindehutte et al. (2000)

Por outro lado, e a título complementar, Shindehutte et al. (2000) apresentam um resumo (tabela 1) onde espelham as principais diferenças entre o *conventional marketing* e o *entrepreneurial marketing*, nos seus principais aspectos.

Tabela 1: Diferenças entre *Conventional Marketing* e *Entrepreneurial Marketing*

Aspecto do Marketing	Conventional Marketing	Entrepreneurial Marketing
Definição de marketing	Facilitar transacções	Conduzir a empresa às novas tecnologias/produtos/mercados
Estratégia de marketing	Desenvolvimento da estratégia é o mais importante	Implementação da estratégia é o mais importante
Conceito de marketing	Gestão de um conjunto fixo de elementos de marketing	Criação de valor para o cliente através de inovação contínua
Objectivo principal	Capitalizar na mudança	Criar a mudança
Dinâmica	Reactiva	Proactiva
<i>focus</i> do planeamento de marketing	Adaptação às mudanças ambientais (mercado)	Veículo para efectuar a mudança
Segmentação do mercado	Ênfase nas características do cliente, preferências, comportamentos	Classificar o cliente em resposta às variáveis dinâmicas
Composto de marketing	Elementos constantes	Elementos variáveis
Fontes de valor (cliente)	4 P's	4 P's bem como compras, recursos financeiros, produção
Abordagem de satisfação das necessidades	Acompanhar o cliente	Conduzir o cliente
Orientação da acção	Inclinação para a aprendizagem	Inclinação para a acção
Desenvolvimento de trabalhadores	Pessoas que podem perpetuar a sabedoria convencional	Campeões da inovação, chefes da mudança

Fonte: Schindehutte, Morris & Kuratko (2000:21)

O processo empreendedor em contextos corporativos resulta, mais do que de traços individuais, de uma necessidade cada vez mais consciente de dotar a organização de comportamentos inovadores e pode, de acordo com Sharma e Chrisman (1999), assumir várias formas. A perspectiva de Schollhammer (1982) é a mais citada e identifica cinco tipos de empreendedorismo corporativo: *administrative; opportunistic; acquisitive; incubative; imitative*. Tradicionalmente, a gestão da inovação e do empreendedorismo tende a ser excluída do domínio do departamento de marketing convencional, de acordo com Shindehutte et al. (2000). O marketing torna-se numa função organizacional que responde aos principais aspectos do meio ambiente com a finalidade de facilitar as transacções (Webster, 1977). Por outro lado, o empreendedorismo está relacionado com a criação de descontinuidades no ambiente exterior, onde o objectivo final se centra na busca de novos produtos, novos mercados, novas formas organizacionais e novas fontes de valor para o cliente. A noção de que há uma orientação de marketing mensurável que é distinta de uma orientação empreendedora sugere que o marketing não é sinónimo de empreendedorismo.

3. EMPREENDEDORISMO E O PROCESSO DE CRIAÇÃO

Numa tentativa de contribuir para o conhecimento da essência do empreendedorismo e eficácia pedagógica, o contributo de Ma e Tan (2006), inspirado em estudos do processo empreendedor (Webster, 1977; Wortman, 1987; Cunningham & Lischeron, 1991; Stearns & Hills, apresenta a *4-P framework* do empreendedorismo, tratando-se de uma abordagem integrativa e que reúna contributos fragmentados na teoria e que represente uma mais completa e coerente forma de compreender o fenómeno.

3.1 PERSPECTIVE: A MENTALIDADE (ESPÍRITO) EMPREENDEDORA

Em primeiro lugar, empreendedorismo é uma perspectiva, uma forma coerente e consistente de ver o mundo, tratando-se de um espírito particular (Bird, 1988; Hamel & Prahalad, 1989). De acordo com Shane e Venkataraman, 2000), trata-se de uma mentalidade que atribui diferentes valores aos recursos e às oportunidades quando comparado com a generalidade da população e que fomenta a criatividade e inovação, muda as regras do jogo e procura ser única.

3.1.1. PURPOSE (PROPÓSITO)

O empreendedorismo está relacionado com uma forma peculiar de ver o mundo, em que o empreendedor nasce com o propósito de mudar o mundo, fazer a diferença e contribuir para o bem-estar da humanidade, com o lema: *When a destination calls, entrepreneurs go; Everyone is here for a reason*. O propósito em empreendedorismo está personificado na paixão empreendedora e o verdadeiro empreendedor tem um claro sentido da missão: direccionados para o objectivo (ambicioso e desafiador) e inspirados para vencer (Collins & Porras, 1996).

3.1.2. POLICY (POLÍTICA)

Até que ponto o espírito empreendedor está, ou não, presente nas políticas da empresa (e no seu *dna*)? Até que ponto a empresa dedica tempo (e investe verbas) a promover o empreendedorismo e a inovação? (Ma e Tan, 2006)

3.2. PIONEER: CAMPEÃO DA INOVAÇÃO

Os empreendedores são pioneiros/exploradores, afirmando-se como campeões da criatividade e da inovação (Shane, 1994 *apud* Ma e Tan, 2006). Muitas pessoas podem detectar uma oportunidade, mas nem todas estão dispostas a ir para o terreno e capitalizá-las e a tentar moldar o futuro. Uma

boa parte da literatura ligada ao empreendedorismo centra-se no estudo das características dos empreendedores, traços e perfís (e.g. Begley & Boyd, 1987; Brockhaus, 1980).

3.2.1 PASSION (PAIXÃO)

Por regra, o empreendedor é apaixonado pelo que faz, de acordo com McGrath e MacMillan (2000). A paixão de criar algo de diferente, a paixão de fazer história e de romper com a rotina: *Chase your dream!*

3.2.2 PERSEVERANCE (PERSEVERANÇA)

A perseverança não é apenas uma virtude mas um ingrediente necessário ao empreendedorismo: *Never give up!* O verdadeiro empreendedor é optimista, resistente, decidido e excessivamente confiante (Bazerman, 1986), principalmente quando familiarizado com o problema. Uma tentativa fracassada é uma derrota, mas para o empreendedor é um distintivo.

3.3. PRACTICE: MATÉRIA DE ACÇÃO

Uma acção tem mais impacto do que as palavras e a perspectiva empreendedora é mais facilmente reflectida nas acções dos empreendedores. São as acções e actividades empreendedoras aquilo que mais importa numa criação de empresas ou na introdução de inovações (Vesper, 1990; Covin & Slevin, 1991 *apud* Ma e Tan, 2006). O empreendedorismo, como uma prática, altera o cenário de competitividade e torna-se fundamental para a economia mundial: *Just do it!*

3.3.1. PERSUASION (PERSUASÃO)

A maior acção empreendedora é a persuasão. Persuasão é sobre liderança, conduzir pessoas a locais onde elas não iriam por vontade própria. Quer se trate, ou não, da venda de uma ideia, a persuasão é uma componente crítica do empreendedorismo a fim de mobilizar os recursos necessários para a sua operacionalização (McGrath e MacMillan, 2000), projectando a imagem de confiança e sucesso: *Salesmanship is a natural ingredient of entrepreneurship* (e.g. Michael Ovitz).

3.3.2. PURSUIT (PROCURA/BUSCA)

O empreendedorismo é uma busca incansável de oportunidades e de recursos, de acordo com McGrath e MacMillan (2000): *God helps those who help themselves*. Como salientou Venkataraman (1997), o empreendedorismo pertence ao “*why, when e how*” algumas pessoas e outras não explorarem as oportunidades que descobrem, onde a sorte favorece a mente preparada.

3.4. PERFORMANCE: ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

O empreendedorismo está orientado para o desempenho e está relacionado com a exploração de oportunidades rentáveis (Shane & Venkataraman, 2000), sendo que essa performance pode ser medida pela criação de novas empresas ou projectos inovadores (Histich & Peters, 1986), lucro económico (Schumpeter, 1975), inovação no produto (Jennings & Young, 1990), a preocupação com o bem-estar social ou a simples satisfação pessoal (Miner, 1997): *I did it my way!*

3.4.1. PROFIT (LUCRO)

No seu trabalho seminal da destruição criativa e mecanismos do capitalismo económico, Schumpeter (1934) foi inequívoco sobre o motivo lucro no empreendedorismo: *Creating economic value is socially responsible!* O lucro é a recompensa para a inovação empreendedora.

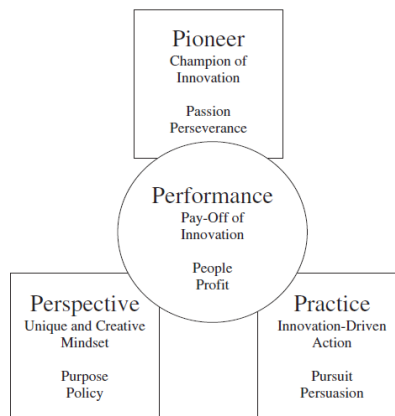
3.4.2. PEOPLE (PESSOAS)

O empreendedorismo é sobre pessoas: necessidades, desejos e potencial. É relativo à melhoria da qualidade da vida humana e dotar as pessoas de valor e satisfação.

4. RELAÇÃO ENTRE OS 4 P'S

A relação entre os 4 P's é explicada por Ma e Tan (2006), sendo que a criação de riqueza caracteriza a missão fundamental do empreendedorismo e permanece como um factor crítico para determinar a performance do empreendedorismo (Ireland et al., 2001). Na construção do modelo aqui apresentado (Figura 3), os investigadores tratam o desempenho como variável dependente, examinando (individual e colectivamente) os efeitos do *pioneer*, *perspective* e *practice* na *performance*.

Figura 3: A definição dos 4 P's do empreendedorismo



Fonte: Ma & Tan (2006:718)

5. EMPREENDEDORISMO EM TURISMO

O turismo é um fenómeno que movimenta milhões de pessoas em todo o mundo, assumindo-se como um dos principais motores de uma economia à escala global. Todos os anos, em muito devido às alterações frequentes no ambiente de turismo, fomenta a competição entre e dentro dos destinos turísticos (Farhangmehr & Simões, 1999), tornando-a cada vez mais numa actividade multifacetada e geograficamente complexa, onde diferentes serviços são solicitados e fornecidos em diferentes estágios, desde a origem até ao destino (Pearce, 1991). À semelhança de outros sectores emergentes numa economia moderna, o turismo é uma indústria dinâmica e em constante mudança. Desta feita, o empreendedorismo assume-se como um factor crítico no seu desenvolvimento, tanto a nível global como regional (Russell & Faulkner, 2004).

Como tal, surge uma necessidade cada vez maior de compreender o próprio comportamento do consumidor dos destinos turísticos como tentativa de otimizar a própria oferta, mais ainda num sector de actividade marcado pelo crescimento acentuado nos últimos anos e que, progressivamente, se assume como uma aposta a desenvolver por vários países à escala global (Sousa & Simões, 2010, 2012). Para Lordkipanidze et al (2005), o crescimento do sector do turismo e o aumento da procura no que concerne a novos tipos de turismo, torna ainda mais visível e necessária a sua ligação com as novas tendências do empreendedorismo. Sendo o turismo composto por muitas empresas de reduzida dimensão, estas são, constantemente, chamadas a responder rapidamente às novas tendências e às exigências do mercado (assumindo-se como uma fonte de inovação).

O empreendedorismo no turismo foi analisado por Getz e Carlsen (2005) destacando vários estudos realizados nas últimas décadas, enfatizando essencialmente tipologias empreendedoras. O sector turístico apresenta potencial para a materialização de novos empreendimentos. Segundo Morrison (2004), os empreendedores avaliam a viabilidade de entrada num determinado sector económico, comparando as oportunidades e baseando-se numa série de critérios económicos e sociais. A título exemplificativo, Feuerschutte e Godoi (2007) realizaram um estudo com o propósito de analisar a configuração das competências empreendedoras do sector hoteleiro a partir da reconstrução histórica de experiências de trabalho e da actuação de sujeitos à frente do empreendimento.

De acordo com Hjalager (2002), também em contextos de turismo, o termo “inovação” tem sido progressivamente utilizado para descrever o comportamento das empresas de turismo, dos destinos e do próprio sector turístico. Por outro lado, e de acordo com Stamboulis e Skayannis (2003), O turismo passa por mudanças significativas, enfrentando novos desafios que exigem novas perspectivas. Por fim, e não menos importante, referir ainda que, as novas tecnologias digitais, hoje, representam uma das múltiplas expressões em relação ao acesso à informação e à comunicação. O turismo on-line apresenta-se como uma realidade contemporânea, marcada por uma mudança de paradigmas nos modelos mais clássicos de operacionalização da actividade turística. De acordo com Rita (2001), o turismo não é só a maior indústria do mundo, é o sector número um no segmento *online*, representando cerca de 11% do total de vendas da *internet*. De acordo com Costa (2003), segundo um estudo da Forrester Research (1999), durante o presente ano mais de 30% das vendas on-line serão geradas pelo sector do turismo. O número de utilizadores que usam a *internet* com fins relacionados com o turismo atinge os 70 milhões, metade dos quais consultam a *internet* para obter informação sobre os destinos ou para verificar preços e horários. Viajar é uma das características mais populares de *e-commerce*, com 45% de compradores na *internet* adquirindo viagens *online*.

Neste sentido, a própria estratégia de distribuição e alocação de serviços turísticos deverá seguir uma aproximação orientada para o cliente. Isto implica que cada destino turístico deva possuir um grande portal como principal entrada, em vez de se apostar apenas numa série de portais individuais de índole comercial. A própria poupança nos custos de tratamento de uma reserva via *WEB* chega a 80%.

A aplicabilidade do ciberespaço e da *internet* para as relações sociais e transacções comerciais são amplamente utilizadas para projectar o turismo. A intangibilidade do turismo é adoptada pela intangibilidade do cenário virtual e, através deste, é possível transformar o turismo num processo tangível, quando o produto se resume a informações (Ghisi & Macedo, 2006). Molina (2003) afirma que a criação de mundos virtuais, onde o participante se pode movimentar, ver, ouvir e manipular objectos como no mundo físico, pode constituir um importante recurso para a descoberta do turismo já que, nessas realidades simuladas, os turistas poderão conhecer, de uma forma activa, alguns detalhes sobre destinos e serviços antes da viagem.

A indústria do turismo é caracterizada por oferecer negócios complementares. Assim um viajante utilizará uma companhia aérea, um rent-a-car, um quarto num hotel e consumirá refeições e serviços que são oferecidos por diversas empresas. O objectivo do turista é adquirir uma experiência agradável. Deste modo um *website* bem estruturado poderá facilitar o planeamento e decisão, por parte do turista. Podem servir também como ponto de distribuição para os serviços que os clientes precisarão, à medida que planeiam as suas férias (Costa, 2003). Pelo menos duas dimensões da mudança podem ser identificadas, concretamente: novas formas de turismo (caracterizado pela tendência a afastar-se do turismo de massa) e a difusão das tecnologias da informação e

comunicação (com um efeito generalizado sobre a criação, produção e o consumo do produto turístico).

6. CONCLUSÕES

Inquestionavelmente não é fácil definir, de forma universal, o empreendedorismo, no entanto podemos confrontar o contributo de Ma e Tan (2006) numa postura eclética e conciliadora quando comparado com outras definições de menor consenso, como disso é exemplo Cole (1959) para quem empreendedorismo mais não é do que uma “*actividade intencional de um indivíduo ou grupo de indivíduos, que se compromete a iniciar, manter e projectar uma unidade de negócios lucrativa orientada para a produção ou distribuição de bens e serviços de natureza económica*” e que apontou a existência de quatro tipos de empreendedores: o inovador, o inventor, o promotor super-optimista e o construtor organizacional.

A abordagem defendida é uma tentativa de resposta a algumas das questões fundamentais ligadas ao empreendedorismo, incluindo: porquê, quando e como as oportunidades para a criação de bens e serviços passam a existir? (*Purpose, Profit*); porquê, quando e como algumas pessoas descobrem e exploram essas oportunidades, e outras não (*People, Passion, Perseverance*); porquê, quando e como diferentes modos de acção são usados para explorar oportunidades empreendedoras (*Persuasion, Pursuit, Policy*).

Por outro lado, importa salientar os factos geradores do empreendedorismo (*triggers*) que possam despoletar uma actividade empreendedora (nomeadamente em contextos de turismo, do lado da oferta turística) e cuja origem poderá estar associada a factores internos, externos e características da própria organização, bem como da relação do marketing convencional com o entrepreneurial marketing, numa postura essencialmente dinâmica e cujo intuito seja mais do que acompanhar a mudança, criar a mudança. Sendo um estudo meramente teórico, é expectável que possam surgir, no futuro, alguns estudos de natureza prática que tragam algum suporte e robustez. Tratando-se de um estudo em progresso, a sua análise prática dificilmente será dissociada do estudo da inovação no processo, tornando relevante o desenvolvimento de investigações futuras. Poderia ser pertinente mensurar em que medida várias estratégias na área do empreendedorismo (nomeadamente colocando em prática a abordagem dos 4 P's) e inovação influenciam a satisfação dos turistas e em que direcção (positiva ou negativamente), bem como analisar quais as determinantes que, em distintos contextos da oferta turística, poderão afectar (positiva ou negativamente) a própria inovação de processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazerman, M. (1986). *Managerial Decision Making*. John Wiley & Sons, New York.
- Begley, T. & Boyd, D. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
- Birch, D. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: Center for the Study of Neighborhood and Regional Change, Cambridge: MIT Press.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, 13, 442-453.
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Brockhaus, R. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- Cole, A. (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Harvard University, Press, Boston.

- Collins, J. & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65-77 (September-October).
- Costa, A. (2003). O Enoturismo em Portugal: o caso das rotas do vinho 3ª Jornadas Ibéricas de Turismo. Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Cunningham, J. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. Collins, 1ª ed.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature, in Fagerberg, J.; Mowery, D. & Nelson R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Farhangmehr, M. & Simões, C. (1999). Factors Affecting Hotel Industry Development in Portugal. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 6(1), 23-46.
- Feuerschutte, S. & Godoi, C. (2007). Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAPAD*, Rio de Janeiro.
- Freire, A. (2000). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.
- Galanakis, K. (2006). Innovation process. Make sense using systems thinking. *Technovation*, 26, 1222-1232.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005). Family Business in Tourism: State of the Art, *Annals of Tourism Research*, 32(1).
- Ghisi, L. & Macedo, S. (2006). *Turismo virtual on-line: um estudo em sites brasileiros que divulgam o turismo*. In: III CONVIBRA, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 24 a 26 de Novembro de 2006.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* [Special issue], 11, 5-15.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hisrich, R. & Peters, M. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 307- 322.
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Ireland, R.; Hitt, M.; Camp, L. & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Jennings, D. & Young, D. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), 53-66.
- Lordkipanidze, M.; Brezet, H. & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13, 787-798
- Lundvall, B. (1992). *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Ma, H. & Tan, J. (2006). Key components and implications of entrepreneurship: a 4-P framework. *Journal of Business Venturing*, 21, 704-725.
- Malecki, E. (1994). Entrepreneurship in Regional and Local Development. *International Regional Science Review*, 16(1), 119-153.
- McGrath, R. & MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in the Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Miner, J. (1997). *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Quorum Books, Westport.
- Molina, S. (2003). *O pós-turismo*. São Paulo: Aleph.
- Morrison, A. (2004). Entrepreneurship in Tourism: moving from the generic to the particular. *Annals at the Tourism State of the Arte II Conference*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Pearce, D. (1991). *Tourist Development*. Longman Scientific & Technical, London.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, New York.
- Rita, P. (2001). A importância do turismo on-line. *Revista Portuguesa de Gestão*, Abr-Jun.
- Russell, R. & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 556–579.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª ed. Escolar Editora, Lisboa.
- Schindehutte, M.; Morris, M. & Kuratko, D. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30.
- Schollhammer, H. (1982). *Internal Corporate Entrepreneurship*, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper and Row, New York. Originally published in 1942.
- Shane, S. (1994). Are champions different from non-champions? *Journal of Business Venturing*, 9, 397-421.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sousa, B. & Lopes, S. (2011). A Inovação de processos: diferenciação nos serviços turísticos [III Congresso Internacional Turismo da ESG/IPCA], *Proceedings*.
- Sousa, B. & Simões, C. (2010). Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos: o caso de euro-regiões. *Revista Tékhne*, vol. VIII, nº 14.
- Sousa, B. & Simões, C. (2012). Uma abordagem na ótica do consumidor: Regiões turísticas transfronteiriças. *Journal of Tourism and Development [Revista Turismo & Desenvolvimento]*, n.º 17/18 – Volume 4, electronic edition.
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism management*, 24, 35-43.
- Stearns, T. & Hills, G. (1996). Entrepreneurship and new firm development: a definitional introduction. *Journal of Business Research*, 36(1), 1-5.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, H.; Roberts, M. & Grousbeck, D. (1999). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.
- Tidd, J; Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação: Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Monitor, Lisboa.
- Urban, G. & Hauser, J. (1993). *Design and Marketing of New Products*, 2ª ed. New Jersey, Prentice-Hall.
- Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective*. In: Katz, J., Brockhaus, R. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 119–138.

Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Webster, F. (1977). Entrepreneurs and ventures: an attempt of classification and clarification. *Academy of Management Review*, 2(1), 54– 61.

Wortman Jr., A. (1987). Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. *Journal of Management*, 13(2), 207-222.

Site consultado [Evasões (2010) / Cision: consultado a 02/05/2010]:

<http://www.pt.cision.com/O4KPTWeb/ClientUser/GetClippingDetails.aspx?id=50a08ca7-714e-4f0c-a818-4e5b0d665ddc&analises=1>

CREACIÓN DE UN MODELO DE “OBSERVATORIO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA” PARA UN DESTINO TURÍSTICO

BUILDING A MODEL OF "CORPORATE REPUTATION OBSERVATORY" FOR A TOURIST DESTINATION

Carmina Jambrino Maldonado

Escuela Universitaria. Universidad de Málaga
mcjambrino@uma.es

Carlos de las Heras Pedrosa

Universidad. Universidad de Málaga
cheras@uma.es

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es llevar a cabo el diseño de una herramienta que permita una evaluación continua de la reputación corporativa a través de monitores. Hasta ahora se han venido realizando auditorías de imagen corporativa que permitían descubrir las singularidades de cada empresa y ciertos aspectos que pueden afectar a su reputación, sin embargo los monitores tienden a estandarizar el análisis al imponer una escala de variables contrastadas sobre el que se centra dicho análisis. El propósito de esta investigación será llevar a cabo una revisión de aquellos monitores que miden la reputación corporativa con el objetivo de determinar el modelo óptimo de monitor de reputación corporativa aplicable a las diferentes organizaciones prestadoras de bienes y servicios en el escenario del sector turístico. En cada uno de los diferentes monitores se analizarán: variables de reputación; relación entre variables duras y blandas; tipo de público informante; existencia de doble evaluación. El objetivo final tras estos análisis será presentar una propuesta de Modelo de Monitor en la que exista: un repertorio de variables primarias; un amplio conjunto de variables secundarias; equilibrio entre las variables duras y blandas; una doble evaluación; un mecanismo de contraste de méritos; evaluación a cargo de especialistas; evaluación periódica de agentes externos.

PALABRAS CLAVES

Reputación corporativa, Destino turístico, Comunicación, Marketing, Imagen.

ABSTRACT

The objective of the research project is to design a tool for the constant evaluation of corporate reputation through the use of monitors. To this day, corporate image audits have been carried out for the detection of each company's peculiarities and of certain aspects which may affect its reputation; however, the use of monitors tends to standardize the analysis by imposing a scale of checked variables this analysis is focused on. The main purpose of this research will be to carry out a study of those monitors measuring corporate reputation with the aim of determining the ideal monitor model for corporate reputation that can be applied in different lending organizations of goods and services in the tourism sector scenario. In each one of the different monitors, we will analyze: reputation variables; relationship between hard and soft variables; type of informants; existence of a double evaluation. The final aim after the analysis of these aspects will be a proposal of Monitor Model covering: an index of primary variables; a wide set of secondary variables; balance between hard and soft variables; a double evaluation; a contrast mechanism of merits; evaluation carried out by experts; periodical evaluation of external agents.

KEYWORDS

Corporate reputation, Tourist destination, Communication, Marketing, Image

1. INTRODUCCIÓN

A grandes rasgos podemos introducir diciendo que la reputación corporativa de un destino turístico es la forma en la que el destino es percibido por los públicos y se basa, principalmente, en el conjunto de actividades que éste desarrolla. El primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar que las hacemos bien. La acción comunicativa es fundamental para construir el prestigio del destino turístico, pero no es el único factor que interviene. ¿Qué otros aspectos son relevantes en este proceso? ¿Cómo influyen estos intangibles en la cuenta de resultados de las empresas del sector?

Podríamos remontarnos a los clásicos para comenzar a hablar del valor de los intangibles y en nuestro caso de la “reputación corporativa”.

Séneca decía que hay que darle a la reputación el lugar que se merece, que no nos guíe sino que nos siga. “Más vale el buen nombre que las muchas riquezas”, escribe Cervantes en *El Quijote*.

La buena reputación, escribió Shakespeare, “es algo precioso, es la joya más próxima a nuestras almas”. La clave para alcanzarla, según Sócrates, “es esforzarse en ser lo que se desea parecer”.

Ya los clásicos se preocupaban por la opinión que los demás tenían de ellos. Tampoco en el ámbito empresarial la reputación es una novedad, aunque ahora, con la crisis, ha vuelto a tener mayor trascendencia.

Pero, ¿qué valor tiene realmente la buena reputación? ¿Cómo se puede medir lo intangible? ¿Se puede calcular la incidencia de la reputación en la cuenta de resultados? Son cuestiones relevantes, porque lo que no se puede medir, no se puede gestionar.

Bajo una perspectiva de marcado carácter localista, varios estudios centran la definición de destino turístico únicamente en el espacio geográfico donde tiene lugar la experiencia turística. En este sentido, la OMT (2007) distingue entre espacio, municipio y destino turístico, considerando este último como aquel “lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico”. Sin embargo el destino turístico no se encuentra definido sólo por varios límites de naturaleza geográfica, tal y como asegura el primer enfoque, sino también por la oferta de distintos productos y servicios al turista.

Una clasificación consensuada de las diferentes características que integran la imagen turística es aquella que distingue entre atributos tangibles, fácilmente identificables y perceptibles por el turista, y atributos abstractos o intangibles. Esta categorización puede equipararse con el continuo funcional-psicológico propuesto según el cual atributos de carácter funcional o tangible y psicológico o intangible pueden formar parte de la percepción global del destino turístico.

Pero cuando hablamos de reputación corporativa no sólo tenemos que tener en cuenta la imagen que el turista tiene de nuestro destino sino que es el conjunto de percepciones que tienen sobre el destino turístico los diversos grupos de interés (*stakeholders*) con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por el destino a lo largo del tiempo.

La reputación es “un sumatorio de intangibles” entre los que destacan la cohesión interna, la buena imagen externa, la honestidad, la calidad de los productos y servicios, la sostenibilidad financiera, el buen gobierno y la responsabilidad social.

Para Villafaña (2004) la conceptualización de la noción de reputación no resulta fácil y plantea, al menos, tres problemas. El primero relativo a la sustancia misma del concepto: qué es la reputación. En segundo lugar en lo que se refiere a sus límites, lo que nos introduce una cuestión crucial: qué es imagen y qué es reputación. En último lugar nos topamos con un problema funcional: cómo se gestiona la reputación. Revisemos algunos juicios de autoridad.

Para Charles Fombrun, (2004) la reputación está asociada siempre a sus stakeholders: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía.

Para el Foro de Reputación Corporativa (2006) es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos

David Aaker (2005) identifica reputación corporativa con reputación de marca, atribuyendo ésta a seis factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la calidad intrínseca de la marca.

Para Justo Villafañe (2004), la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que nos referimos. Un último aspecto importante relacionado con el concepto de reputación es el que se refiere a su diferencia con la imagen corporativa. Diferencia sutil en ocasiones pero diferencia sólida al fin y al cabo.

Tabla 1: Diferencia sutil en ocasiones

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Carácter coyuntural y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados verdaderos
Proyecta la personalidad corporativa	Es el resultado del comportamiento corporativo
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Permite una evaluación rigurosa
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Tabla 1. Fuente: Villafañe, J (2004).

Muchas e importantes son las ventajas competitivas que comporta una buena reputación corporativa: mejora los resultados económicos; aumenta el valor comercial; es un escudo contra las crisis..., pero sobre todo la reputación corporativa constituye un factor de liderazgo o, dicho de otra manera, es la base de un nuevo concepto de liderazgo que ya no se basa en las condiciones clásicas que hasta hace poco eran exigibles a las organizaciones líderes.

Si una empresa tiene una buena reputación y cuenta con el apoyo de los grupos de interés, estos le concederán el beneficio de la duda ante una crisis. En un momento de recesión económica, todas las empresas pierden inicialmente valor y los índices de reputación caen, pero el efecto es más negativo sobre las empresas que parten con peor reputación. (Fombrun, 1996). Según datos del último RepTrak del Foro de Reputación Corporativa, las 25 empresas españolas más importantes han perdido una media de casi 4 puntos de reputación en el último año, pero ha afectado más a las cinco compañías que partían con una reputación más baja, que han perdido el doble que las cinco mejor situadas.

Como vemos la reputación corporativa es un fenómeno muy instaurado hoy por hoy en las grandes empresas.

En España es el índice Merco, Monitor Español de Reputación Corporativa, quien evalúa anualmente a las principales empresas y líderes empresariales españolas.

Nuestra propuesta es llevar los conceptos de reputación corporativa a un destino turístico.

El objetivo del presente artículo es acercarnos al conocimiento de la reputación corporativa a través de monitores adaptados a destinos turísticos y a las características esenciales del ámbito de estudio. Los países y las comunidades autónomas suelen ser marcas paraguas que aglutinan a cada una de las marcas existentes y con identidad propia de otros destinos dentro de estas y que a veces tienen incluso una imagen más notoria. Un caso claro lo podemos comprobar en Andalucía cuya marca paraguas aglutina a la Costa del Sol, Costa de la Luz, Costa del Azahar, Sevilla, Granada, Córdoba, Sierra Nevada, etc. son marcas con su propia identidad, con su propia reputación. ¿Cuál es el valor de la reputación de esta nueva marca creada en Andalucía para aprovechar sinergias y conseguir atraer a más turistas a la región? ¿La marca turística Andalucía está desligada de la reputación corporativa de Andalucía? ¿Los stakeholders de la Comunidad Autónoma en su conjunto son similares o iguales a los stakeholders con los que se trabaja en el organismo autónomo para la promoción del turismo en la región?

Estas y otras cuestiones son las que queremos tratar y para ello resultaría de gran ayuda crear un observatorio de reputación corporativa donde monitoricemos al país, a la comunidad, a la ciudad, en definitiva, al destino turístico y a sus stakeholders.

Siguiendo con el ejemplo de Andalucía, una comunidad autónoma donde el turismo es su actividad principal creemos de gran relevancia adaptarnos a las últimas tecnologías de la información y la comunicación. Se debería contar con el apoyo de la Consejería de Turismo en su división de “Andalucía lab” que aboga por llegar a los potenciales turistas aprovechando las últimas tecnologías como son portales, redes sociales, chat, etc. Es imprescindible conocer su situación actual en cuanto a la Reputación Corporativa y corregir o acentuar los aspectos más convenientes para el mayor éxito del proyecto.

Resulta novedosa la aplicación del concepto reputación corporativa en el sector turístico y particularmente a un destino entendiendo que este proyecto tiene la capacidad de generar nuevas líneas de investigación y desarrollo en este sector.

La puesta en marcha de un Observatorio de Reputación Corporativa nos dará la oportunidad de crear un valor añadido al tener la capacidad de detectar potenciales problemas que puedan afectar al sector turístico y con ello conseguir que sea más competitivo y sostenible.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Varios trabajos ponen de manifiesto que los destinos que poseen una imagen positiva y sólida de cara al turista potencial, y especialmente a sus stakeholders, acumulan una mayor probabilidad de ser elegidos ya que el turista decide dónde viajar basándose en la reputación del destino, más que en la información real u objetiva sobre el mismo. En definitiva, puede destacarse que la imagen, componente de la reputación es un concepto de enorme valor para comprender el proceso de elección de un destino turístico

Por ello, diversas aproximaciones dotan al concepto de destino turístico de un importante contenido subjetivo otorgando mayor relevancia a la experiencia personal del turista y definiendo los destinos como combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia global a los turistas, una experiencia compleja que resulta de un proceso donde los turistas usan múltiples servicios turísticos durante el curso de su visita.

Como consecuencia de todo ello, cabe concluir que el eje fundamental bajo el que debe realizarse cualquier aproximación al concepto de destino turístico es la experiencia global del turista y sobre todo de los stakeholders que van a influir en la opinión de éste. Por tanto, resulta necesario abordar este concepto, no sólo desde una tradicional óptica objetiva, sino también desde un enfoque de marcado carácter intangible y multidimensional.

Como hipótesis de partida podría afirmarse que la gestión de la reputación corporativa genera comportamientos favorables en los grupos de interés, aumento en la recomendación y venta de bienes y servicios y, por último, facilita la captación de talento e incide en la cuenta de resultados.

2.1. ANTECEDENTES

Existen en todo el mundo decenas de monitores de diferente naturaleza, todos ellos tienen mismo común denominador de la evaluación de ciertos aspectos del comportamiento empresarial y aunque no existe gran precisión ya que en algunas ocasiones se confunde reputación con responsabilidad social corporativa e incluso se llega a identificar con ciertos aspectos de sostenibilidad.

Una revisión de aquellos que han venido considerándose más relevantes y cuyas variables de evaluación se acercan más a nuestros objetivos se recogen en la tabla 2

Tabla 2: Una revisión de aquellos que han venido considerándose más relevantes y cuyas variables de evaluación

Monitor	País/Primer año de publicación	Variables de evaluación de la reputación corporativa
Global Most Admired Companies Fortune	EE.UU 1983	Calidad de la gestión Calidad de productos/servicios Innovación Solidez financiera Buen uso de los activos corporativos Etc.
Britain's Most Admired Companies Management Today	U.K. 1999	Calidad de la gestión Solidez financiera Habilidad para atraer y conservar talentos Calidad a largo plazo Capacidad para innovar Etc.
Merco Monitor Español de Reputación Corporativa	España 2001	Calidad producto/servicio Cultura corporativa y calidad laboral Innovación Resultados económicos financieros Dimensión global y presencia internacional Etc.

Tabla 2. Fuente: Villafañe, J (2004). Elaboración propia

2.2. OBJETIVOS

Los **objetivos concretos** que se persigue con este estudio son:

1. Abrir nuevas líneas de investigación donde se apliquen monitores de reputación corporativa al sector turístico.
2. Crear una herramienta con la que se pueda conocer en un destino la situación real del sector turístico y la reputación que ésta tiene entre sus stakeholders con una evaluación continua de la reputación corporativa a través de monitores.
3. Transferir al sector turístico los resultados de la investigación. Potenciando con ello las diferentes organizaciones prestadoras de bienes y servicios en este ámbito.

Hasta ahora se han venido realizando auditorías de imagen como instrumentos de evaluación de la imagen corporativa en distintas organizaciones y aunque la excelencia de sus resultados queda fuera de toda duda la auditoría permite descubrir las singularidades de cada empresa y ciertos aspectos que pueden afectar a su reputación, mientras que los monitores tienden a estandarizar el análisis al imponer una escala de variables contrastadas sobre las que se centra dicho análisis.

La principal diferencia entre ambos instrumentos de diagnóstico es que la auditoría de reputación es una investigación a la medida que evalúa todas y cada una de las variables de las que depende la reputación de una empresa concreta, las cuales por supuesto no son las mismas para otras

organizaciones. En el caso de los monitores es la realidad corporativa la que ha de adaptarse al instrumento de diagnóstico.

Nuestra misión será llevar a cabo un estudio de aquellos monitores que miden la reputación corporativa con el objetivo de determinar el modelo óptimo de monitor de reputación corporativa aplicable a las diferentes organizaciones prestadoras de bienes y servicios en el escenario del sector turístico.

Para ello en cada uno de los diferentes monitores se analizarán:

- Variables de reputación.
- Relación entre variables duras y blandas.
- Tipo de público informante.
- Existencia de doble evaluación.

El objetivo final tras estos análisis será una propuesta de Modelo de Monitor en la que exista:

- Un repertorio de variables primarias.
- Un amplio conjunto de variables secundarias.
- Equilibrio entre las variables duras y blandas.
- Una doble evaluación.
- Un mecanismo de contraste de méritos.
- Con evaluación a cargo de especialistas.
- Evaluación periódica de agentes externos.

3. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

La evaluación de la reputación corporativa de un destino turístico se fundamenta en la medición de la imagen en general y de la visión reputacional de la organización. Sin embargo, la naturaleza compleja y diversa del producto turístico requiere el desarrollo de metodologías más específicas que aporten una mayor validez y fiabilidad a la medición de la imagen de destino, teniendo en cuenta que la imagen turística depende en gran medida de los atributos y beneficios concretos de cada lugar. Bajo estas premisas, se deben emplear dos técnicas en la medición de la imagen de los destinos turísticos, los estudios cualitativos y cuantitativos.

La imagen corporativa es la síntesis de la identidad de nuestro destino a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (autoimagen) e intencional respectivamente, construyendo en la mente de sus públicos ese gestalt que es lo que denominamos imagen corporativa. (Villafañe, 1999).

Dicho lo anterior, como veíamos en la tabla 1, si queremos conocer la reputación corporativa frente a la imagen corporativa deberemos redundar más en el comportamiento corporativo o comportamiento empresarial. Consiguiendo con ello el conocimiento del “valor generado” y el “reconocimiento del comportamiento” que tiene nuestro destino.

Es bien sabido que el uso de las técnicas cuantitativas presenta como ventaja la medición de componentes comunes de la imagen, codificación sencilla, posibilidad de análisis estadísticos y comparación factible con otros destinos.

El monitor que desarrollaremos emplea un método mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas.

Enumeramos a continuación las variables objeto de estudio y las técnicas realizadas.

Tras el análisis en profundidad de los diferentes monitores determinaremos:

- Un conjunto de variables primarias.
- Un árbol de variables secundarias.
- Equilibrio entre variables duras (económico financiera) y blandas (comerciales).

Las técnicas empleadas serán:

- **Metaanálisis.** Análisis de todas las investigaciones existentes sobre la materia en cuestión y otras afines.
- Determinación del **comportamiento empresarial.** (Carácter estructural, valor del producto, servicio y atención al cliente y valor de la marca). Por un lado a expertos del sector turístico a través de paneles y a los profesionales del sector con un análisis cuantitativo.
- Determinación de la **cultura corporativa.** Impregnación en nuestra sociedad, en nuestro destino, de las ventajas del ámbito de estudio como destino turístico; a través de líderes de la información y líderes sociales, así como de la sociedad en general, nuestros ciudadanos, que en definitiva son los que se relacionan con los turistas. Para ello realizaremos entrevistas en profundidad y método Delphi para los líderes y un estudio cuantitativo para los segundos.
- El conocimiento de la **imagen corporativa** que tiene el destino lo determinaremos con las siguiente técnicas:
 - Análisis de contenido. Reputación mediática. Para ello se realiza un análisis de contenido en los principales diarios y revistas de los principales mercados emisores tanto nacionales como internacionales.
 - Análisis cuantitativo en destino. Nos interesa conocer de primera mano la opinión de nuestros turistas con respecto a la percepción de calidad, satisfacción con los servicios, fidelidad, posicionamiento relativo en el mercado, conocimiento de marca, etc. Para ello hemos de realizar un estudio cuantitativo entre los turistas que nos visitan. Este estudio habrá de estar basado en dos cuestionarios: uno a la llegada al destino y otro a la salida con el fin de conocer si las expectativas que se habían hecho del destino han generado valor de marca.
 - Análisis cuantitativo en mercados emisores. Queremos saber también por qué los turistas no vienen al nuestro o prefieren otros destinos. Para ello realizaremos un estudio cuantitativo en los principales mercados emisores.
 - Panel de expertos. Elites y líderes sociales. Seleccionaremos un grupo de expertos en el sector turístico y con obligaciones laborales en las principales actividades turísticas del país. Nuestro objetivo es que a través de una encuesta semi-estructurada personalidades relevantes del sector opinen sobre la imagen que ellos perciban y cómo creen que debería ser diseñada la identidad apropiada para nuestro destino.

En la siguiente tabla se desarrollan las técnicas empleadas para la determinación de la reputación corporativa pero desde la perspectiva de los stakeholders. Podremos ver con claridad la diferenciación entre los stakeholders externos e internos de nuestro destino turístico.

Debemos aprovechar el Monitor para crear una identidad propia y consensuada por todos los colectivos. Crear esa ideología conjunta de “cómo queremos ser” donde todos los colectivos estemos de acuerdo en el futuro del destino. A partir de ahí, comenzaremos a trabajar en la imagen intencional dada por la identidad consensuada y los procesos de revalorización de la reputación corporativa.

Cuando nos referimos al proceso de revalorización de la reputación corporativa vamos más allá de lo realizado por un gabinete de comunicación o por el departamento de marketing de una empresa. En el proceso de revalorización de la reputación corporativa entran en juego muchas más variables de las que nos imaginamos. Nos pueden llevar desde la comunicación realizada por las administraciones regionales, provinciales o municipales, las empresas que están instaladas, los turoperadores, los consumidores de nuestros productos y por último y no menos importante nuestros trabajadores. En definitiva tenemos que analizar cuáles son los stakeholders y realizar un proceso de comunicación adecuado a cada uno de sus miembros.

Tabla 3: Técnicas empleadas para la determinación de la reputación corporativa

Monitorización de los públicos externos	Monitorización de los públicos internos
<i>Reputación mediática.</i> Análisis de contenido en los principales diarios y revistas de los principales mercados emisores (nacionales, internacionales)	<i>Líderes de información y de opinión.</i> Entrevistas semi-estructuradas a nuestros agentes internos de opinión (empresarios, directores de medios de comunicación, políticos, sindicatos, inversores, proveedores, etc.)
<i>Élite y líderes de opinión del sector turístico.</i> Panel de expertos en el sector turístico y con obligaciones laborales en las principales actividades turísticas del país y de los destinos emisores.	<i>Expertos del sector turístico.</i> Panel de expertos en el sector turístico del destino.
<i>Clientes potenciales.</i> Estudio cuantitativo basado en encuestas en mercados emisores. Analizaremos por qué vienen y también por qué no.	<i>Profesionales del sector.</i> Análisis cuantitativo basado en una encuesta a profesionales de todas las escalas del sector.
<i>Clientes en destino.</i> Estudio cuantitativo. Dos encuestas: una a la llegada y otra a la salida. Queremos saber de primera mano si las perspectivas que se habían hecho del destino han generado valor de marca.	<i>Sociedad del destino.</i> Análisis cuantitativo basado en encuesta a los ciudadanos para conocer su opinión y actitud frente a los turistas que recibimos.

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

Durante años siempre hemos dicho que la mejor forma de promocionar un destino es con el boca a boca (boca – oreja). Evidentemente este es uno de los elementos esenciales para la fidelización de clientes que no solamente vuelven a visitarnos sino que también nos recomiendan a amigos, familiares, etc. ¿Pero realmente esta es la única y más directa forma de comunicar? Ellos comunican experiencias vividas en el destino ¿pero quién hace que esas experiencias sean positivas, inolvidables, llenas de sensaciones? La respuesta es clara: Cada uno de los trabajadores que interaccionan con el turista, los recepcionistas, los camareros, los tenderos, en definitiva, cada uno de los habitantes residentes.

En este breve análisis de proceso de comunicación queremos comenzar con el que siempre se suele dejar fuera y no es otro que la comunicación interna. Cada uno de nuestros trabajadores está en contacto directo y continuo con los turistas, nuestros clientes, es por ello que cada uno de los empleados constituyen un “momento de la verdad” en nuestra identidad. Es primordial que ellos conozcan y compartan la identidad que queremos proyectar. De ahí que debemos aplicar un importante esfuerzo en comunicación interna dirigido a cada uno de ellos, donde de forma clara se le transmita la “ideología”. ¿Qué queremos ser? Por supuesto, no debemos de olvidarnos de los residentes que deben ver al turista ya no solamente como una fuente de ingresos sino también como miembros claves para intercambio de culturas. En definitiva, debemos de hacer que el turista se sienta como en casa. Por lo tanto dentro de la comunicación interna habremos de realizar un plan estratégico que llegue directamente a los trabajadores del sector turístico y otro concienciando a todos los residentes de las ventajas del turismo.

El monitor de reputación corporativa es el instrumento específico de control del plan director. Su objetivo es la evaluación continua de las variables de reputación del destino.

En la guía operativa de gestión de la reputación y en el cronograma (Tabla 4) nos encontraremos con las diferentes oleadas en las que se realiza cada estudio o “instrumento”. Se definen olas semestrales o anuales siendo estas últimas coincidentes con las segundas (segunda ola semestral en el mismo tiempo que la ola anual). De tal forma que obtendremos en los segundos semestres datos acumulados. Consiguiendo con ello que los análisis cuantitativos sean más fiables al tener una mayor representación muestral y temporal.

Tabla 4: Guía operativa de la reputación

Guía operativa de gestión de la reputación		
Objetivos	Instrumentos	Metodología
Conocer las investigaciones existentes sobre el estado de la cuestión	Meta-análisis	Informe inicial: primer semestre
Determinación de la imagen corporativa	Análisis de contenido (Reputación mediática)	Análisis de contenido de diarios y revistas de los destinos emisores: Dos oleadas año. Informe semestral.
	Panel de expertos. (Élite y líderes de opinión del sector de fuera del destino).	Panel de experto: Una oleada año. Informe en 2º semestre.
	Análisis cuantitativo en mercados emisores. (Clientes potenciales).	Encuestas: Una oleada año. Informe en 2º semestre.
	Análisis cuantitativo en destino. (Clientes en destino).	Encuestas: Dos oleadas año. Informe semestral
Comportamiento empresarial	Panel de expertos. (Expertos del sector turístico del destino).	Panel de expertos: Una oleada año. Informe en 2º semestre.
	Análisis cuantitativo. (Profesionales del sector del destino).	Encuestas: Dos oleadas año. Informe semestral
Cultura corporativa	Análisis de contenido	Análisis de contenido de diarios y revistas del destino: Dos oleadas año.
	Panel de expertos. (Líderes de información y opinión del destino)	Entrevistas semi-estructuradas: Una oleada año. Informe en 2º semestre.
	Análisis cuantitativo. (Sociedad del destino).	Encuestas: Una oleada año. Informe 2º semestre.

Tabla 4. Fuente. Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Con este artículo se ha tratado de poner en valor los estudios sobre reputación corporativa en el sector turístico.

El actual entorno empresarial caracterizado por una creciente demanda de información ha convertido la gestión de la reputación en una de las mayores oportunidades de creación de valor para las empresas.

La investigación en este sector es clave para países-destinos donde los ingresos turísticos suponen un porcentaje relevante sobre su PIB. Entendemos que debemos de dar un paso hacia adelante y conocer en profundidad y con la mayor exactitud nuestros países emisores y dentro de éstos qué grupos de población nos visita, sin olvidar un aspecto que adquiere una especial importancia, el conocimiento de aquellos grupos que no lo hacen así como sus motivos de este comportamiento. Ello nos permitiera detectar mercados potenciales sobre los que establecer futuras estrategias.

Esta es una labor que hay que realizar conjuntamente entre los investigadores universitarios y los profesionales del sector. Es por tanto, esta propuesta, una herramienta básica para unir esfuerzos e intereses.

Desde la Universidad debemos trasladar al sector la importancia de la comunicación interna entendida, la comunicación a nuestros políticos, nuestros empresarios, nuestros empleados, a nuestros proveedores, a nuestros sindicatos, y finalmente y no por ello menos importante a cada persona de nuestra comunidad, de nuestra sociedad. Todos debemos de tener claro la importancia del turismo y para ello deberemos de marcar desde el ápice las líneas de actuación y que estas sean conocidas por cada uno de los ciudadanos. Es la forma de conseguir una cultura corporativa del sector. Para ello la ayuda de los medios de comunicación que se encuentran en el destino es fundamental.

Nuestra intención, también, es trabajar con los medios de comunicación de los países emisores haciéndoles ver el interés de visitar, de conocer las ventajas del destino, con los touroperadores y sobre todo con nuestros políticos.

Evidentemente estos son aspectos que cada destino está trabajando pero falta conocer los resultados, corregir variaciones y mejorarlas y justo estos son los beneficios del “observatorio de reputación”. Conocer que es lo que realmente está ocurriendo en cada momento.

Por todo ello entendemos que este artículo nos sirve para poner en marcha una herramienta que puede servir para aplicarla desde las Universidades a los distintos destinos turísticos.

No tiene sentido un observatorio de reputación corporativa sino existe una transferencia de los resultados en cada oleada a los actores del sector: públicos y privados. La diferencia entre una auditoría de reputación corporativa y un observatorio es justo ésta. Con la auditoría tomamos una foto fija de la reputación en un instante, mientras que en el observatorio estamos rodando una película. Película donde tienen que estar involucrados todos los actores para ir modificando la comunicación hasta llegar a la reputación que queremos tener. Es un proceso vivo donde es imprescindible que dichos actores estén concienciados de la reputación que queremos y trabajar para llegar a ella con la herramienta base de nuestro observatorio.

Es en este punto donde juega un papel primordial la empresa pública. Con la colaboración de las administraciones podremos crear un portal en internet donde se difundirán los avances del observatorio. Las diferentes oleadas cuantitativas resultantes del proyecto y las distintas olas con los análisis cualitativos de paneles de expertos se verán reflejados en el portal. En definitiva en el portal tendremos la reputación corporativa del destino. Los usuarios podrán conocer la cultura y el comportamiento corporativo reflejados en el observatorio con cada oleada y la influencia de las medidas adoptadas por el propio sector (administración, empresas, líderes de opinión, etc.) así como de los demás agentes turísticos del destino.

Como podemos comprobar la creación de dicho portal nos da una oportunidad mayor de conocimiento incrementando con ello la información recogida en cada una de las olas de datos del observatorio.

El portal servirá, por tanto, como foro de encuentro donde se podrán recoger las sugerencias de los distintos actores del sector turístico. Estas sugerencias, a su vez, servirán para retroalimentar al propio observatorio. Ha de ser un elemento vivo, que refleje la realidad del momento, por ello debe tener flujos de información continuo que le permita diseñar estrategias para anticiparnos y planificar el futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Balmer, J. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding*. Routledge.
- Carroll, G. (2010). *Corporate Reputation Management: A Corporate Communication and Public Relations Perspective*.
- Capriotti, P. (1995). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. Barcelona.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI; *Razón y Palabra*, nº 34.
- De Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor; Una relación circular*, Thomson.
- De Las Heras Pedrosa, C., Jambrino Maldonado, C. (2008). *Auditoría de Imagen de la Costa del Sol Occidental*. Junta de Andalucía
- Dowling G. (2001). *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press.
- Fill, C. (2012). *Corporate Reputation: Brand and Communication*. Financial Times Prentice Hall.

- Fombrum, C. J. (1996). *Reputation: realizing values from the corporate Image*, Boston: Harvard Business
- Fombrun Ch., J., Van Riel C. (2003). *Fame and Fortune*, Prentice Hall.
- FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA. (2006). From www.reputacioncorporativa.org.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. John Wiley & Sons.
- Haywood R. (1994). *Managing Your Reputation: How to Plan and Run Communications Programmes That Win Friends and Build Success*, McGraw Hill.
- Hannington, T. (2004). *How to Measure and Manage your Corporate Reputation*. Gower Publishing.
- Leiva-Aguilera, J. (2012). *Gestión de la reputación online*. Editorial UOC. SL
- Low J., Klafut P.C. (2002). *Invisible Advantage, How Intangible are driving business performance*, Edit Perseus Publishing.
- Mattelart, A (2000). *La publicidad*, Paidós. Barcelona.
- Peters G, (1999). *Waltzing with the Raptors: A Practical Roadmap to Protecting your Company's Reputation*, John Wiley & Sons.
- PRIMARY RESEARCH GROUP (2012). *The Survey of Corporate Practices in Monitoring the Company Reputation on the Internet*. Primary Research Group
- Ramos, J. (2012). *Gestión de la reputación online. Claves y estrategias*. Kindle Edition. México DF
- Riahi-Belkaoui, A., And Pavlik E. (2000). *Accounting for Corporate Reputation*, Greenwood Publishing Group, Oxford University Press.
- Rindova, V., And Fombrum C. J. (1999). *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent*
- Rosoor, B. (2012). *Agir sur l'e-réputation de l'entreprise : Développer et défendre son identité numérique*. Eyrolles.
- Schultz, M., Hatch, M. et al. (2000). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press.
- Van R. (1994). *Comunicación corporativa*, Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Pearson Prentice Hall.

HOSPITALIDADE: UM LOCAL DE ENCONTRO DA GASTRONOMIA COM A BIOÉTICA

HOSPITALITY: A PLACE OF MEETING WITH THE BIOETHICS WITH GASTRONOMY

Celso Ramos de Oliveira

Centro Universitário FMU de São Paulo/Brasil
professorcelso@gmail.com

Cláudia Regina Rodrigues Sarralheiro Butuhy

Centro Universitário FMU de São Paulo/Brasil
claudiasarrauhy@bol.com.br

Júlio César Butuhy

Centro Universitário FMU de São Paulo/Brasil
julio.cesar@fmu.br

Pedro Campana Inojosa

Centro Universitário São Camilo e do Centro Universitário FMU de São Paulo/Brasil
campanapedro@gmail.com

RESUMO

A Bioética se apresenta como uma grande convocação para que as diferentes áreas de saber e de atividades humanas se aprofundem nos aspectos éticos que lhe são pertinentes. Esta reflexão oferece alguns passos iniciais para a compreensão e o desafio da reflexão bioética na Gastronomia. Após breve ambientação dos conceitos em vista da delimitação do tema, explicita-se a hospitalidade como um lugar-síntese do encontro da Gastronomia com a Bioética. Dela decorrem não apenas propostas de cordialidade e respeito nos serviços gastronômicos, mas também surgem observações críticas sobre o momento cultural atual nem sempre propício para o desdobramento das atitudes de hospitalidade. Esboça-se deste modo um breve recorte de leitura de Bioética em Gastronomia, dentro do contexto atual, de pouca literatura sobre este respeito.

PALAVRAS CHAVE

Ética, Bioética, Gastronomia, Hospitalidade, Cultura

ABSTRACT

Bioethics presents itself as a great call for the different areas of knowledge and human activities that deepen on ethical issues that are relevant. This reflection offers some initial steps to understand and challenge of bioethical reflection in Gastronomy. After a brief setting of the concepts in view of the delimitation subject, explains to hospitality as a summary of the meeting place of the Gastronomy in Bioethics. It generates not only proposals for warmth and respect in food services, but also appear critical remarks about the current cultural moment is not always conducive to the unfolding of the attitudes of hospitality. Sketches in this way a brief outline of reading Bioethics in Gastronomy, with in the current context, little literature on this subject.

KEYWORDS

Ethics, Bioethics, Gastronomy, Hospitality, Culture

1. INTRODUÇÃO

Pensar a Gastronomia na perspectiva da Bioética representa, no atual momento, um desafio particular, pois, de modo geral, os estudos em Gastronomia são predominantemente práticos e fortemente absorvidos pela arte culinária e pelos aspectos estéticos da apresentação dos alimentos. A Gastronomia se mostra assim mais afeita à estética do que à ética. A bibliografia analítica da Gastronomia sob o viés da ética, se apresenta no momento, extremamente exígua.

Em tal contexto se abrem dois tipos de desafios, no fundo convergentes: de um lado a tarefa teórica de um método adequado para considerar as reais questões éticas presentes na Gastronomia; e de outro, a necessidade de ter os profissionais da Gastronomia, que lidam com o cotidiano da área, contribuindo diretamente na reflexão da Bioética.

Aliás, esta é uma característica forte em Bioética: sua elaboração não visa apenas uma construção teórica, mas fundamentalmente se reporta a sujeitos concretos que possam refletir com ética suas práticas gastronômicas. Para usar uma analogia do ramo, quando se trata de pensar a Gastronomia em Bioética, teoria e prática mais do que nunca são convidadas a “sentar-se à mesa” da Ética.

Dentro deste quadro, o presente estudo objetiva ser uma introdução de alguns aspectos do desafio teórico de se refletir com Bioética na Gastronomia. Buscam-se alguns marcos conceituais que favoreçam a compreensão destas áreas e em seguida se procura indicar algumas atitudes éticas que dela emergem como proposta para as práticas gastronômicas.

2. VISITANDO OS CONCEITOS DE GASTRONOMIA E BIOÉTICA

Para situar bem a Gastronomia na Bioética é preciso esclarecer inicialmente estes dois termos, pois como sempre ocorre, as palavras abrigam diferentes sentidos. Sem nos determos em definições, vejamos brevemente com quais conceituações básicas estão sendo tomados estes termos nesta reflexão.

A origem etimológica da palavra Gastronomia é da Língua grega: “*gastro-nomia*”, onde “*gastros*”, quer dizer estômago, e também alimento, comida; e “*nomia*” significa o conjunto de regras, leis ou normas. Pode-se entender então que etimologicamente o termo *gastronomia* se refere ao conjunto de normas que regem a alimentação; seria a lei do estômago ou simplesmente o conhecimento do mesmo (BIGIO, 2011). Entretanto é fácil intuir que, para além do simples processo digestivo, aí estão implicadas inúmeras atividades e experiências humanas.

Quando se fala em Gastronomia na linguagem coloquial, a referência privilegiada nos leva para os restaurantes, e com isto, para uma área de serviços profissionais na sociedade plural. Visto pelo lado da população que busca estes serviços, o termo evoca facilmente um ambiente, um preparo profissional, um ponto de encontro e demais experiências de relações. A demanda e a prestação de serviços nesta área resultam em conotações específicas para a Gastronomia na linguagem das relações comerciais e de marketing.

Nesta Gastronomia *prática* já aparecem diferentes elementos entre os quais se podem destacar os prestadores de serviço, com sua perícia e arte para um bom desempenho; os comensais ou consumidores, com seus desejos, apetites e disposições; e um ambiente não apenas físico, mas humanizado por rituais e atitudes. Embora o imaginário da Gastronomia não se estenda

comumente ao lar, as habilidades culinárias domésticas e seu ambiente de relações gastronômicas integram sem dúvida o horizonte da Gastronomia. Isto se comprova na riqueza da diversidade cultural da culinária mundial, que inspira o restaurante.

Em linguagem acadêmica a Gastronomia se torna uma disciplina, um saber que se organiza para compreender as normas que regem a alimentação na habilitação dos seus prestadores de serviços, na compreensão dos desejos e disposições dos comensais, na adequação do que constitui o ambiente propício para a alimentação em uma relação social.

Pode-se dizer que a Gastronomia aparece primeiro, em virtude das necessidades, e logo como arte na preparação, apresentação e consumo do alimento, e se torna ciência, ou um saber disciplinado sobre os diferentes aspectos nela implicado. Tudo isto se dá em um longo processo cultural, diversificado, que chega aos nossos tempos interagindo com nosso momento cultural.

Hoje se atribui à Gastronomia compreender as tecnologias relacionadas aos processos de recepção, entretenimento e interação. Abrange os processos tecnológicos de planejamento, organização, operação e avaliação de produtos e serviços inerentes à hospitalidade e ao lazer. As atividades compreendidas nesse eixo referem-se a lazer, relações sociais, turismo, eventos de gastronomia, integrados ao contexto das relações humanas em diferentes espaços geográficos e dimensões socioculturais, econômicas e ambientais.

Cabe-lhe também a pesquisa, divulgação e consolidação de aspectos culturais, morais e relacionais dentro de sua área; como também a prospecção mercadológica, o marketing e a coordenação de equipes que são elementos comuns desse eixo (SETEC, 2011).

3. BIOÉTICA: SUAS PREOCUPAÇÕES E MÉTODO

O termo *Bioética* é derivado das palavras gregas *bios* (vida), e *ethike* (ética). O termo é simples, mas as conotações do seu uso lhe conferem uma apreciável variação de sentido que não cabe explicitar aqui. Esse termo apareceu em nossos tempos modernos utilizado pela primeira vez por Fritz Jahr em 1927, com uma acentuada conotação na necessidade ética de rever as relações dos seres humanos com os animais e as plantas¹. Esta preocupação ambiental, entretanto, ganhará vigor várias décadas depois, firmando-se ainda nos tempos atuais.

Nesse meio tempo, porém, outros fatos levaram o termo *Bioética* para um mergulho mais profundo nas próprias relações humanas. As guerras mundiais e principalmente os abusos do Nazismo com a instrumentalização de seres humanos em pesquisas serviram para acender um alerta sobre a precariedade da vida sem a ética. Em 1970, somando a memória destas dramáticas experiências com o entusiasmo pela aceleração dos avanços científicos, Van Rensselaer Potter, em 1970, em um artigo intitulado *Bioethics, science of survival* levantava com o termo *Bioética* a preocupação pela *sobrevivência* de todo ser vivo no Planeta. Considerava que a Humanidade via crescer em suas mãos o poder tecnológico, o qual colocava cada vez mais em risco a *sobrevivência* dos seres, se tal poder não fosse devidamente acompanhado pela Ética.

¹ JAHR, Fritz. Bio-Ethik. Eine Umschau über die ethischen Beziehungen des Menschen zu Tier und Pflanze. Kosmos. Handweiser für Naturfreunde. 1927: 24/1: 2-4. JAHR, Fritz. Ensaios em Bioética e Ética 1927-1947. BIOETHIKOS 2011:5/3: 242-268.

Daí a *Bioética* começa primeiro sendo uma grande convocatória à comunidade humana para assumir a ética em todos os procedimentos. E passa, em seguida, a se organizar metodicamente como uma disciplina em busca de fundamentos para estabelecer critérios, valores e normas que possam reger a atividade humana em nossos tempos.

Em sua metodologia a Bioética se vê diante da necessidade de ser interdisciplinar, isto é, de buscar em diferentes disciplinas e saberes a compreensão de elementos constantes em determinada área da ação humana. De fato, uma avaliação ética seria precária e mesmo insuficiente quando ficasse reduzida a apenas um aspecto ou enfoque. Ao mesmo tempo, é fácil admitir que tal metodologia implica na condição de se fazerem recortes disciplinares, com os quais se contemplam aspectos específicos, em vista do discernimento ético, pois seria impossível considerar *tudo* com a contribuição de *todos* os saberes em uma reflexão ética.

Assim a Bioética procura construir fundamentações teóricas que a seguir possam servir para a reflexão em práticas situadas. Nesta reflexão todos os seres humanos estão convidados, e não apenas os bioeticistas acadêmicos. É onde os próprios *Chefs* e gastrônomos estão convidados a participar desse “banquete da Ética”.

Hoje a Bioética se consolida no contexto mundial, onde a contribuição brasileira tem sido particularmente relevante². Contribuiu decisivamente em levar a reflexão da Bioética para além dos espaços sempre importantes das relações clínicas e se abrir para as questões de justiça social e ambiental. Hoje, como mais facilidade se admite que a Bioética abriga todas as questões que dizem respeito à sobrevivência de nosso ecossistema e busca fundamentar um correspondente sistema de valores (GRACIA, 2010).

4. NA HOSPITALIDADE, O ENCONTRO DA GASTRONOMIA COM A BIOÉTICA

Com a metodologia interdisciplinar da Bioética, a Gastronomia pode ser pensada por inúmeros aspectos, que para serem considerados exigiriam mais do que um tratado. De fato, o olhar da ética é perspicaz para ir além dos simples momentos e fatos presentes, para busca perceber os valores em suas origens, conotações, conseqüências, prospectivas, os sentidos e significados presentes nas ações e relações.

Assim, na Gastronomia cabem grandes questões éticas como aquelas que versam sobre a origem dos alimentos, sua relação com a saúde das pessoas, a rede de serviços e de interesses em ela se integra; bem como aquelas que interrogam sobre a qualidade dos comportamentos dos prestadores de serviços e dos próprios comensais em sua área.

Esta consideração serve para introduzir o breve recorte que aqui se busca privilegiar: tomar a hospitalidade como um especial lugar da realização ética da Gastronomia. Pois esta nos parece ser condensar grandes ideais da Bioética no que se refere ao respeito à dignidade e autonomia das pessoas, ao seu bem estar e satisfação de suas necessidades.

² ANJOS, M. F.; SIQUEIRA, JE. Bioética no Brasil: tendências e perspectivas. Aparecida: Idéias & Letras, 2007

A reflexão ética da Gastronomia pelo viés da hospitalidade pode envolver duas vertentes: a Gastronomia como fenômeno social, que evoca os mais variados sentimentos e expressões humanas, bem como ritos e símbolos de cordialidade para com o próximo; e a Gastronomia como uma atividade cujo potencial de mercado real supre a carência do público consumidor em relação ao setor de prestação de serviços.

Com base nessa premissa, podemos observar a evolução desse conceito relacionando-o com a história do ato de bem receber no Ocidente. Sua presença se registra já na Grécia Antiga, como se vê na seguinte citação extraída da *Odisseia*, de Homero:

[...] em muitas culturas, o oferecimento de hospitalidade é visto como responsabilidade dos lares nobres. A oferta de hospitalidade é uma troca que tem por objetivo aumentar o bem-estar tanto do anfitrião quanto do hóspede [...] o anfitrião beneficia-se do aumento de prestígio e respeito dentro da comunidade (Lucas, 2004, p. 26).

Analisando essa passagem, podemos constatar que a Gastronomia é um fenômeno que remete a três ações básicas: dar, receber e retribuir, as quais, por sua vez, remetem à noção de dádiva. A Gastronomia começa como uma oferta que exige sacrifício daquele que a disponibiliza. Essa oferta é aceita por alguém que assume uma posição de relativa inferioridade que, por sua vez, possivelmente, retribuirá o regalo, gerando, assim, uma nova dádiva.

Entretanto, quem se doa inicialmente nesse processo não deve exigir a retribuição da ação, isso deve ocorrer de forma espontânea, uma vez que a Gastronomia, como fenômeno, tem origem na relação de cordialidade estabelecida com o outro. A cordialidade tem origem nas doutrinas da religião católica, conhecidas atualmente como hospitalidade eclesial ou eucarística.

Era nos mosteiros onde se realizava o ato hospitaleiro/gastronômico sem fins lucrativos, apenas visando à caridade, ou seja, cuidava-se bem de qualquer tipo de pessoa independentemente de sua origem. Dias (2002, p. 99), explica o papel dos hospitais e hospícios como locais onde os viajantes podiam encontrar abrigo, alimento e cuidados de saúde:

As palavras hospício (do latim *hospitium-i*, lugar em que viajantes podiam obter alimento e repouso temporariamente) e hospital (também do latim *hospitale-icum*, hospedaria ou casa de hóspedes) eram correntes na Europa a partir do século XI e serviam para designar locais, à margem das antigas estradas romanas, destinados a abrigar peregrinos (muitos eram estabelecidos anexos a mosteiros), oferecendo assistência variada, inclusive tratamentos médicos. Nessa época eram utilizados para abrigar pessoas em viagem, doentes, loucos, sãos ou pobres, indiscriminadamente.

Essa visão cordial da Gastronomia e da hospitalidade induz à leitura de que esse fenômeno faz parte da essência humana, diz respeito a um instinto anterior, não se trata apenas de um regramento

social, como no pensamento grego, mas, sim, de um sentimento materno relacionado ao ato de proteger, acolher e alimentar a prole, que acaba por se estender ao semelhante.

Ao percebermos a Gastronomia como uma motivação humana, compreendemos que o fenômeno apresenta características diferentes no caso de indivíduos e no caso de grupos sociais. Isso porque se trata não apenas de uma ação ou reação ao indivíduo, mas também de um jogo de interpretação e sensibilidade por parte de quem se propõe a tal ato. Na cultura oriental, por exemplo, a Gastronomia e a hospitalidade são representadas na liberdade oferecida ao indivíduo, isto é, quando uma pessoa é recepcionada, os anfitriões permitem que ela se isole para que possa descansar de sua jornada e recuperar-se do esforço.

Já na cultura brasileira, esse ato é inadmissível, uma vez que todos protegem o indivíduo e lhe demonstram sua receptividade por meio de muito “calor humano” e farta alimentação. Todos precisam conversar com a pessoa e demonstrar-lhe carinho e afeto, mesmo que ela tenha viajado por horas. Sendo assim, podemos notar que, nesse processo, na maioria das vezes, ocorre apenas a baixa Gastronomia e a hospitalidade básica.

Não obstante, o fenômeno em sua plenitude exige que se contemplem também as expectativas de ambos os atores, tanto o receptor (receber bem) quanto o recepcionado (ser bem recebido), culminando na alta Gastronomia e na hospitalidade plena. Muitas vezes, é impossível atingir tais expectativas, visto que, além das expectativas individuais, ainda há as variáveis, como cultura, classe social, entre outras, que interferem no processo de dar, receber e retribuir.

5. DESAFIOS À HOSPITALIDADE EM NOSSO CONTEXTO CULTURAL

Pelo que expusemos, podemos constatar que a alta Gastronomia e a hospitalidade incondicional, segundo Derrida (2003) tendem a ser uma utopia à medida em que a receptividade entre as pessoas diminui nos grandes centros em razão dos fatores citados anteriormente.

Nessa direção, temos esse parâmetro mínimo coexistindo ao longo do tempo com o ser humano, sendo uma forma de equilíbrio, muitas vezes forçado, que, mesmo assim, tem permitido a continuidade do que chamamos de sociedade, como explana Mauss (1974, p. 182-83):

Em todas as sociedades que nos precederam e que ainda nos rodeiam, e mesmo em numerosos costumes de nossa moralidade popular, não existe meio termo: confia-se ou desconfia-se inteiramente; depor as armas e renunciar à sua magia, ou dar tudo; desde a hospitalidade fugaz até às filhas e bens. Foi em estados deste gênero que os homens renunciaram a seu ensinamento e aprenderam a empenhar-se em dar e retribuir. É que eles não tinham escolha. Dois grupos de homens que se encontram podem fazer apenas duas coisas: ou afastar-se — e, caso suspeitem um do outro ou se desafiem, lutar — ou tratar-se bem. Até direitos bem próximos de nós, até economias não muito distanciadas da nossa, são sempre estrangeiros com os quais se “trata”, mesmo quando são aliados. [...] É opondo a razão aos sentimentos, opondo a vontade de paz contra bruscas loucuras desse gênero, que os povos conseguem

substituir pela aliança, pela dádiva e pelo comércio a guerra, o isolamento e a estagnação.

Percebe-se que a sociedade se priva de elementos no intuito de permitir a sobrevivência da cordialidade, da fraternidade e da igualdade entre os semelhantes. Tenta-se, assim, diminuir também o distanciamento físico-geográfico e social entre os seus membros, sendo a alimentação o ponto basal e até de mediação entre as classes. Esse cenário poderia ser mais produtivo para o fomento da Gastronomia plena, no entanto, nos restam resquícios de tais valores que facilmente podem se transformar em produtos para serem vendidos às pessoas. Morin (1972, p. 27) comenta esta situação da seguinte forma:

A indústria cultural deve constantemente suplantar uma contradição fundamental entre suas estruturas burocratizadas-padronizadas e a originalidade do produto que ela fornece. Seu funcionamento se fundamenta nesses dois antitéticos: burocracia-invenção, padrão individualidade.

O fenômeno do singular (alta Gastronomia) para o coletivo (baixa Gastronomia) não só retira o fator de primazia como também propicia a vulgarização e a banalização das culturas. Isso ocorre não apenas pela transformação em produto, mas também pela explicitação de que o exclusivo é destinado para poucos, que é o fenômeno inverso desse processo.

Devemos ressaltar essa situação, uma vez que a Gastronomia tem se encaminhado para essa direção, principalmente no que se refere ao viés comercial, tendo-se a referida conotação, que no dito popular transforma-se na noção de que quanto mais se paga, melhor será a receptividade, bem como melhores serão as condições de recepção do indivíduo.

Assim, o produto se transforma numa forma de poder que será, possivelmente, mais um instrumento de manipulação (meios de comunicação para a massa) e divisão das massas (meios de comunicação de massa). O acesso se dá por diferentes formas e amplitudes, podendo até não ocorrer em razão de certas condições, como analfabetismo, poder de compra, termos técnicos próprios de grupos profissionais, entre outras. Nesse sentido, Ortiz (1995, p.147) faz a seguinte reflexão:

A cultura popular de massa é produto da sociedade moderna, mas a lógica da indústria cultural é também um processo de hegemonia. Com isso entendemos que a análise da problemática cultural deve levar em conta o movimento mais amplo da sociedade, e ao mesmo tempo, perceber cultura como um espaço de luta e de distinção social.

Interpretando a Gastronomia além de um fator de motivação interna, como uma forma de expressão cultural no contexto atual, pode-se constatar que ela tende a se transformar num pré-requisito de aceitação social (“ter cultura = ter conhecimento gastronômico”). Ter apenas o poder da propriedade não é suficiente, é necessário ter as condições para compreender o que ocorre

consigo bem como com o ambiente externo, tentando buscar soluções e até novas formas de garantir e ampliar a sobrevivência, o que representa uma nova forma de estruturação de nossa coletividade. Atentando-se para o que foi exposto da verve humana, apresentamos a seguinte passagem de Lévi-Strauss (1982, p.107):

Existe uma transição contínua da guerra às trocas e das trocas aos intercassamentos. E a troca das noivas é apenas o termo de um processo ininterrupto de dons recíprocos, que realiza a passagem da hostilidade à aliança, da angústia à confiança, do medo à amizade.

Considerando essa situação, deve-se, em um primeiro momento, buscar na Gastronomia a sua origem mais remota, interpretando-a como um sentimento humano que foi absorvido pela sociedade e, em um segundo momento, como o desdobramento de relações que servem não apenas a interesses de classe, mas também a bens maiores: a sobrevivência, a manutenção e o equilíbrio da ação de coexistirmos em sociedade. A Gastronomia é um fenômeno psicossocial que demanda atenção em sua prática, principalmente no setor comercial, em que ocorre a possibilidade de desvirtuação total da dádiva para uma ação puramente mercantil.

A Gastronomia, então, deve seguir a seguinte diretriz para que realmente promova o fenômeno da hospitalidade: a submissão ao mercado afasta o setor de questões básicas da hospitalidade. A ideia de acolhimento, de receber o outro, que está na origem da hospitalidade, assume dimensões que apontam para uma nova ética, uma política voltada para o acolhimento, o bem-estar. O planejamento que não considera as grandes minorias marginalizadas constituídas pelos meninos de rua, migrantes, desempregados, não leva ao desenvolvimento econômico, mas ao agravamento das desigualdades (DENCKER, 2004, p. 19).

Evitando-se tal condição puramente comercial, pode-se imaginar e até se ter a construção de um modelo de prestação de serviços que realmente agregue os valores humanos. A concretização da Gastronomia em moldes humanos, não é uma mera busca conceitual, mas uma necessidade preeminente, que dita fluxos e até a escolha propriamente dita do consumidor. De acordo com o pensamento de Affolter:

O consumidor do futuro não só aprofundará seus conhecimentos pessoais e suas competências, como também se tornará mais e mais exigente. A transparência do mercado aumentará e os consumidores esperarão receber detalhes e informações relevantes sem ter que se preocupar em coletar esses dados. Aqueles das em que as seleções e as tomadas de decisões eram feitas apenas com base nos preços – exceto pelas ofertas que são realmente verdadeiras barganhas – não existem mais (Affolter *apud* Lockwood; Medlik, 2003, p. 254).

A Gastronomia, então, se não trata meramente de uma ação de prestação de serviços, mas, sim, da superação de expectativas, necessidades e desejos das pessoas em todos os sentidos — trata-se de uma ação extremamente complexa. A retomada de alguns ritos e símbolos da alimentação é

imprescindível nesse processo, bem como a elevação dos parâmetros de qualidade dos serviços prestados atualmente.

Não podemos nos esquecer de que tais atividades devem gerar uma ação de responsabilidade social, bem como manter, na medida do possível, o estabelecimento de relações, não somente mercantis mas também de caráter social e fundamentalmente ético.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as tarefas da Bioética está o esforço por reunir contribuições de diversas áreas do conhecimento, na tentativa de reverter ao máximo uma visão fragmentada da realidade. Pode ajudar assim a Gastronomia a compreender as tecnologias relacionadas aos processos de produção, distribuição, recepção, entretenimento e interação que lhe são pertinentes.

Pela Bioética vê-se mais claramente a Gastronomia como uma motivação humana, em rede de relações com características diferentes no caso de indivíduos e de grupos sociais. Pode-se interpretar a Gastronomia além de um fator de motivação individual, percebendo-a como pertencente a uma forma de expressão cultural atual. Buscar na Gastronomia a sua origem mais remota, interpretando-a como um sentimento humano que foi absorvido pela sociedade e como o desdobramento de relações que servem não apenas a interesses de classe, mas também a bens maiores: a sobrevivência, a manutenção e o equilíbrio da ação de coexistirmos em sociedade.

A concretização da Gastronomia em moldes ético humanos, é uma necessidade preeminente, que dita fluxos e até a escolha do consumidor. Neste caso já não se trata meramente de uma ação de uma fria troca comercial pela prestação de serviços, mas, sim, por uma atitude de ir de encontro às expectativas, necessidades e desejos das pessoas em todos os sentidos, algo, portanto, bem mais complexo.

A idéia de hospitalidade sintetiza em grande parte as atitudes que devem presidir e reger eticamente as práticas na Gastronomia. A Bioética moderna se introduz conferindo-lhe uma reflexão interdisciplinar em busca da identificação e crítica dos valores implicados em suas práticas. Os referenciais e princípios muito caros à Bioética como a autonomia e vulnerabilidade dos sujeitos, o senso de justiça nas relações se tornam particularmente iluminativos.

A Gastronomia se encontra com a Bioética dentro de uma responsabilidade social, que perpassa as diferentes relações, desde as interpessoais, as referentes à saúde pública, bem como às ecológicas, que se referem ao respeito e proteção do ambiente. Estas dimensões abrangentes para a Bioética estão implícitas nas propostas de Van Rensselaer Potter, ao propô-la como um desafio da sobrevivência. A Gastronomia integra este importante esforço de transformação Ética nas relações.

BIBLIOGRAFIA

Dencker, A.(2004). Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Derrida, J. (2003). Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar da hospitalidade. Tradução de Antonio Romane. São Paulo: Escuta.

Dias, C. (2002) (Org.). Hospitalidade. São Paulo: Manole.

- Gracia, D. (2010). *Pensar a bioética: metas e desafios*. São Paulo: Loyola.
- Küng, H. (1999). *Uma ética global para a política e a economia mundiais*. Madrid: Trotta.
- Lockwood, A. & Medlik, S. (2003). *Turismo e hospitalidade no século XXI*. São Paulo: Manole.
- Lucas, R. (2004). *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*. (2. ed.). Londres: Routledge.
- Mauss, M.(1974). Ensaio sobre a dádiva — forma e razão da troca nas sociedades arcaicas, [1923-24]. In: *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Edusp.
- Morin, E.(1922). *Cultura de massas no século XX – o espírito do tempo*. São Paulo: Forense Universitária.
- Ortiz, R(1995). *A moderna tradição brasileira*. São Paulo: Brasiliense.
- Pessini, L. & Barchifontaine, P. (2007). *Problemas atuais de bioética*. 8. ed. São Paulo: Loyola.
- Schaden, E. (Org.). (1982). *Leituras de etnologia brasileira*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, [1942]
- Setec. Catálogo Nacional de Cursos Superiores em Tecnologia. Retrieved April 17, 2011, from www.inep.org.

ANIMAÇÃO TURÍSTICA COMO FATOR IMPLÍCITO DA PROCURA TURÍSTICA

ENTERTAINMENT AS AN IMPLICIT FACTOR OF TOURISM DEMAND (Extended Abstract)

Elsa Tavares Esteves

Instituto Politécnico de Bragança (IPB)
elsaesteves@ipb.pt

Paula Odete Fernandes

Instituto Politécnico de Bragança (IPB)
Investigadora do NECE (UBI).
pof@ipb.pt

Carla Pinto Cardoso

Universidade Fernando Pessoa (UFP)
ccardoso@ufp.edu.pt

RESUMO

O principal objetivo do presente estudo assenta em verificar se a animação turística, como uma componente da oferta existente na região de Alto Trás-os-Montes, com as suas características únicas e singulares, pode estar associada aos diversos fatores de eleição do destino, por parte dos visitantes. De referir que dos estudos existentes em Portugal, em volta da temática da animação turística, a abordagem assenta na importância da animação turística, suas finalidades, modalidades, contribuição para o aumento das taxas de ocupação de uma região, o animador turístico e as empresas de animação turística. Neste sentido, pretende-se impulsionar o desenvolvimento desta temática, associando-a ao processo de tomada de decisão do consumo turístico. A relevância associada a este estudo passa pela análise do comportamento do consumidor turístico de uma região, sobre a qual não existem estudos desta natureza e o carácter prático utilitário para o desenvolvimento do setor de atividade. Os resultados da investigação poderão contribuir para uma requalificação das políticas de intervenção no sistema de atração turístico, pela relação que se estabelece entre o consumo e as atividades produzidas, por parte dos agentes públicos e privados do setor turístico da região.

PALAVRAS-CHAVE

Animação turística, Consumo turístico, Procura turística, Destino turístico, Alto Trás-os-Montes.

ABSTRACT

This study intends mainly to verify whether entertainment, as a component of the existing supply in the region of *Alto Trás-os-Montes*, with its unique and singular characteristics, may be associated with several factors influencing the visitors' choice of destination. Note that regarding entertainment studies in Portugal, the approach is based on the importance of entertainment, its objectives, modalities, contribution to increased rates of occupation of a region, on the entertainment tourist and on companies of entertainment. Therefore, we aim at fostering the development of this theme, linking it to the decision making process of tourism consumption. The relevance associated with this study involves the analysis of a region consumer behaviour, as there are no studies of this nature and no practical utility for the development of the activity sector. The research results may contribute to a reclassification of political intervention in the system of tourist attraction due to the relationship established between the consumption and the activities produced by the public and private companies of the tourism sector in the region.

KEYWORDS

Entertainment, Tourism Consumption, Tourism Demand, Tourist Destination, Alto Trás-os-Montes.

1. ANIMAÇÃO TURÍSTICA

As alterações ao nível do consumo turístico evidenciaram-se, com maior notoriedade a partir da década de 90, nomeadamente na eleição dos destinos, sendo que diversos fatores, tal como as condições climáticas, determinaram outro tipo de consumo e de exigências por parte do visitante. A oferta turística composta basicamente pelo alojamento e pela restauração tornou-se insuficiente aos olhos do consumidor turístico. A necessidade em ocupar os seus tempos livres, explorar a região em termos de recursos naturais, históricos e culturais, em volta dos seus principais motivos de eleição do destino, obrigou os diversos agentes económicos do setor a repensar nas suas linhas de atuação em termos de oferta. A animação turística surge no intuito de ocupar esse vazio até então existente e “animação é esse estímulo que proporciona uma melhor forma de estar, física e psíquica, a um determinado grupo de pessoas, permitindo a sua participação num determinado conjunto de atividades (...)” (Almeida, 2004:24). Sendo vista como um complemento do produto turístico, a animação pretende a projeção efetiva de uma oferta competitiva, diferenciadora e de afirmação de um destino turístico.

A otimização de todos os recursos e potencialidades de uma região/localidade podem sustentar a competitividade do destino. Na envolvente da animação turística estão implícitas as atrações e segundo Cunha (2009:263) pode definir-se atração turística como “qualquer elemento ou fator que, por si próprio ou em conjunto com outro ou outros, provoque a deslocação de pessoas em resposta a uma motivação ou motivações destas”, garantindo a existência de uma atividade turística. A motivação neste processo é a razão de ser da deslocação e a atração é o elemento que responde a essa razão. “As atrações definem os destinos turísticos, constituindo um dos seus principais componentes e exercendo uma determinada atração aos potenciais visitantes” (Almeida, 2004:27).

Um estudo realizado pelo ICEP- Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (1997) e citado por Moutinho (2008) considera como principais componentes da animação turística em Portugal, as *visitor attractions* (culturais, naturais e de lazer), os eventos (festas, feiras e romarias), a animação em alojamento turístico (jantares temáticos, atividades desportivas e culturais, atividades para crianças) e outras formas complementares (casino, eventos desportivos, fado, festivais e touradas). As *visitor attractions* orientadas para a cultura, identificam-se com mais relevância nas zonas litorais das regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Centro do país; as naturais encontram-se dispersas pelo território nacional e as de lazer, concentram-se nas grandes cidades e na região do Algarve. A oferta de eventos, pela maior concentração populacional e pela prática religiosa, tem maior predominância na região Norte e Interior de Portugal. A oferta de animação na hotelaria portuguesa mais qualificada associada ao lazer, à cultura e ao desporto, aponta para uma preferência dos visitantes pelas atividades que decorrem no exterior das instalações, nomeadamente, golfe, mergulho, pesca grossa, excursões de barco, visitas a locais históricos e naturais, espetáculos e folclore. Das atividades procuradas no interior das unidades, destacam-se o *squash*, o ténis, o jantar espetáculo e a ginástica. Em termos de duração temporal as atividades internas são de curta duração, contrariamente às atividades externas consideradas como um verdadeiro produto turístico e fundamental na promoção e desenvolvimento regional (Moutinho, 2008).

A animação é um complemento da oferta turística existente tal como o alojamento, a restauração, os transportes e serviços diversos, que pode concorrer para a diferenciação de um destino garantindo uma posição competitiva face a destinos alternativos. As atrações são consideradas uma

das principais razões para a visita de um destino, proporcionando atividades e experiências e uma forma de recolha de informação sobre o consumo turístico (Richards, 2002). Esta informação permite que se estabeleça uma relação dialética entre a produção e o consumo, garantindo um maior equilíbrio entre as expectativas e as percepções dos visitantes.

2. O CONTRIBUTO DA ANIMAÇÃO TURÍSTICA

A animação turística teve um impulso histórico na década de 50, com Blitz (cit. in Puertas, 2004), que se dedicou à organização de férias de descanso para antigos colegas seus de combate. O alojamento era organizado em tendas de campo, com refeições tipo *buffet*, que deram luz a um novo conceito de férias. Blitz apostou num programa de atividades diárias, com atividades desportivas e festas noturnas, o que permitiu desenvolver um ambiente de relações sociais com a comunidade local, sendo este o seu principal objetivo. Surge neste contexto o projeto Club Med (Club Méditerranée) que serviu como modelo e exemplo de animação turística aplicada a uma empresa do setor. O Club Med apostou na animação através do trabalho dos *gentil organisateurs*, termo que designa a figura dos animadores profissionais, com a participação dos *gentil membres*, que classifica os clientes que utilizam os serviços, em jogos e actividades, compartilhando as suas férias (Moutinho, 2008). Esta experiência serviu de incentivo a outras empresas do setor turístico e deu início à inclusão da animação nos estabelecimentos hoteleiros.

A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma região, foi a questão de partida de uma investigação de Almeida (2003). Foram inquiridas unidades hoteleiras dos concelhos de Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche. O objetivo do estudo era determinar o poder de influência do empreendimento turístico Praia D'El Rey que dispõe de um campo de golfe considerado como uma atração turístico-desportiva, nas taxas de ocupação dessas unidades. Dos serviços oferecidos na hotelaria, para além do alojamento e da restauração, acrescia a oferta de serviços de banquetes com jogos de cartas, damas, piscina e música ao vivo. A política de gestão das unidades de alojamento quanto à animação turística provocou num período de cinco anos (1998-2002) um decréscimo nas taxas de ocupação. Um aspecto negativo identificado no estudo, foram as falhas de comunicação existentes entre as unidades hoteleiras, o empreendimento turístico e os turistas. A promoção do empreendimento turístico, do campo de golfe, e do sistema de reservas ao nível do alojamento, identificaram-se como os principais problemas de comunicação. Os hóspedes inquiridos referenciaram a falta de informação existente sobre a região no empreendimento e nas unidades de alojamento, bem como a falta de atividades de animação na região, nomeadamente para os acompanhantes dos golfistas. Algumas actividades identificadas pelos hóspedes como desejáveis foram, nomeadamente, futebol, ténis, equitação, *health club* e desportos náuticos. Quanto à influência do empreendimento turístico Praia D'El Rey, nas taxas de ocupação das unidades inquiridas, o contributo dos clientes do golfe, para o ano de 2002, rondou os 3,2% nas unidades da região.

Um estudo de Moutinho (2008) analisou o contributo da animação turística para o desenvolvimento e dinamização do turismo na região de turismo do Ribatejo. Ao nível da oferta foram inquiridas por questionário duas tipologias de empresas de animação - empresas de equipamentos, com a prática de atividades nas próprias instalações/espço físico e empresas de serviços, com a prestação de serviços de animação, permitindo caracterizar o perfil das entidades e as condições logísticas e operacionais das atividades potenciadas para atrair e fixar visitantes. Ao nível da procura foram inquiridos visitantes nacionais e estrangeiros, permitindo definir o perfil da procura, conhecer as atividades que praticaram ou pretendiam praticar durante a estadia e identificar as relações estabelecidas com as entidades de animação. Das atividades oferecidas pelas empresas de equipamentos, o golfe, a caça, as visitas técnicas e as atividades equestres nas suas

diversas modalidades, foram as preferidas entre os visitantes nacionais e estrangeiros. As feiras e as exposições também suscitaram bastante interesse nos turistas que visitaram a região. Na oferta das empresas de serviços, destacaram-se os passeios em veículos de todo o terreno e o pára-queda como atividades mais apreciadas pelos visitantes nacionais, os cruzeiros, a interpretação ambiental, a canoagem e a equitação, pelos visitantes estrangeiros. Este trabalho concluiu que “na óptica de todos os intervenientes, é incontornável o papel desempenhado pela animação turística, reconhecida como um conjunto de atividades determinante na potenciação da imagem da região, na qualidade e pluralidade da oferta, e na afirmação da competitividade entre os mercados, cujos efeitos multiplicadores são capazes de gerar riqueza e desenvolvimento” (Moutinho, 2008:235).

Loi (2009) desenvolveu um trabalho com base na comparação de sete destinos turísticos com o destino Macau, conhecido este último como “*Las Vegas of the East*” e/ou “*Monte Carlo of the Orient*”. Todos os destinos envolvidos no estudo oferecem no seu portfólio de produtos turísticos, a componente do jogo e da animação. O objectivo do estudo foi criar duas tipologias de comparação entre os destinos – uma estrutural, com a recolha de dados secundários e uma perceptual, com a aplicação de um inquérito aos estudantes trabalhadores/residentes nos destinos ou nas imediações, utilizando como metodologia estatística uma escala multidimensional. O estudo contribuiu teoricamente com um modelo que explora o papel da animação na experiência turística, estabelecendo uma tripla relação entre o usuário, o ofertante e a concorrência, sendo que, a animação é considerada um fator influente na imagem percebida de um destino.

Segundo Almeida (2003:184) “uma atração transformada em animação turística, com faculdades em gerar expectativa e motivar satisfação, faz crescer socialmente e economicamente uma região destino, e este é também um dos objetivos do turismo”. A animação turística contribui para potencializar e diferenciar a oferta turística, para além de atrair e reter os visitantes, que procuram dentro das suas diversas motivações viver experiências memoráveis.

3. ANIMAÇÃO TURÍSTICA COMO FATOR IMPLÍCITO DA PROCURA TURÍSTICA EM ALTO TRÁS-OS-MONTES

O destino turístico é considerado um conjunto de produtos e serviços disponíveis num local e que se combinam por forma a proporcionar uma experiência ao visitante (Murphy, Pritchard & Smith; 2000). Estes autores apresentam um modelo concetual de destino turístico com uma subdivisão dos serviços e do espaço ambiental do destino. Ao nível dos serviços destacam-se as compras, a animação, a restauração, o alojamento, os transportes e os serviços de viagem. Os fatores implícitos no espaço ambiental são os fatores sociais, culturais, económicos, tecnológicos, político-legais e o ambiente natural. “O destino turístico, como um produto global integrado pode ser tratado como um produto de consumo com capacidade para satisfazer as necessidades do consumidor. É através desta relação entre oferta e procura que se gera o desenvolvimento e se cria sustentabilidade ao destino” (Almeida, 2010:28-29). Estudos existentes (Fernandes, Monte & Castro, 2003; Santos, 2011) analisaram a procura turística da região Norte de Portugal, utilizando para o efeito metodologias distintas.

Fernandes, Monte e Castro (2003) analisaram a tendência evolutiva da procura turística no período de 1997-2001, na região Norte de Portugal, com recurso ao índice de preferência¹. Das sub-regiões que integram a NUT III, foi efectuada uma desagregação, em zona litoral (Minho Lima, Cávado, Grande Porto e Entre Douro e Vouga) e zona interior (Ave, Tâmega, Alto Trás-os-Montes e

¹ Este índice permite avaliar em que medida um determinado destino turístico é preferido relativamente aos restantes e de que forma os mesmos se comportam perante a evolução do turismo em geral do país, zonas promocionais, regiões, etc. (Fernandes, Monte & Castro; 2003:65).

Douro). Da aplicação do índice de preferência, verificou-se uma maior tendência pelo destino turístico litoral ao interior. Contudo, uma análise comparativa entre o turista nacional e estrangeiro aponta para uma tendência evolutiva da procura pelo interior, no que diz respeito à evolução da permanência média² por destino turístico.

Santos (2011) analisou a procura turística na região Norte de Portugal, com recurso a alguns indicadores da atividade turística, no período compreendido entre 1996 e 2008. Analisando a região Alto Trás-os-Montes, é a região Norte de Portugal que apresentou maior dependência do mercado nacional, com 90,2% em 1996 e 87,9% em 2008. Em relação ao mercado internacional, os principais mercados emissores eram a Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, em ambos os períodos. Em 1996 os hóspedes permaneciam 1,54 dias, registando-se um aumento para 2008, reflexo da oferta de turismo rural, de animação turística, de promoção turística, entre outros fatores. Em 2008, esta região identificou-se como o quarto destino da região Norte com maior registo de dormidas.

Pela análise de ambos os estudos, a região Alto Trás-os-Montes³ é um destino turístico que tem vindo a acentuar-se na procura em detrimento dos destinos do litoral, pelos seus recursos acentuados ao nível natural e cultural, o que identifica uma zona rural, com potencialidades para o desenvolvimento da atividade turística. Em destinos rurais o visitante procura, sobretudo, atividades de animação com grau elevado de autenticidade, enquadráveis nas particularidades da vida local (Vieira, 2005:3).

Cunha (2012) desenvolveu um trabalho num dos concelhos da região Alto Trás-os-Montes, Montalegre, mais concretamente na aldeia de Paredes do Rio, como resposta à revitalização das tradições, aliada à cultura e à animação, como foco de atração de turistas. A pesquisa empírica consistiu na aplicação de um questionário a residentes de Montalegre, Chaves e Vila Real. A tradição referenciada para o estudo foi “a matança do porco” associada a uma festividade. “A animação proporcionada, o recriar de tradições e os aspetos culturais que de certa forma se refletem na forma de receber e na própria comida, são um conjunto de itens resgatados de um passado que hoje são cada vez mais procurados por turistas e visitantes” (Cunha, 2012:1353). Numa das questões colocadas - “Na sua opinião o que mais contribui para atrair pessoas a Paredes do Rio?”, os inquiridos referiram a recriação das tradições (61,3%), as pessoas e a paisagem (11,4%), a festa em si e a forma como é organizada (11,4%), toda a região e o património que preserva (9,1%) e a forma de vida das suas gentes e gastronomia (6,8%). O estudo conclui que a animação, a tradição e a cultura formam uma tríade indissociável e fundamental para a promoção de uma região e uma estratégia âncora no processo de revitalização dos destinos rurais.

Para dar resposta ao contributo da animação turística no processo de tomada de decisão do consumidor, como um dos fatores de eleição de um destino, encontra-se em curso uma investigação na região Alto Trás-os-Montes. Pretende-se analisar duas vertentes: a componente da oferta de animação turística e a componente da procura turística. Na oferta pretende-se identificar e caracterizar as atividades de animação potenciadas pelas empresas licenciadas da região, entre outros aspectos relevantes. Na procura pretende-se identificar o perfil do visitante da região, os motivos da visita (para os primeiros visitantes e reincidentes), os fatores de eleição do destino, as atividades de animação procuradas versus praticadas e avaliar o grau de satisfação.

² Este indicador reflecte os dias de permanência, em média, por cada turista (nacional/estrangeiro) num destino turístico.

³ A região Alto Trás-os-Montes é uma das sub-regiões que compõem a NUT III e abrange um conjunto de 15 concelhos pertencentes aos distritos de Bragança e Vila Real.

O consumo turístico é influenciado pelo sistema de atrações turísticas existentes num destino, confirmando-se uma forte relação entre as motivações, as fontes de recolha de informação utilizadas e a atração visitada (Richards, 2002). Um sistema de rede que envolva os diversos agentes económicos, sociais e políticos de determinados territórios, com a inclusão de um sistema de atrações ao nível da animação turística, permitiria colocar no mapa, regiões cuja potencialidade turística é limitada (Completo, 2005). A animação turística nas suas diversas vertentes, cultural, lúdica, desportiva e de lazer, parece ser um forte atractivo e um elemento cada vez mais relevante associado ao processo de tomada de decisão.

4. CONCLUSÃO

A animação turística como complemento do produto turístico de um destino deve apostar nas particularidades distintas da região e das vivências locais. Este fator de distinção atrai cada vez mais visitantes para destinos rurais no qual possam ter contacto com atrações culturais, desportivas, lúdicas e de lazer. A prática de atividades de animação turística tem sido um fator impulsionador das percepções, do prolongamento da estadia e por consequência da reincidência e divulgação do próprio destino.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, P. (2003). *A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma região*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Almeida, P. (2004). A gestão da animação turística como sustentação do aumento das taxas de ocupação. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1, 23-30.
- Almeida, P. (2010). *La Imagen de un Destino Turístico como Antecedente de la Decisión de Visita: análisis comparativo entre los destinos*. Tese de Doutoramento, Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Espanha.
- Completo, F. (2005). Animação é a “alavanca da memória”. *Pessoas e Lugares*, 30, pp.5.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao turismo* (4.ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, M. (2012). Animação, tradição e cultura como fatores de preservação da memória e desenvolvimento rural. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18, 1347-1356.
- Fernandes, P., Monte, A., & Castro, J. (2003). A Região Norte de Portugal e a preferência da procura turística: Litoral versus Interior. *Revista de Estudos Regionais*, 4, 57-73.
- Loi, K. (2009). *Entertainment as a tourism development tool in Macao*. Tese de Doutoramento, James Cook University, Austrália.
- Moutinho, L. (2008). *A Animação Turística: Um olhar reflexivo sobre a oferta e a procura na Região de Turismo do Ribatejo*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Murphy, P., Pritchard, M., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21, 43-52.
- Puertas, X. (2004). *Animación en el Ámbito Turístico*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Richards, G. (2002). Tourism attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1048-1064.
- Santos, N. (2011). *Modelação da procura turística para a região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança.
- Vieira, C. (2005). O papel da animação turística nos territórios rurais. *Pessoas e Lugares*, 30, p.3.

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS CAMPOS DE GOLFE EM CONTEXTO DE CRISE: ESTUDO DE CASO DO BARLAVENTO DO ALGARVE

MANAGEMENT STRATEGIES FOR GOLF COURSES IN THE CONTEXT OF CRISIS: CASE STUDY OF THE WESTERN ALGARVE

Fernando P. Antunes Perna

Universidade do Algarve/ESGHT
fperna@ualg.pt

Luís Manuel Marques Candeias

Universidade do Algarve
luiscandeias5@hotmail.com

RESUMO

A atual crise económica e financeira colocou os campos de golfe do Algarve numa situação sem precedente: descida generalizada de receitas (*green fees*, *F&B*, ...) e acréscimo generalizado de custos (energia, IVA, ...). Deste modo, a presente investigação assume como objetivo central a identificação e análise das atuais opções estratégicas dos campos de golfe do barlavento do Algarve. Conclui-se que os novos modelos organizacionais e de competitividade do golfe no Algarve devem evidenciar o *value for money*, aprofundar a formação dos recursos humanos, reestruturar custos e prestar atenção à margem de crescimento que o mercado doméstico pode representar. Considera-se que quaisquer medidas que cada campo tome nestes domínios, se tomadas de forma isolada, estão condenadas a um sucesso de curto-prazo, pois num quadro macro de restrições acrescidas só a cooperação entre campos suportará a dimensão, eficiência e competitividade do produto.

PALAVRAS-CHAVE

Golfe, Algarve, Crise, Estratégia, Recursos Humanos

ABSTRACT

The current economic and financial crisis puts the golf courses in the Algarve in an unprecedented situation: general decline in revenues (*green fees*, *F&B*, ...) and general increase in costs (energy, VAT, ...). Thus, this research takes in its central objective the identification and study of the current strategy options of the golf courses in the Western Algarve. We may conclude that the new organizational and competitive models of golf in the Algarve must point out the “value of money”, intensify the training of human resources, restructure costs and pay attention to the growing margin the domestic market may represent. It is considered that any measures taken by each course in these fields, if singly taken, are doomed to a short-term success, because in a macro framework of increased restrictions only cooperation between the golf courses will bear the dimension, efficiency and competitiveness of the product.

KEYWORDS

Golf, Algarve, Crisis, Strategy, Human Resources

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o turismo de “Sol e Praia” representa 41% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal, assumindo especial importância no Algarve onde este valor atinge os 88% (Ministério da Economia e da Inovação [MEI], 2007). Neste contexto o golfe é considerado um produto diversificador e simultaneamente estruturante. Na região localizam-se 40 campos (32 campos de 18 buracos e 8 campos de 9 buracos), desfrutando a região de elevado reconhecimento e prestígio internacional (campos incluídos entre os melhores a nível europeu e mundial). Também pela sua característica de sazonalidade distinta do produto “Sol e Praia”, bem como pelo perfil económico

do seu mercado, o golfe é hoje consensualmente apontado como um produto estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo (Martins, 2004).

Acontece que, segundo a KPMG (2010, p. 4) “... a crise financeira internacional ocorreu em Setembro de 2008 e espalhou-se rapidamente pelo mundo, alimentando a mais grave intempérie económica desde os anos 1930. (...) Não foi diferente no negócio do golfe. (...) os jogadores ficaram em casa ao invés de viajar para o exterior e os campos desesperaram por renovar os membros e manter as receitas do green fee”. Também segundo a KPMG (2012, p.2) “Após mais de 20 anos de crescimento contínuo, o mercado europeu de golfe registou o primeiro declínio em 2011, com uma perda de 46000 jogadores.”

Na região da EMA [Europa, Médio-Oriente e África] aproximadamente metade dos campos declararam uma descida geral nas receitas, o que pode estar relacionado com o declínio de uma ou mais das seguintes variáveis: número de membros, preço dos *green fees*, número de voltas, ou de outras receitas como *F&B* ou patrocínios. Mais preocupante se considerarmos que os custos subiram em 43% dos campos (KPMG, 2010) e que algumas das medidas adotadas pelos gestores de campos de golfe para compensar os efeitos negativos da crise resultam de um leque alargado de opções, cuja actuação está condicionada por factores macroeconómicos.

Tal situação provoca uma pressão acrescida sobre os gestores dos campos para manterem níveis adequados de receitas. É em função dos seus valores, visão, convicções, experiência e nível de conhecimento que os colaboradores das organizações balizam as suas tomadas de decisão e adotam as suas estratégias.

Consideramos, pois, que seria interessante, até pelo desconhecimento que envolve a direção dos campos de golfe, efetuar uma abordagem geral da gestão dos mesmos. Quais as tendências, parcerias, inovações, dinâmica dos recursos humanos, e outros que sustentam esta atividade e que tentam de alguma forma contrariar os efeitos negativos da crise.

Para encontrarmos respostas a estas questões estudámos de forma exploratória e qualitativa alguns procedimentos e opções que sustentam, ou que sustentavam, um negócio de sucesso... e para o qual não havia formação específica (direção de campos de golfe). Baseado no problema definido para este estudo e na revisão de literatura, determinaram-se assim um conjunto de objetivos específicos:

- verificar se os campos da região apresentam qualquer relação de cooperação institucional entre si de modo a que possam ser identificados enquanto parceiros de negócio;
- verificar quais as características/dinâmicas dos Recursos Humanos destas Organizações, assim como, quais os processos de formação elaborados pelas mesmas para qualificação dos quadros;
- verificar quais as tendências de gestão, também considerando a crise e as novas características dos turistas de golfe, nos diferentes campos;
- verificar qual a relação das organizações que efetuam a gestão dos campos com as entidades de *I&D*.

O golfe é considerado uma alavanca fundamental para a consolidação de um turismo de excelência e deve ser encarado não como um desporto mas como um produto turístico “(...) onde há um campo de qualidade superior, haverão golfistas e investidores de qualidade superior (...)” (MEI, 2007). Esta postura não é de modo algum inocente. Recordemos que este produto turístico poderá representar 14% do PIB turístico ou seja, 1.25% do PIB Nacional, segundo o Conselho Nacional da Industria do Golfe [CNIG] (2006).

Para dificultar, os consumidores são mais exigentes e a introdução de novos produtos no mercado é constante. Assim, as organizações grandes, médias ou pequenas precisam executar bem as funções de administração e, sobretudo, possuir um conhecimento aprofundado do mercado em que atuam e desenvolver estratégias competitivas ajustadas ao ambiente da empresa.

Por outro lado, a economia de um campo de golfe é complexa e a sua rentabilidade está sujeita a vários fatores e condicionantes de um investimento vultoso. Os empresários consideram que

são necessários seis anos para iniciar a exploração e oito anos para recuperar o investimento, ou seja, só ao fim de catorze anos começa a ser rentável.

Por fim, é de salientar que Portugal tem, ao nível da procura interna, um potencial de crescimento que importa assinalar.

Relativamente ao Algarve este é um destino de sucesso no que diz respeito à prestação com o produto golfe, não tivesse sido considerado por duas vezes melhor destino mundial para a prática do jogo. O *cluster* do turismo/lazer deverá continuar a ser o motor da economia da região, sector no qual tem assentado e continuará a assentar a estratégia de desenvolvimento regional (Turismo de Portugal, 2006). Este contribui em 44,7% do PIB algarvio (66% se considerarmos atividades induzidas) e 60% do emprego regional, contribuindo ainda em 5,8% para o PIB nacional (Santos, 2007; Turismo de Portugal, 2006b).

Analisando o tecido empresarial da região, constata-se uma diminuta dinâmica de inovação, mesmo em sectores nucleares. A inovação no turismo pode ter facetas muito variadas, desde a certificação de sistemas de gestão, adoção de NTIC, reposicionamento face a mercados e produtos. Uma das principais limitações à inovação, indicadas pelos diversos sectores de atividade, é o desconhecimento das tecnologias. Neste contexto foi criado o Centro Regional de Inovação do Algarve (CRIA), estreitamente ligado à UALG, em 2003.

Uma percentagem elevada do emprego no sector é atualmente caracterizada por um nível reduzido de qualificações e, mais importante, de competências desadequadas. O contacto com o turista necessita de uma formação profissional específica e competências apropriadas que possam funcionar como referência de qualidade do serviço turístico.

O *cluster* organizado em torno do binómio “Sol e Praia”, não podendo ser abandonado, deverá ser requalificado e reinventado de forma a reduzir a sazonalidade e a articular-se com outros segmentos/ produtos mais dinâmicos, como o desporto e a saúde (FEDER, 2007).

Podemos dizer que o golfe é o mais espetacular sucesso económico das últimas décadas (Dias e Mendonça, 2006). Se compararmos as receitas entre os Jogos Olímpicos, mais importante evento desportivo mundial, com a Indústria do Golfe, facilmente apercebemo-nos da grandeza desta indústria com o golfe a representar o equivalente às receitas acumuladas de 6 Jogos Olímpicos (KPMG, 2008).

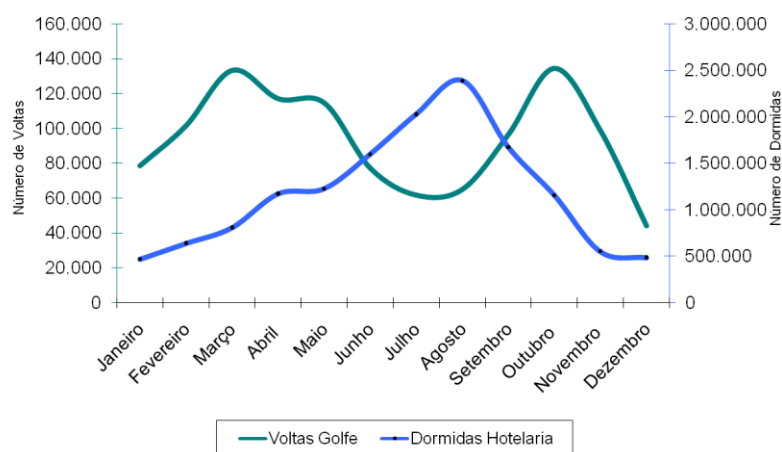
No caso português o golfe transformou-se numa indústria com um potencial de desenvolvimento muito elevado. Segundo dados de 2006, o golfe era responsável pela entrada de cerca de 275.000 jogadores estrangeiros por ano, que jogavam cerca de 1,4 milhões de voltas e geravam uma receita direta superior a 300 milhões de euros, uma receita global estimada em 1,8 mil milhões de euros e um milhão e cem mil dormidas.

Não se pode negligenciar que apenas 20% dos gastos dos jogadores de golfe estão diretamente relacionados com o jogo. Assume especial relevância dada a particularidade do seu padrão sazonal estar em contra ciclo com o turismo “Sol e Praia” (Correia, 1994), com forte redução da sazonalidade (figura 1.1).

Este produto representa ainda cerca de 6.3% das motivações dos turistas estrangeiros (MEI, 2007). Observemos também a distribuição das Despesas/ Receitas nos Campos de Golfe (Gosendí, 2002):

- Despesas: Ordenados (38%), Investimentos (27%), *Green/A* (6%), Relvado (3%), Aluguer de equipamento – carros de golfe e outros (9%), *F&B* (9%), Outros (8%);
- Receitas: *Green/ Guest fees* (28%), Aluguer de equipamento (7%), *F&B* (24%), Quota/ *Fee* de membro (36%), Outro (5%).

Figura 1.1: Variação mensal das dormidas na hotelaria e voltas vendidas no Algarve



Fonte: Perna (2009: p.6)

No seu conjunto de procura e oferta o turismo de golfe em Portugal tem um efeito estruturante na atividade turística, que se faz sentir, nos destinos regionais, a diferentes níveis (Breyner, 2001), tais como: a diminuição da sazonalidade, considerando os dois principais destinos de golfe regionais - Lisboa e Vale do Tejo e o Algarve - a procura do turismo de golfe tem um peso de cerca de 22% do turismo global com poder de influenciar o consumidor na escolha do seu destino de férias; a promoção internacional de Portugal, através de grandes eventos de golfe, como por exemplo o Portugal Masters o qual se estima que gere à volta de 500 horas de transmissões televisivas a nível mundial; e, finalmente, contribui para o crescimento da receita média por turista¹.

Do lado da procura do turismo de golfe em Portugal, esta divide-se em dois grandes grupos: mercado interno e mercado externo. O turismo doméstico tem uma fraca expressão no mercado do golfe relativamente ao exterior. Quanto ao mercado externo, este é originário, sobretudo, e por ordem de importância, do Reino Unido, Alemanha, Escandinávia (Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia), e Holanda. Com expressão bastante mais reduzida, temos ainda a França, Itália, Espanha, Estados Unidos e Canadá, cujos golfistas combinam as suas férias de golfe com outras motivações, nomeadamente a História, a cultura e a gastronomia, entre outras (Breyner, 2001).

Quanto à concorrência esta provém principalmente da Espanha e da Bacia do Mediterrâneo. Países como a Tunísia, Marrocos, Turquia, Holanda e Sul de França são apontados como concorrentes diretos do Algarve. A um nível mais remoto, surge ainda a Florida e o Norte de África. Ao examinar a indústria do golfe na região da Andaluzia em Espanha e, atendendo ao desenvolvimento do turismo de golfe no Sotavento Algarvio, a Andaluzia pode ser considerada como um destino complementar. Existem já acordos de cooperação entre os campos de golfe nestas duas localizações (Correia e Martins, 2005).

De referir alguns dos desafios, que devem estar presentes em todas as organizações que intervêm no sector do golfe, e que constituem fatores críticos para o futuro do turismo de golfe em Portugal, quer ao nível da oferta, quer ao nível da procura, os quais são (Breyner, 2001):

- Incrementar o número de jogadores de golfe nacionais;
- Formação profissional do *staff* das empresas que atuam no sector, particularmente dos hotéis e agências de viagens de *incoming*;

¹ Segundo o Turismo de Portugal (2006b), o gasto médio diário do turista de golfe é de 260€. Para esta entidade o gasto total praticado pelo *golf traveler* divide-se da seguinte forma: alojamento (20%), refeições (18%), serviços em campos de golfe (13%), compras e lazer (18%), voos (13%), aluguer de carro (8%) e outros gastos no destino (10%).

Para a UALG (2004), o turista de golfe apresenta um gasto médio diário total (direto e indireto) de 164.13 euros, cerca de 1.74 vezes superior ao gasto médio do turista genérico no Algarve. Segundo o mesmo estudo, a despesa distribuiu-se do seguinte modo: no campo de golfe (25.7%), alojamento (35%), transportes internos (8.1%), *F&B* (15.7%), recreio e cultura (17,3%), e bens e serviços diversos (23.8%).

- Criação e fortalecimento de movimentos associativos da oferta de campos de golfe;
- Maior articulação das atividades promocionais do sector público com o sector privado quer ao nível das parcerias existentes mas também das empresas privadas;
- Construção e comercialização de *packages* dirigidos a segmentos específicos;
- Maior esforço na comunicação com o cliente – dar a conhecer as novidades, os eventos e as oportunidades;
- Por último, a colocação das novas tecnologias ao serviço do cliente intermédio – Operadores Turísticos – e do cliente final.

Por todo este quadro interno e externo do sector, as organizações que prestam serviços de golfe deverão centrar as suas ações na competitividade e garantir aos clientes que são capazes de responder às suas necessidades, desejos e expectativas, melhor que os seus concorrentes.

Davig (1986, citado por Sousa, 2008) refere que, as empresas com estratégias prospetoras e defensivas obtêm melhor desempenho que as empresas com estratégias reativas.

Assim, dado o contexto atual de crise, grande competitividade e de rápida mudança no plano económico, social, político, demográfico, ou mais concretamente, nas simples preferências dos consumidores, as empresas necessitam de possuir estruturas mais difusas e flexíveis, por forma a responder, em tempo útil, à volatilidade do ambiente vivido nos negócios e a enfrentar as exigências do mercado. Cumulativamente a esta situação há a considerar a crise que afetou a indústria do golfe, tal como as demais indústrias, e que teve o seu início em 2008.

Há pois que eleger medidas para combater os resultados obtidos e precaver o futuro. Algumas medidas adotadas pelos gestores de campos de golfe para compensar os efeitos negativos da crise, e a que tivemos acesso (KPMG, 2010), resultam de um leque alargado de opções, diferentes de região para região. Assim, as principais opções foram: corte nas despesas (65%), diferentes estratégias de mercado (63%), incrementar a satisfação do cliente (58%), alteração de preços (44%), refinanciamento ou reestruturação (18%) e, não adotaram nenhuma medida específica (18%). Houve redução do número de voltas vendidas e da faturação obtida. Tal situação provoca uma pressão acrescida sobre os gestores dos campos para manterem níveis adequados de receitas, apesar dos jogadores beneficiarem de uma redução dos custos.

Seja qual for a característica de um ambiente, as suas mudanças devem ser acompanhadas pela organização, sob a pena de esta ser eliminada.

2. METODOLOGIA

Com este estudo pretende-se explorar quais as linhas orientadoras que regem a gestão praticada pelas direções dos campos de golfe localizados no Barlavento Algarvio. Abordámos questões que nos parecem vitais na dinamização do negócio sem esquecer a grave crise que afeta a sociedade, de um modo geral e especificamente esta indústria, como nunca tinha acontecido, pelo menos desde que este negócio se estabeleceu no Algarve.

Recorremos a dados secundários que, apesar de disponíveis, apresentam limitações, já que foram recolhidos com objetivos diferentes dos deste trabalho (Frederico, 2008).

A pesquisa efetuada foi sobretudo qualitativa, também denominada exploratória. Optamos por este método porque, em nosso entender, há pouco conhecimento prévio sobre o tema. É um método flexível e não estruturado, para que o pesquisador comece o seu estudo sem preconceções sobre o que está a ser estudado (Frederico, 2008). As pesquisas qualitativas trabalham com significados, motivações, valores e crenças e estas não podem ser simplesmente reduzidas a questões quantitativas, pois que, respeitam a conceitos muito particulares. (Boni e Quaresma, 2005; Minayo, 1996).

Tem como preocupação maior a interpretação de fenómenos e a atribuição de resultados (Godoy, 1995).

Assim, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatístico na análise dos dados. Há o contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995).

Recorremos também à entrevista semiestruturada. Estas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de dissertar sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas no entanto, deve dinamizar a entrevista num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

A técnica de entrevista semiestruturada também tem como vantagem a sua flexibilidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. A entrevista explora os aspetos afetivos e motivacionais dos entrevistados os quais, determinam opções pessoais das suas atitudes e comportamentos. Para haver sucesso o entrevistador deve transmitir confiança ao entrevistado. Ao contrário dos questionários enviados por correio, que têm índices de devolução muito baixos, a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (Sellitz, 1987).

Optou-se, sob o ponto de vista dos objetivos, por uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva assumindo formas de estudo de caso (Silveira, 2005). No entanto, aquando da pesquisa, abordou-se um misto de evidências qualitativas e quantitativas sem inclusão de métodos estatísticos.

A seleção dos participantes nas entrevistas teve como critério a amostragem intencional levando em conta os objetivos do estudo (os resultados não podem ser generalizados para a população). A preparação das entrevistas partiu dos objetivos do estudo e da literatura previamente consultada.

Assim, foram escolhidos cinco Diretores de Campo de organizações que dinamizam comercialmente a atividade de Golfe no Barlavento Algarvio e em que, para além disso, estas possuem campos de prática. Estes representam doze campos, o que é significativo para o universo de campos existentes no Barlavento.

Como método de recolha de dados efetuaram-se entrevistas individuais com perguntas semiestruturadas. Recorreu-se a uma abordagem naturalista, com estilo objetivo e informal para com os entrevistados. Para o tratamento das entrevistas foi realizada uma análise de conteúdo e um agrupar de argumentos de acordo com as suas inter-relações. A interpretação dos conteúdos obedeceu aos interesses e objetivos do estudo.

3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por uma questão de organização vamos agrupar os tópicos das entrevistas em cinco temas. Estes são: Algarve, Clientes, Estratégia, Recursos Humanos e Opinião. Optámos por apresentar primeiro os dados em que há concordância e só depois aqueles em que a concordância não é total. De salientar que, não há total concordância relativamente ao tema “Clientes” e, igualmente, não há discordância relativamente ao tema “Opinião”.

3.1 CONCORDÂNCIA

Para iniciar a apresentação/ discussão dos resultados das entrevistas vamos abordar as situações que mereceram, por parte dos Diretores dos Campos, concordância.

3.1.1 Algarve

- O golfe no Algarve é uma marca de prestígio devidamente consolidada – entre os argumentos mencionados é de destacar a qualidade dos campos de golfe, dos serviços e o clima favorável. A região representa um destino bem mais apetecível que os destinos da bacia do Mediterrâneo, nomeadamente os emergentes, tais como a Turquia, Tunísia e Marrocos. Há a convicção que estes possuem campos de qualidade e com preços agressivos, no entanto, o turismo de golfe é tido como uma experiência que vai para além do jogar golfe.

Desta experiência é de salientar o receber bem, a distância mais curta dos principais mercados emissores, a proximidade cultural, ao contrário de outros destinos em que o cliente fica enclausurado no Resort, a estabilidade social, a sociedade e cultura a descobrir. Apesar de tudo, os padrões de segurança ainda são mais favoráveis.

A literatura reforça igualmente estas características que contribuem para que o Algarve seja um destino de golfe tão apreciado ao mencionar igualmente: campos de qualidade, várias e competitivas opções de alojamento, gastronomia, clima agradável e, *value for money* e *worth of mouth*.

- A proximidade com o mar é um ponto forte – não só permite enquadramentos paisagísticos que são uma mais-valia como também permite diversificar campos com paisagem de litoral e de interior, há um complemento do destino de golfe. Verifica-se que muitos clientes, principalmente os oriundos do Reino Unido, após a prática do jogo deslocam-se para esplanadas localizadas junto ao mar.

As vantagens competitivas dos campos não dependem apenas das estratégias prosseguidas pelos gestores, mas também da sua localização. Inerentes à localização surgem como principais fatores de atratividade a envolvente do campo, a proximidade da praia e as acessibilidades. Permite a venda do *Golf, Sun & Fun*;

- As acessibilidades prejudicam o negócio – a situação criada com a introdução das portagens na Via do Infante representa uma dificuldade acrescida para o setor. Para além dos preços exagerados a forma como o pagamento se processa, através das portagens virtuais, é mais uma condicionante pela falta de informação que rodeia todo este processo. Para além disso a N125 não é alternativa, por questões de falta de segurança e de pouca mobilidade.

Numa etapa em que os campos optaram por reduzir o preço dos *green fees*, de modo a tentar contrariar os efeitos da crise, e considerando que havia jogadores que se deslocavam de outras zonas do Algarve para jogar nos campos do Barlavento, o dinheiro adicional que estes têm de despende com as portagens, juntamente com o *green fee* reduzido, não só anula a redução do preço deste como ultrapassa a despesa anterior correspondente apenas ao pagamento da volta de golfe ou seja, de nada serve o esforço dos campos a atrair clientes.

Segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2006, p.29) “ (...) este condicionamento é muito menor em termos de transporte aéreo, devido à acessibilidade conferida pelo Aeroporto Internacional de Faro (...)”.

De ressaltar o papel cada vez mais relevante que as companhias aéreas de *low-cost* representam na mobilidade dos turistas. Por esse motivo, as direções dos Campos tiveram a preocupação em tentar aprofundar a relação comercial com estas. Tendo em consideração que os utentes destas companhias são mais penalizados pelas carga extra com que se fazem acompanhar, comparativamente com as companhias de bandeira, todos os Campos têm pacotes em que disponibilizam o equipamento, de modo a que as viagens cada vez menos sejam um incómodo para o turista.

Há a necessidade de um reforço nas *low-cost* como forma eficiente de atrair mais turistas na época baixa.

3.1.2 Estratégia

De modo natural, a forma privilegiada de divulgar e promover os Campos visitados é claramente a internet e os operadores turísticos, com predominância para os especializados. Não obstante essa preferência, o recurso a presenças em feiras, convites à imprensa a peritos de golfe e a outros, e a organização de torneios, são uma constante por parte dos campos.

Em todos os Campos visitados há a preocupação em disponibilizar um produto/ serviço que se enquadre, da melhor forma possível, nas expectativas dos clientes. A diferença entre os Campos reside na forma como procuram manter-se informados.

O consumidor de golfe tem características muito próprias: reservas cada vez mais frequentes por internet, aproveitamento das companhias de baixo custo, viagens por conta própria, estadias mais curtas, férias mais frequentes, reservas de última hora e maior sensibilidade aos preços.

Os inquéritos são a forma mais divulgada no sentido da obtenção da informação de retorno quanto à satisfação dos clientes. Deste modo tentam convergir os serviços prestados com as respostas obtidas, ir de encontro às expectativas dos clientes. Há a valorização do *value for money*. O cliente considerará o preço mais justo.

É neste contexto que surgem alguns produtos. Podemos mencionar os “*Short Golf Breaks*”, programas mais curtos mas adaptados à permanência dos utentes, com promoções e outros incluídos, de modo a que se crie fidelidade no cliente. O “*Summer Special*”, orientado para a época do verão, época baixa do golfe, e que tenta atrair clientes que são praticantes de golfe mas que encontram-se na região com uma motivação primária que não o golfe. É dirigido ao cliente impulsivo, com preços promocionais, e em que há a cedência do equipamento necessário para a prática do jogo.

Para Dias e Moital (2009), e no que se refere aos turistas Britânicos, os principais clientes dos Campos do Algarve, o preço do alojamento surge como a determinante mais importante. Nesse sentido, as estratégias de melhoria da satisfação deste cliente devem passar por uma melhoria da percepção do preço do alojamento. Outros aspetos a considerar num eventual plano de melhoria da satisfação do turista de golfe Britânico inclui a melhoria do enquadramento paisagístico dos campos e a facilidade de marcação dos campos. Para os Nórdicos deve ser dado prioridade à melhoria do acesso aos campos de golfe e à qualidade do serviço proporcionada pelos campos (Dias e Moital, 2009). E estamos apenas a considerar a nacionalidade!...

Há que considerar a criação de pacotes combinados envolvendo *transfers*, alojamento, *green fees*, *wellness*, atividades náuticas e culturais, criação de clínicas e escolas de golfe, captação de novos sectores de mercado (mulheres, jovens, incapacitados, etc. ...), e organização de grandes eventos, com especial relevância para a promoção anual de torneios de referência.

Segundo o Turismo de Portugal (2006b), nos últimos anos têm surgido novos segmentos de procura interessados neste desporto. Entre estes, o segmento das mulheres merece uma especial atenção. Os jovens e as crianças representam dois segmentos interessantes mas muito pouco ou nada explorados pelos destinos europeus de golfe.

Mais uma vez, não se pode negligenciar que apenas 20% dos gastos dos jogadores de golfe estão diretamente relacionados com o jogo... e que este é um negócio... como foi referido pelos Diretores quando confrontados com a questão “*Qual o cliente que gostaria de ter no seu campo?*” as respostas variaram entre “*Clientes que deixem a maior receita possível e que respeitem a etiqueta (...). Clientes fortes no secondary spending(...). Os que gastam muito e não reclamam preços (...)*”.

3.1.3 Recursos Humanos

Caracterização dos Recursos Humanos – nos Campos visitados a grande percentagem de colaboradores são locais (> 95%). De modo a se proceder à motivação da equipa são definidos objetivos a atingir por parte da direção (financeiros e padrões de serviços).

Deste modo, são efetuadas avaliações constantes no sentido de tentar perceber se aqueles estão a ser atingidos. Estas avaliações podem ter uma periodicidade semanal e o formato de reuniões (para além da avaliação são definidas estratégias em função dos resultados).

O elemento da estrutura que faz a avaliação de cada setor pode variar, em função do organigrama da empresa. De diferentes modos, os colaboradores fazem formação.

Em todas estas estruturas há a delegação de funções por parte das hierarquias mais elevadas.

3.1.4 Opinião

▪ O Estado é um mau gestor do negócio golfe – as medidas implementadas pelos governos revelam uma grande falta de conhecimento, de sensibilidade e de vontade política para com este negócio. Presta um péssimo serviço na sua divulgação e gestão.

O governo decide-se por escolhas erradas e que são ilustradas com exemplos como o aumento do IVA e as opções tomadas no concurso à organização da *Ryder Cup*.

▪ O elemento Crise – os anos de 2010 e de 2011, que foram similares, foram anos em que as direções tiveram de adotar medidas de realinhamento e de mudança profundas no sentido de atrair os clientes. As faturas foram inferiores aos anos transatos (não desprezar que 2008 foi o melhor ano de sempre), apesar de haver Campos em que, não só não houve redução do número de jogadores como também verificou-se um aumento dos mesmos. A expectativa é que 2012 seja um grande desafio e que em 2013 se verifique uma melhoria da situação. Há a convicção de que, num futuro próximo, tem que haver uma adoção de estratégias comuns por parte dos campos de golfe. Apesar desta fase menos boa, os Diretores estão confiantes relativamente ao futuro do golfe nos respetivos campos e região.

3.2 DISCORDÂNCIA

3.2.1 Algarve

Algarve	A periferia é uma fraqueza do campo?
DIRETOR1	Não é periférico para fortes mercados. Necessidade de mais voos
DIRETOR2	Não, há é necessidade de voos diretos e estruturas rodoviárias adequadas
DIRETOR3	Sim, sujeito a <i>lobbys</i> do mercado. Fraco serviço aéreo de apoio
DIRETOR4	Não. Periferia relativa (demora-se menos a ir a Londres que a Lisboa)
DIRETOR5	Não, mar e clima fabuloso. Necessidade de voos diretos

A periferia é relativa se atendermos que encontramos-nos a cerca de três horas de voo de distância da maioria das capitais europeias. Havendo um bom serviço aéreo de apoio, com ligações diretas, a questão da localização periférica da região não seria colocada. A este propósito parece-nos importante referir que, alguns dos destinos emergentes do Norte de África, que são tidos como ameaças, no que a este assunto respeita, localizam-se em regiões mais periféricas, considerando os principais mercados emissores da Europa. Esta posição é confirmada pela Associação Empresarial da Região do Algarve [NERA] (2008) quando evidencia a proximidade do Algarve face aos destinos mais longínquos.

No nosso entender o verdadeiro problema encontra-se na dependência da região para com as companhias de aviação e dos operadores turísticos, que podem atuar em função de *lobbys* do mercado... como foi referido por um dos Diretores.

Ainda a propósito deste tema, foi colocada a seguinte questão aos Diretores...

Algarve	O Aeroporto de Faro responde às necessidades?
DIRETOR1	Não. Tem falta de qualidade
DIRETOR2	Não
DIRETOR3	Não
DIRETOR4	Sim
DIRETOR5	Sim, no entanto, deveria haver mais ligações diretas e mais rotas

Tendo em consideração que a distribuição das chegadas ao longo do ano tem um comportamento desigual, acusando uma forte concentração nos meses de Junho a Setembro, pode admitir-se que, na época alta do golfe, o Aeroporto de Faro pode proporcionar uma oferta potencial muito acima dos atuais fluxos (UALG, 2004). Obviamente que, se o Aeroporto de Faro representa algum estrangulamento, não será ao nível do fluxo de potenciais passageiros, pelo menos no que ao golfe respeita. O problema será outro.

O Aeroporto de Faro apresenta lacunas nas ligações a Espanha, aos países Escandinavos e a França, país com o qual não possui nenhuma ligação regular (MEI, 2007). É mesmo mencionado que, no que respeita aos mercados estratégicos, é necessário criar ligações diretas a Paris assim como a Madrid (MEI, 2007). Em relação aos outros mercados, Roma, Milão, Zurique e Budapeste são as cidades que apresentam um potencial mais elevado para a criação de novas rotas. Sugere-se ainda a expansão das atuais rotas para Amesterdão, Roterdão, Estocolmo, Bruxelas, Oslo, Helsínquia, Copenhaga e Viena (MEI, 2007). Há necessidade em melhorar a aerogare de passageiros, o terminal de mercadorias e a placa de estacionamento.

O MEI, em 2007, confirma esta ideia ao reconhecer a necessidade de melhoria dos acessos aéreos a Portugal desde os principais mercados emissores.

3.2.2 Clientes

Clientes	Há aposta na diversificação dos mercados?
DIRETOR1	Há análise de outros mercados. Aposta no mercado espanhol
DIRETOR2	Não, por de falta de voos. As operadoras são quem tem essa capacidade
DIRETOR3	Não
DIRETOR4	Universidades, federações e outros... mas ingleses
DIRETOR5	Pouca. As pessoas do Reino Unido vão continuar a jogar

Apesar dos contornos da crise, estima-se que o ritmo de crescimento do número de golfistas na Europa se mantenha, com especial incidência para o Reino Unido, Alemanha e a Suécia. Ou seja, não só esses mercados são os maiores como também são aqueles em que se perspetiva um crescimento mais acentuado. Por outro lado, com qualquer destes mercados há ligações aéreas diretas, visto que a necessidade de efetuar escalas é tido como um grande obstáculo na escolha do destino.

3.2.3 Estratégia

Estratégia	Há a promoção conjunta/ parceria com outros campos (destino de golfe)?
DIRETOR1	Torneios conjuntos mas não parcerias. A RTA é que promove
DIRETOR2	Pacotes dos hotéis com vários campos. Promoção com outros campos
DIRETOR3	Indiretamente com as operadoras. Não funciona entre campos
DIRETOR4	Promoção conjunta com outros campos e pacotes/ parcerias
DIRETOR5	Através do CNIG e da RTA. Houve o PPC Arade (não era específico)

Segundo a literatura, situações de campos isolados não são uma mais-valia para o golfe. Há uma grande necessidade dos campos trabalharem em conjunto. Faz sentido que se estabeleçam parcerias de modo a que se criem sinergias e assim todos contribuam para a promoção da sua região, enquanto destino que disponibiliza uma multiplicidade de voltas de golfe. Segundo a NERA (2008),

é necessário que se garanta na área de influência de cada empreendimento um número mínimo de cinco voltas, porque é o que a procura exige para um destino de golfe.

Há no entanto, sinais de algumas mudanças. Vamos mencionar dois exemplos:

- Verificou-se uma ação conjunta entre três Campos do Barlavento, em que os respetivos Diretores decidiram atuar em conjunto. Assim, e no sentido de promoverem os Campos, deslocaram-se para destinos diferentes na Europa, com material e informação que dava a conhecer o seu Campo e os Campos dos colegas. Desta forma, não só promoveram o seu Campo mas também os outros Campos, houve uma promoção do destino. Algo que continua a ser impensável na maioria dos Campos;
- No sentido de ultrapassar os efeitos da crise que presentemente se abate neste setor, tal como na generalidade, foi mencionado por alguns dos entrevistados que, o ultrapassar da situação passa pela adoção de estratégias comuns pelos Campos, a ação conjunta.

O Turismo de Portugal (2006a) reforça esta ideia ao mencionar que se deveria procurar um maior grau de cooperação entre os agentes que operam no sector.

Estratégia	Há protocolos com a UAlg ou outras entidades de I&D?
DIRETOR1	Não, por parte da empresa mas, a nível dos colaboradores, sim
DIRETOR2	Sim, com laboratórios (manutenção)
DIRETOR3	Não
DIRETOR4	Sim, com institutos ingleses
DIRETOR5	Não

Pela análise das respostas obtidas concluímos que, a nível das empresas não há essa relação, exceto na manutenção, quando surgem problemas, em que há o recurso a laboratórios.

Estas organizações não participam em trabalhos de investigação com outras entidades. Consultam constantemente estudos de mercado/ análises e promovem a colocação de colaboradores no terreno (observação da concorrência). Deste modo, procuram inovar de modo a poderem preparar-se da melhor forma para um mercado competitivo.

Aparentemente, há um problema de articulação entre a procura e a oferta de *I&D* na região, resultante do desajustamento existente entre as competências de excelência das organizações de *I&D* e os sectores de atividade que constituem o tecido empresarial dominante na região (NERA, 2008).

Apesar de tudo, há uma tomada de consciência crescente por parte dos dirigentes quanto à necessidade de criar o ambiente propício à inovação. Aquando da participação em feiras especializadas, não só promovem o Campo como também aproveitam a ocasião para assimilar situações/ produtos inovadores.

No entanto, não podemos deixar de considerar curioso, de certa forma, estas respostas. Quando confrontados com a questão “*Há implementação de certificações de qualidade (ex. ISO)? Qual a mais-valia?*” as respostas foram todas positivas. Todos os campos que foram visitados estão certificados ou em fase de certificação (ISO 9001:2000 – sistema de gestão da qualidade, ISO 14001:2004 – sistema de gestão ambiental e ECO-GOLF – específica para o mercado de golfe nacional/ gestão de energia, resíduos, água e de recursos humanos). Há a melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional, e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas. É tido em consideração o desenvolvimento das atividades das empresas de uma forma sustentada.

A dúvida com que ficamos é, até que ponto, a implementação de certificações de qualidade é reconhecido, pelos Diretores, como uma grande mais-valia para os campos e uma estratégia

inovadora, a diferentes níveis, e que resulta de todo um processo em que há protocolos com entidades de *I&D*?

Modelos de gestão com boas práticas de sustentabilidade ambiental conferem prestígio ao golfe (nas três vertentes - negócio, desporto e produto turístico), permitem o desenvolvimento de tecnologias e de inovação.

Estratégia	Quais as opções para fazer face aos efeitos da crise?
DIRETOR1	Preços de 4/ 5 anos. Manutenção da qualidade
DIRETOR2	Maior controlo, planeamento e otimização. Receita ν custos operacionais
DIRETOR3	Redução dos preços
DIRETOR4	Promoções, redução das despesas, patrocínios, dinamização do clube,...
DIRETOR5	Manutenção dos preços, processos mais eficientes, redução do pessoal,...

Estratégia	Quais as estratégias a que recorreram para reduzir a despesa?
DIRETOR1	Implementação de novas estratégias
DIRETOR2	Maior rigor, criatividade, atividade sustentada, formação, ...
DIRETOR3	Redução no consumo de água (essencialmente)
DIRETOR4	Redução no consumo de água e luz, ..., minimizar as perdas.
DIRETOR5	Redução do pessoal e gestão mais “apertada”

Porque estas questões estão intrinsecamente relacionadas, optámos por fazer a sua análise de uma forma conjunta.

Nos Campos estudados, e no que respeita às medidas adotadas para enfrentar os efeitos da crise estas foram, de um modo geral, idênticas. Por ordem decrescente: reajustamento dos preços, redução das despesas operacionais, processos mais eficientes (com recurso a mais informação), promoções e patrocínios e redução do pessoal. Para a redução das despesas implementaram-se novas estratégias nomeadamente, a redução do consumo de água e da eletricidade, uma gestão mais “apertada”, atividade mais sustentada e formação (de modo a incrementar a eficiência).

Pensamos que, por ora, estes ajustamentos surtiram o efeito desejado já que, não só todos os entrevistados mostraram-se otimistas relativamente ao golfe na região, como vimos anteriormente, como também, não qualificaram os dois últimos anos como anos maus mas sim como anos em que tiveram de ser efetuados alguns acertos.

3.2.4 Recursos Humanos

RH	Como é efetuado o recrutamento de novos colaboradores?
DIRETOR1	Entrevista e recurso a empresas de recrutamento de RH
DIRETOR2	Bolsa de colaboradores e empresas de recrutamento de RH
DIRETOR3	Entrevista
DIRETOR4	Recurso a estagiários na época baixa
DIRETOR5	Circulando os colaboradores pelos diferentes campos (necessidades)

A maioria dos contratados são indivíduos sem formação, ou com uma formação que não é a mais adequada. Muitas das vezes há recrutamento de pessoas da área da hotelaria.

Recursos humanos com uma noção real do seu contributo, para a satisfação de clientes, poderão justificar a implementação de diferentes políticas de gestão, criando vantagem competitiva, ao mesmo tempo que aumentam a produtividade e o desempenho de toda a organização.

RH	A empresa garante formação contínua aos seus colaboradores?
DIRETOR1	Sim
DIRETOR2	Sim
DIRETOR3	No local de trabalho. Não há formação formal no Algarve (golfe)
DIRETOR4	Sim. Os colaboradores solicitam formação onde sentem mais necessidade
DIRETOR5	No local de trabalho

Mesmo em áreas em que o nível de pré-requisitos não é elevado, é crucial apostar no reforço das competências, porque os serviços necessitam de uma capacidade de relação com os clientes com maior atenção a fatores qualitativos.

É importante que os empregadores se consciencializem da necessidade de recrutar pessoal com competências específicas adequadas às necessidades da atividade. Os líderes terão de promover a qualificação profissional e políticas de Recursos Humanos alinhadas com as práticas empresariais (NERA, 2008).

Como foi mencionado numa das entrevistas “*Não há formação formal, esta é feita in situ. É das maiores lacunas do golfe no Algarve. Com formação adequada, certamente seria disponibilizado um melhor serviço. Houve contacto, (...) com escolas profissionais no entanto, foram criadas dificuldades por parte do Ministério da Educação. (...) contratam-se pessoas sem os conhecimentos mínimos (receção, saídas, ...). Há muita necessidade de pessoas com este tipo de formação. Haveria a valorização do serviço prestado*”.

Também é de mencionar que, não há um manual, ao contrário da hotelaria, nem uma forma de aprendizagem comum. Muitos dos empregados dos Campos são profissionais do turismo mas não especificamente de *golf travel*. Cada Campo transmite a “sua” escola de golfe aos colaboradores.

4. CONCLUSÃO

Deste modo, as principais conclusões são as seguintes:

(Q1) Os campos da região apresentam qualquer relação de cooperação institucional entre si de modo a que possam ser identificados enquanto parceiros de negócios?

- Todos concordam que o ultrapassar da atual situação passa pela adoção de estratégias comuns ... enquanto destino que disponibiliza uma multiplicidade de voltas de golfe;
- Apenas dois campos dos visitados (de um grupo de três campos do Barlavento) tiveram uma efetiva ação conjunta de promoção;
- Ação conjunta apenas por intermédio dos Operadores Turísticos logo, de forma indireta.

(Q2) Quais as características/ dinâmica dos Recursos Humanos destas Organizações, assim como, quais os processos de formação elaborados pelas mesmas para qualificação dos quadros?

- A grande percentagem de colaboradores é local (> 95%);

- Para a motivação da equipa são definidos objetivos a atingir por parte da direção (financeiros e padrões de serviços). Efetuam-se avaliações constantes;
- Há a delegação de funções por parte das hierarquias mais elevadas;
- A maioria dos contratados são indivíduos sem formação, ou com uma formação que não é a mais adequada;
- Cada Campo transmite a “sua” escola de golfe aos colaboradores.

(Q3) Quais as tendências de gestão, também considerando a crise e as novas características dos turistas de golfe, nos diferentes campos?

- Nos Campos é efetuado um estudo dos clientes que usufruem dos serviços disponibilizados privilegiando-se o correio eletrónico como forma de contato;
- A aposta é na fidelização dos clientes em detrimento dos novos mercados emissores. Os Diretores recorrem a parcerias e à qualidade dos serviços.
- Todos os Campos têm atividades orientadas para a comunidade residente;
- Há parcerias com outros sectores de atividade de modo a enriquecer a experiência;
- A forma privilegiada de divulgar e promover os Campos visitados é claramente a internet e os operadores turísticos, com predominância para os especializados;
- Sempre que há reclamações há grande celeridade na resolução das mesmas. A receção é responsável, numa fase inicial, por resolver o problema;
- Opções para fazer face aos efeitos da crise foram: manutenção/ redução dos preços; manutenção da qualidade; maior rigor, planeamento e otimização; promoções, redução das despesas operacionais, patrocínios, dinamização do clube, redução do pessoal, mais formação...;
- Os clientes salientam na escolha dos destinos de golfe a qualidade dos Campos, o clima, o preço do pacote e as acessibilidades.

(Q4) Qual a relação das organizações que efetuam a gestão dos campos com as entidades de I&D?

- A nível das operações não há relação. Há a nível da manutenção dos campos;
- Há a consulta constante de estudos de mercado/ análises;
- Aquando da participação em feiras da especialidade, aproveitam a ocasião para apropriar-se de situações/ produtos inovadores;
- Todos os campos visitados estão certificados ou em fase de certificação. Há a melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento, e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas. Há o desenvolvimento das atividades das empresas de uma forma sustentada.

Finalmente, outras questões que emergem consensuais entre os Diretores permitem ainda apontar duas últimas conclusões:

- As acessibilidades prejudicam o negócio (portagens e falta de ligações aéreas diretas com importantes mercados), não a localização. Mercados com os quais não há voos diretos são considerados mercados perdidos, em que não há retorno.
- O Estado é um mau gestor do negócio golfe – as medidas implementadas pelos governos revelam uma grande falta de conhecimento, de sensibilidade e de vontade política para com este

negócio. As opções do aumento do IVA e as tomadas no concurso à organização da *Ryder Cup* são exemplo disso. As empresas lamentam a presença de barreiras burocráticas.

BIBLIOGRAFIA

- Associação Empresarial Da Região Do Algarve (2008). Caracterização da Estrutura Económica do Algarve, www.cria.pt/cria/admin/app/CRIA/uploads/ceea_final.pdf, acessido a 15.04.2010.
- Boni, V., E Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Electrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política*, 2 (3), 68-80.
- Breyner, P. M. (2001). *O Panorama do Golfe em Portugal*, <http://if.fc.ul.pt/golfe/com/icep.htm>, acessido a 5.03.2010.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2006). *Estratégia de Desenvolvimento do Algarve 2007 – 2013*, www.ccdr-alg.pt/ccdr/parameters/ccdr-alg/files/File/documentos/poalgarve21/Estrategia_Algarve_2007-13.pdf, acessido a 15.04.2010.
- Conselho Nacional da Industria do Golfe (2006). *Golfe 200 Mil – Plano de Desenvolvimento do Golfe Nacional*, www.thebestgreensofportugal.com/pdf/Golfe%20200%20mil.pdf, acessido a 15.04.2010.
- Correia, A. (1994). *A População e Mercados Turísticos no Algarve – Estratégias de Dessazonalização*, Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Correia, A., & Martins, V. (2005). Competitividade e eficiência na indústria do golfe: o caso do Algarve. *Estudos regionais*, nº 7, 85-101.
- Dias, R., & Moital, M. (2009). Determinantes da Satisfação do Turista de Golfe em Lisboa: uma comparação entre Britânicos e Nórdicos, *III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste*, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.
- Dias, T., & Mendonça, T. (2006). *Plano de Negócios – Golfe Montebelo [Mimeo]*. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão, Porto.
- Frederico, E. (2008). O que é o marketing? *Revista Antenna Web.*, 4 (1), pp 1-8.
- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (2007). *Programa Operacional Regional do Algarve 2007 – 2013*. www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2007/01-Jan/PO_Algarve.pdf, acessido a 3.03.2010.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Gosendi, A. (2002). *The Golf economy report*, <http://pt.scribd.com/doc/39009673/Golf-Economic-Report>, acessido a 3.03.2010.
- KPMG (2008). *The Value of Golf to Europe, Middle East and Africa – A study on the golf economy*, Budapest, <http://static.golfbusinesscommunity.com/media/1/6/9/169.pdf>, acessido a 3.03.2010.
- KPMG (2010). *Golf and the economic downturn – A survey of golf course owners and operators in Europe, Middle East and Africa*, Budapest, www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Golf-and-the-economic-downturn.pdf, acessido a 28.03.2010.
- KPMG (2012), *Golf participation in Europe 2011*, <http://static.golfbusinesscommunity.com/media/1/8/4/1/1841.pdf>, acessido a 21.03. 2010.
- Martins, V. M. (2004). *O Golfe no Algarve – Diagnóstico e Áreas Problema*, Vol 1, Faro: Universidade do Algarve.
- Minayo, M. C. S. (1996). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade* (6a ed.), Petrópolis: Ed. Vozes.
- Ministério da Economia e da Inovação (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf, acessido a 23.01.2010.

Perna, F. (2009). *Políticas Económicas e de Financiamento - sessão nº 4* [Disciplina de Políticas Económicas e de Financiamento], Mestrado em Gestão e Manutenção de Campos de Golfe, Faro: Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

Santos, C. (2007). *Identificando Clusters. Uma proposta metodológica com aplicação empírica ao sector do turismo*. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2a ed.), São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, Lda.

Silveira, J. V. (2005). *Estratégias de segmentação de mercado no agronegócio: o caso da inserção da soja transgênica no estado do Paraná*, Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná.

Sousa, T. (2008). *Estratégia de Marketing como instrumento de competitividade na pequena empresa*, Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Turismo de Portugal (2006a). *O Sector do Turismo no Algarve*. <http://biblioteca.turismoalgarve.pt/multimedia/associa/0024.pdf>, acedido a 13.04.2010.

Turismo de Portugal (2006b). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Golfe*, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Golfe.pdf>, acedido a 13.04.2010.

Universidade do Algarve (2004). *O Golfe no Algarve – Diagnóstico e Áreas Problema*, <http://w3.ualg.pt/~acorreia/document/projectos/Oferta.pdf>, acedido a 16.04.2010.

COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE TURISMO Y CULTURA: LA RE-CREACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL EN LOS “DESTINOS CULTURALES EMERGENTES”

COOPERATION AND COORDINATION BETWEEN TOURISM AND CULTURE: THE RE-CREATION OF THE CULTURAL OFFER OF THE "EMERGING CULTURAL DESTINATIONS"

Françoise Queiroz
Universidad de Málaga
franqueiroz@alu.uma.es

Maria Angeles Rastrollo Horrillo
Universidad de Málaga
marh@uma.es

RESUMEN

Los “Destinos Culturales Emergentes” y sin tradición cultural tienen que crear o recrear sus ofertas culturales para atraer el interés de los consumidores (turistas culturales). La re-creación de una oferta coordinada llevaría a la venta de un “producto consistente”. Pero, para que esto funcione, debe existir interés de los actores en cooperar. El presente artículo presenta los resultados de un estudio realizado en la Ciudad de Málaga, en el que se plantea una discusión acerca de las dificultades del trabajo en conjunto entre Turismo y Cultura. Se han realizado entrevistas estructuradas a los actores implicados en ambos sectores. En los Destinos Culturales Maduros los actores perciben la importancia de la cooperación en la medida que las inversiones en Turismo Cultural les benefician, sin embargo, en los Destinos Culturales Emergentes la cooperación entre Turismo y Cultura todavía no es un hecho. La debilidad de los Destinos Culturales Emergentes se relaciona con la comercialización del producto cultural creado por la lógica del Turismo, los cuales re-crean cultura con objetivos de reconocimiento para la venta de la ciudad, pero cuando la lógica del Turismo se sobrepone a la Cultura, vender “Cultura” puede no ser fácil.

PALABRA CLAVE

Destinos Culturales Emergentes, Turismo, Cultura, Re-creación, Cooperación, Coordinación.

ABSTRACT

The "Emerging Cultural Destinations", and without cultural tradition, have to create or recreate their cultural offerings to attract the interest of consumers (cultural tourists). The re-creation of a coordinated supply would lead to the sale of a "consistent product." But, for this to work, there should be interest on the actors in cooperate. This article presents the results of a study conducted in the city of Malaga, which presents a discussion about the difficulties of working together between Tourism and Culture. Structured interviews have been conducted to stakeholders in both sectors. In the Mature Cultural Destinations, the actors perceive the importance of cooperation to the extent that investments in Cultural Tourism it benefits them, however, in the Emerging Cultural Destinations, the cooperation between Tourism and Culture is not yet a fact. The weakness of the Emerging Cultural Destination relates to the marketing of cultural product created by the logic of Tourism, which aims to re-create culture with recognition for the sale of the city, but when logic of Tourism overcomes to Culture, sell "Culture" may not be easy.

KEYWORD

Emerging Cultural Destinations, Tourism, Culture, Re-creation, Cooperation, Coordination.

1. INTRODUCCIÓN

Las estrategias de desarrollo del Turismo Cultural tienen una gran importancia en las políticas urbanas de desarrollo de las ciudades europeas, encontrándose argumentos de tipo cultural y de tipo turístico para justificar estrategias de venta de la “Ciudad Cultural”. Las justificaciones de tipo cultural se encuentran en las exigencias de reestructuración económica y en la falta de audiencia para la mayoría de las formas de alta cultura; las argumentaciones de tipo turístico se hallan en el uso de la cultura para la venta de la ciudad a través de los mecanismos de mercado y popularización del producto o en la diversificación de las ofertas (Antón Clavé, 2006; Richards, 1996). Los beneficios del Turismo Cultural son bien conocidos: proyectar la imagen externa, atraer inversiones comerciales e industriales, fomentar la inversión en instalaciones, en los ambientes físicos e infraestructuras, los cuales benefician también la comunidad local (Richards y Musters, 2010; OECD, 2009; Dwyer y Kim, 2003). Han ido apareciendo, junto a los Destinos Culturales Maduros como Roma, Venecia, París, Berlín, Londres y Barcelona, los Destinos Culturales Emergentes como Graz, Liverpool, Sibiu, San Sebastián y Málaga, los cuales han basado su modelo de desarrollo en estrategias de incremento de ofertas culturales. Los Destinos Culturales Maduros se caracterizan por una oferta cultural de indiscutible valor simbólico, por una alta cualificación y por la gran capacidad de atraer turistas, o sea, el principal factor de éxito de estos Destinos está en su singularidad. Los Destinos Culturales Emergentes, a su vez, se caracterizan por una oferta cultural de poco significado simbólico, por la poca experiencia en la gestión del producto cultural y la baja capacidad de atraer turistas, el éxito de estos Destinos está en la capacidad de sostenimiento de las ofertas culturales (Dwyer y Kim, 2003; Richards, 1996; Mckercher, 2004; Palmer, 2004).

Se pueden distinguir dos tipos de destinos turísticos culturales, atendiendo a su grado de consolidación y en los cuales se pueden establecer trayectorias de evolución distintas y resultados también diferentes. Junto a las reconfiguraciones de los Destinos Culturales Maduros para mantener su competitividad en un entorno dinámico, se observan dificultades en los Destinos Culturales Emergentes para sostenerse en el tiempo, y no están obteniendo los resultados esperados, como demuestra la experiencia de las Ciudades y Capitales Europeas de la Cultura. Más allá de la transformación física y de contenido al cual se han sometido las Capitales, se ha identificado una débil capacidad de asegurar la continuidad de los proyectos debido a la falta de estrategia de comercialización, a los problemas de comunicación entre Turismo y Cultura, y a los problemas para el mantenimiento de un nivel de inversión suficiente para desarrollar nuevos programas y organizaciones culturales (Palmer, 2004). Esta diferente evolución entre ambos tipos de Destinos Culturales nos invita a reflexionar sobre los problemas y dificultades que se están produciendo en la gestión del Turismo Cultural en las ciudades europeas, y en los elementos para el sostenimiento del Turismo Cultural en Destinos Emergentes. ¿Qué se requiere para que los recursos/productos culturales sean productos turísticos? ¿Qué obstáculos se presentan en los Destinos Culturales Emergentes para conseguir la sostenibilidad de la oferta turística cultural?

Para ellos vamos a analizar el proceso de re-creación de productos turísticos culturales en los Destinos Culturales Emergentes, poniendo especial énfasis en las interrelaciones entre Cultura y Turismo, estableciendo la diferencia con el proceso en los Destinos Culturales Maduros. Posteriormente, utilizando el caso de Málaga, profundizaremos en la dinámica seguida por un Destino Cultural Emergente y a través de un trabajo de campo realizado a agentes de ambos sistemas, turístico y cultural, tanto del ámbito público como privado, estableceremos los obstáculos que dificultan la cooperación y la coordinación entre Turismo y Cultura, lo que en última instancia impide el éxito del Turismo Cultural en Destinos Culturales Emergentes.

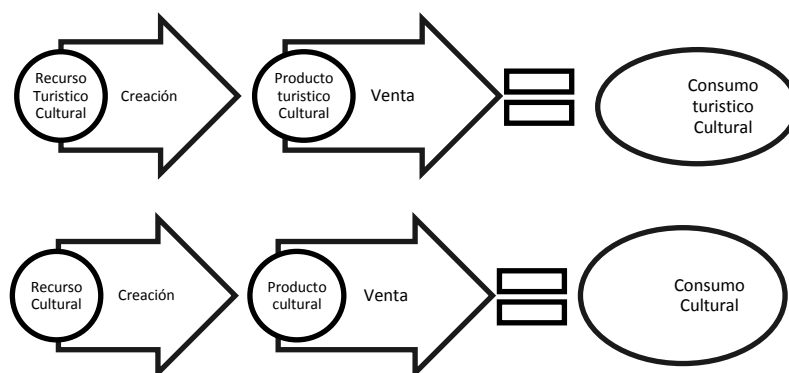
2. DESTINOS CULTURALES MADUROS Y EMERGENTES

En los Destinos Culturales Maduros (DCM) la oferta cultural principal es distinguida por un patrimonio material e inmaterial de gran reconocimiento internacional, también por su importancia histórica, política, social, etc., lo que casi siempre, se traduce en “garantía de turistas”. Destinos como Londres, París, Roma y Barcelona, compiten en diversos segmentos de mercado turístico (negocios, convenciones, eventos, cultural, etc.), porque se caracterizan por recursos y atracciones de alto significado simbólico (monumentos, eventos, link con personas famosas, centro de negocios, etc.). A su vez, Venecia, Florencia y Brujas son ciudades especializadas en pocos segmentos y productos (básicamente, cultural) (Minghetti y Montaguti, 2009).

En los Destinos Culturales Emergentes (DCE) como por ejemplo Graz, Liverpool, Sibiu, San Sebastián y Málaga, el poco significado de los recursos y atracciones les exige el desarrollo de ofertas, dado que los recursos de base no garantizan la atracción de turistas, es decir, necesitan añadir valor a su cadena productiva. La oferta cultural en estas ciudades es básicamente de dos tipos: recreada o creada. La oferta recreada se apoya en elementos heredados, se refiere al patrimonio y la cultura de un Destino, su historia, instituciones, costumbres, características arquitectónicas, gastronomía, tradiciones, arte, música, artesanías, etc. Cuando la oferta es recreada se supone que se apoya en elementos ya existentes reconocidos por el territorio, por ejemplo, Málaga y el uso de la imagen de Picasso como recurso para crear una serie de productos. En cuanto la oferta creada comprende las infraestructuras, nuevos espacios culturales, eventos especiales, entretenimiento, nuevos museos, parques temáticos, obras arquitectónicas y artísticas o esculturas, un ejemplo clásico es el Museo Guggenheim de Bilbao (Dwyer y Kim, 2003; Montgomery, 2003).

Los nuevos Destinos Culturales quieren comercializarse como producto turístico cultural dentro de los circuitos culturales, para ello se requiere que las nuevas ofertas generen productos culturales que atraigan el interés de los consumidores (turistas culturales). Aquí interviene la lógica del Turismo, de crear productos y buscar el mercado para maximizar el impacto económico; el número de visitantes y el gasto en el Destino son los dos criterios básicos de éxito. El problema surge cuando la creación de estos nuevos productos no tiene en cuenta la identidad y autenticidad local, sino la copia de productos exitosos en otras ciudades (Richards y Wilson, 2005). Es decir, la lógica es crear productos culturales para poner en venta la ciudad a partir de la copia de productos de éxito. Ello implica una disminución de la singularidad y autenticidad, generándose una tendencia a la homogenización de los servicios y equipamientos en ciudades estereotipadas con el mismo modelo de promoción, lo que se conoce como la McDonaldisation de las ofertas (Ritzer y Liska, 1997). Como ejemplos, el caso del Guggenheim Museo, estrategia de la ciudad de Bilbao para establecer una distinción cultural, que sin embargo, ha tenido una reciente proliferación de Guggenheim de todo el mundo (Las Vegas, Berlín, Salzburgo, Río de Janeiro, Tokio, Edimburgo, Venecia), el llamado fenómeno del “McGuggenheim” (Honigsbaum, 2001; Ibelings, 2001 in Richards y Wilson, 2005); los Festivales de Cine, muy copiados por la idea de facilidad en realizarlos; o las obras arquitectónicas muy similares en toda España como el “Puerto Olímpico”. Además, Richards y Wilson (2005) observan también que el número de proyectos culturales en búsqueda de visitantes está aumentando más rápidamente que la demanda.

Ilustración 1. Tipos de recreación de producto cultural en los Destinos Emergentes (DCE).



Es de considerar todavía que el reconocimiento cultural y la garantía de turistas en los Destinos Culturales Maduros también suscita una cierta “inercia tradicional” cuanto a gestión del producto cultural. Mckercher (et.al,2005) explican que en Destinos Culturales Maduros, Turismo y Cultura ocupan mundos paralelos. Así, de una parte los agentes hacen Cultura y de otra parte los agentes hacen Turismo, pero existen entre ellos algunos puntos de intersección, es decir, que se identifican actividades culturales comunes y otras que no tienen nada que ver con el turismo y viceversa. En sus mundos cada uno tiene su función claramente definida y ven poca necesidad de interferir en la función del otro. En este contexto la Cultura es consistente y gestionada por instituciones fuertes, o sea, la Cultura es “potente” y aunque no siempre los números del flujo turístico se traduzcan en consumo cultural, la cooperación entre ambos sistemas es más fácil de visualizar, porque de manera independiente la propia gestión cultural se orienta fácilmente hacia el turismo, beneficiándose de ello. Un ejemplo de esta adaptación podría ser el Louvre y el Museo Orsay que organizan exposiciones temáticas en conjunto, o el “*Musei in Musica*”, evento musical en 47 sitios culturales en Roma. Sin embargo, es cuando un actor pasa al ámbito del otro y las partes interesadas compiten por el acceso a los recursos que surgen los problemas, una vez que hay que tener en cuenta que lo que es bueno para el Turismo no lo es necesariamente para la Cultura (Mckercher, et.al, 2005). Es decir, que cuando un agente se mete en el campo del otro y sobre todo cuando la lógica del Turismo se sobrepone a la Cultura, vender “Cultura” puede no ser fácil.

Estudios en Turismo Cultural mencionan la dificultad que los sectores del Turismo y de la Cultura tienen en trabajar en conjunto, la argumentación sobre el enfoque integrado presenta un desafío y requiere un cambio significativo en el modo de gestión (Richards, 1996; Russo y Van der Borg, 2002; Mackercher, et.al, 2005; UNESCO, 2006; OECD, 2009). La participación y cooperación de los stakeholders, es descrita por la literatura como un instrumento con objetivo de agregar ventajas y maximizar los beneficios (Costa, 2001; Castells,1999; Rutherford, 2005; Church, et.al,2003; Dalf, 2007; Ejarque; 2009). La cooperación y coordinación entre los actores es un elemento clave para articular el desarrollo turístico, existe una evidente correlación entre el nivel de desarrollo y las características de las relaciones entre los actores turísticos (Merinero y Zamora, 2009; OMT, 2001). La decisión de cooperar puede sustentarse en la maximización individual o bien en la búsqueda de los objetivos en conjunto (Imai e Itami, 1984; Arranz y Fernandez, 1999). Por lo tanto, la cooperación implica en interés y confianza, en practica se trata de actores convencidos de la maximización de los provechos y confianza que cada una de las partes interesadas cumplan con los objetivos comunes. Además, tienen que visualizar la complementariedad de los recursos, de las habilidades y de las experiencias.

Es interesante conocer en que medida los actores de los Destinos Culturales Emergentes perciben la necesidad de cooperación y coordinación entre Turismo y Cultura. La hipótesis es que a partir del momento que ambos actores perciban los beneficios del Turismo Cultural, como se observa en los Destinos Maduros, visualizarían con más claridad la utilidad de la cooperación y coordinación, y por lo tanto, la decisión de cooperar sería estratégica. Por ello, es pertinente investigar cómo los actores de los DCE perciben la interacción entre Turismo y Cultura, la importancia de la coordinación entre ambos sistemas y la comprensión mutua de los beneficios.

3. EL CASO MÁLAGA , COMO DESTINO CULTURAL EMERGENTE

La investigación se ha desarrollado en la ciudad de Málaga, capital de la Provincia de Málaga y capital de la conocida Costa del Sol, principal región costera de la Comunidad autónoma de la Andalucía -España. La Costa del Sol es un Destino Turístico consolidado, posicionado y conocido internacionalmente por su principal producto; “sol y playa”. El desarrollo turístico de la Costa del Sol empezó en los años sesenta y tuvo como atractivos de mercado el clima y la relativa proximidad del punto de origen de los turistas, sobre todo europeos. La infraestructura urbana de la Costa se expandió rápidamente, creando condiciones que fueron muy ventajosas para la instalación de la industria turística. Pero, aunque Málaga sea capital de la Costa del Sol, esta no participó del “boom turístico” de 1955-65. Este hecho puede estar relacionado con la expansión urbana de Málaga que dificultó la localización de las actividades relacionadas al turismo, debido al abandono del centro histórico dentro de la ciudad y la pérdida de la infraestructura turística, la cual se concentraba en Torremolinos, municipio vecino que se emancipó de Málaga (Queiroz, 2011).

La Málaga de los años 70 presentaba un estado bastante caótico de las infraestructuras urbanas, fruto entre otras cosas, de la especulación inmobiliaria, desatención de las autoridades municipales y del rápido crecimiento. Así, la explosión urbanística y la especulación del suelo en el centro de la ciudad fueron responsables por la eliminación de una parte importante del patrimonio heredado de las antiguas civilizaciones. A partir de los años 90, Málaga así como la mayoría de las ciudades europeas contemporáneas, pasa por un proceso de regeneración que busca resolver sus problemas urbanos. En 1984 fue aprobado el Plan de Ordenación Territorial de Málaga (PGOU). Desde entonces, la transformación de la fisonomía de la ciudad sigue siendo constante. El I y el II Plan Estratégico de Málaga (1993-2000 y 2002-2010) fijan una serie de directrices que orientan las transformaciones físicas y la reestructuración del centro histórico, de las plazas, monumentos, paseo marítimo, etc., y conducen a la elaboración de estrategias de contenido. En 2004, Málaga se autodefine “Destino Cultural Urbano”. Sin embargo, como no posee tradición de Turismo Cultural, tiene que recrear o crear su oferta y su imagen (Queiroz, 2011).

En Málaga, la oferta recreada se apoya en los elementos heredados y a pesar de haber sido escenario de grandes civilizaciones, pues fue ciudad medieval asentada sobre ruinas romanas y árabes, cuenta con solamente tres patrimonios que fueron conservados: el Castillo de Gibralfaro, el Alcazaba y la Catedral. La oferta recreada se apoya también en los elementos intangibles como la alegría, la hospitalidad, la diversidad de su pueblo, Fiera de Málaga, Semana Santa y la creación de nuevos productos a partir de su historia, como por ejemplo, el uso de la imagen de Picasso, nacido en Málaga. Por otro lado, la oferta creada comprende en nuevas infraestructuras, entretenimiento, nuevos espacios, eventos especiales, etc., como por ejemplo, el Festival de Cine y la creación de nuevos museos y la vinculación del slongan “Málaga, Ciudad de los Museos”. Además, la ciudad ofrece un número aproximado de 40 productoras de cultura con espacio físico propio. Las empresas que ofrecen servicios culturales diversos son en torno a 15.

Sin embargo, aunque todos los esfuerzos, las estimativas de visitas culturales se revelan abajo del

esperado. En 2003 se estimaba que el Museo Picasso recibiría al año 1,4 millones de visitas, pero para el periodo 2003 - 2010, el Museo divulgó un total de 2 millones de visitas. Además de eso, en los 27 museos que la ciudad ofrece, cerca de 80% de las visitas están concentradas en solamente cinco de ellos; 1,6 millones de visitas¹. Con respecto a la actividad cinematográfica, esta ha mostrado considerable retroceso en el año de 2008, con la reducción tanto en número de espectadores como de los largos-metraje exhibidos, aunque en 2009 las estadísticas enseñen un incremento de 11% del público del Festival de Cine de Málaga. En cuanto la actividad teatral, el Teatro Cervantes, por ejemplo, redujo su nivel de actividad en 18% de los espectáculos entre 2007 y 2010. Por otro lado, la demanda en el mismo período se mantuvo estable, aunque el número de espectadores ha aumentado por pieza. Para la Fiera de Málaga, evento tradicional en las ciudades Andaluzas que acontece en distintos períodos, se estimaba para 2008 cerca de seis millones de personas; tuvo medio millones a menos que en 2007.

No obstante, la crisis económica que afecta la Europa, principalmente la España, las estadísticas del Observatorio Turístico de Málaga son, a principio, positivas e indican que en 2008 la ciudad recibió 2,9 millones de visitantes (turistas y excursionistas), en 2009 3,4 millones, la motivación de 40% de estos es la cultura. Sin embargo, en el mismo período, se infiere que en Málaga el número de visitantes no se traduce necesariamente en incremento del consumo cultural, tomándose en cuenta que hubo una disminución del número de ofertas culturales tanto en diversidad como en cantidad y tampoco se ha verificado aumento del número de visitantes en los principales atractivos culturales. Por lo tanto, el consumo cultural en términos estrictos de cultura, entendido como la oferta orientada al patrimonio (arquitectura, museo, etc), o centrado en el arte, festivales, obras de teatro y otros, no acompaña los números de crecimiento del turismo.

Málaga, a ejemplo de los Destinos Culturales Emergentes, quiere hacer parte de los circuitos culturales, pero como no poseen una oferta consistente, en un primero momento dependerá del turista ocasional o excursionista. Según los datos del Observatorio Turístico de Málaga de 2010, solamente 14,1% de los turistas que visitan Málaga forman parte de un circuito turístico en Andalucía. Los visitantes de cruceros representan 37% de los excursionistas, los cuales forman parte de los 55,3% de las visitas y esto explica el porqué de la preferencia por atractivos de mayor relevancia, una vez que excursionistas y “crucristas” se quedan pocas horas en la ciudad. De tal modo la oferta cultural en Málaga es complementaria a otras ofertas disponibles, pero no es la principal. Es decir, la función de capital de la Costa del Sol le concede el reconocimiento internacional dentro de un Destino Turístico Costero consolidado, sin embargo, todavía no tiene una oferta cultural que justifique su participación en el circuito turístico cultural.

4. METODOLOGÍA

Se aplicaron entrevistas estructuradas a un total de 30 actores entre los meses de enero y junio de 2011. El cuestionario tuvo como objetivo principal verificar la percepción de la interacción entre Turismo y Cultura, la importancia de la coordinación entre ambos sistemas y la comprensión mutua de los beneficios. De tal modo, la encuesta fue elaborada teniendo en cuenta la importancia, complementariedad y utilidad de los beneficios percibidos, es decir, la percepción de los beneficios estructurales oriundos de la oferta cultural re-creada, los beneficios percibidos en la complementariedad entre la oferta cultural re-creada y el producto sol y playa, y la utilidad de la coordinación entre ambos sistemas. La encuesta fue dividida en 3 partes: primeramente se ha evaluado los niveles de interés de las partes interesadas en la propuesta de la “Málaga Destino Cultural”, las cuestiones han sido relacionadas con las intervenciones de reestructuración de la

¹ Interpretación a partir de los datos facilitados por la Fundación Ciedes y el Ayuntamiento de Málaga.

oferta (cuestiones 1-4); a continuación, se ha verificado la visualización de la complementariedad de los recursos, pues Málaga se posiciona como producto diversificado en relación a su entorno, hecho que supuestamente exigiría de la Costa una amplia flexibilidad de respuestas (cuestiones 5 - 8); y por último se ha evaluado la percepción de la utilidad de acciones de cooperación y coordinación, las cuestiones hacen referencia a posibles conexiones y a la formación de redes/asociaciones como estrategia de co- gestión y apoyo al Turismo Cultural (cuestiones 9-12). La evaluación se hizo en escala Likert: 1 - Bajo ; 2 - Bajo/moderado; 3 - Moderado ; 4 - Moderado/Alto; 5-Alto. Los actores fueron separados en dos grandes grupos: el grupo del Turismo y el grupo de la Cultura. Sin embargo, cada grupo se formó por actores privados y públicos, lo que podría favorecer una visión más completa del contexto y/o posibles divergencias de opinión entre el sector público y privado. Así que, el Turismo fue representado por los TCSPR - Turismo de la Costa actores privados (tour operadores, asociación de hostelería y guías de turismo) y los TCSPU - Turismo de la Costa actores públicos (Área de Gestión y Promoción del Turismo: Ayuntamiento y Patronato); y el grupo de la Cultura: los CMPR - Cultura de Málaga actores privados (museos, galerías de arte, productores de cultura, librerías) y los CMPU - Cultura de Málaga actores públicos (museos, teatros, Área de Cultura del Municipio y Área de Cultura de Andalucía). El análisis de los resultados tuvo aun en cuenta las observaciones personales de los entrevistados. El tratamiento estadístico ha estimado el grado de cohesión de los grupos con relación a las opiniones individuales, los instrumentos de análisis fueron: Medida de Tendencia Central (Promedio)² y medida de Dispersión (Desviación media)³.

Se preguntó a los actores qué opinaban y como percibían los siguientes aspectos:

- 1- Importancia de las ofertas re – creadas.
- 2- La complementariedad del producto cultural al sol y playa.
- 3- La utilidad de las acciones específicas de cooperación entre Turismo y Cultura.

Tabla 1 . Selección de criterios y cuestiones para los actores del Turismo Cultural.

Criterios	Cuestiones
<p>1. Importancia de las ofertas re – creadas. Los actores atribuyen importancia a las intervenciones para la re – creación de la oferta cultural y por lo tanto, se interesan por el proyecto de la “Málaga Ciudad Cultural”.</p>	<p>1.Reestructuración del centro histórico de la Ciudad. 2. Creación de una red de museos en la ciudad. 3. Museo Picasso y productos Picasso en la ciudad. 4. Reestructuración del Puerto de Cruceiros.</p>
<p>2. Complementariedad del producto cultural al sol y playa. Los actores perciben el producto cultural como complementario al sol y playa, por lo tanto, visualizan ventajas compartidas en la promoción y venta de la oferta cultural.</p>	<p>5. El interés del turista de sol y playa en el consumo cultural de las ofertas disponibles. 6. Incremento de la demanda en toda la región en función de las nuevas ofertas culturales. 7. El turismo cultural en la ciudad puede implicar en una nueva dinámica para la Costa creando una interdependencia Costa- Málaga. 8. La cooperación entre T y C puede ampliar la capacidad del alcance de imagen de la ciudad debido a la gran cantidad de visitantes internacionales de la Costa.</p>

² Resulta en una visión sistémica de los datos colectados, es dada a partir de la sumatoria de todas las mediciones divididas por el número de mediciones.

³ Indica que cuanto mayor el consenso menor la desviación, se ha considerado mayor la divergencia en cuestiones que presentaron una desviación mayor que 2 o muy próximo a 2.

3. Utilidad.

Los actores perciben la utilidad de la cooperación y coordinación entre Turismo y Cultura para el sostenimiento de las nuevas ofertas culturales.

9. Mayor articulación entre los operadores locales de turismo y productores de cultura.

10. Colaborar, participar y motivar la elaboración de circuitos, festivales culturales en conjunto (Turismo y Cultura).

11. Colaborar en acciones de marketing en conjunto.

12. Acuerdos de co- gestión a través de red o asociación entre Turismo y Cultura.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

LA IMPORTANCIA DE LA OFERTAS RE-CREADAS.

El nivel de interés general (T + C) en el proyecto de posicionamiento de “Málaga Destino Cultural” es de grado moderado/alto (4,1). El Museo Picasso y los productos Picasso es tema de controversias, pues aunque la Cultura reconozca la importancia del Museo para la ciudad, ella se muestra insatisfecha con la promoción y comercialización de otros productos, para la Cultura el Museo Picasso es lo que recibe un mayor prestigio por parte de los tour operadores y de la gestión pública. Para ambos actores(T y C), lo que hay en Málaga no es suficiente y no basta centrar la atención solamente en los productos Picasso, faltan ofertas con contenido y hay “*muchos museos sin personalidad*”, además del uso de una imagen errónea de la ciudad, a partir del uso equivocado del flamenco, de elementos elitistas ajenos al interés del público general. El Turismo considera el Puerto de Cruceros lo más importante de los ítems, por otro lado, la Cultura reclama el desinterés de los tours operadores “cruceeristas” por la oferta cultural malagueña.

Tabla 2. Importancia de la Ofertas Creadas – resultados por grupos.

Cuestión	Grupo	Importancia	Desv	Cuestión	Grupo	Importancia	Desv.
1	TCSPR	4,4	1,0	3	TCSPR	4,0	1,0
	TCSPU	4	0,7		TCSPU	4,7	0,4
	Turismo	4,2	0,2		Turismo	4,3	0,4
	CMPR	4,2	0,8		CMPR	4,1	1,3
	CMPU	4,0	1,4		CMPU	3,8	1,4
	Cultura	4,1	0,1		Cultura	3,9	0,2
2	TCSPR	3,8	0,8	4	TCSPR	4,8	0,5
	TCSPU	4,3	0,8		TCSPU	4,3	0,5
	Turismo	4,0	0,3		Turismo	4,6	0,3
	CMPR	4,5	0,6		CMPR	3,8	1,2
	CMPU	4,2	0,7		CMPU	3,7	1,2
	Cultura	4,3	0,2		Cultura	3,7	0,07

- 1. Reestructuración del centro histórico de la Ciudad.
- 2. Creación de una red de museos en la ciudad.
- 3. Museo Picasso y productos Picasso en la ciudad.
- 4. Reestructuración del Puerto de Cruceros.

- TCSPR - Turismo de la Costa actores privados.
- TCSPU - Turismo de la Costa actores públicos.
- CMPR - Cultura de Málaga actores privados.
- CMPU - Cultura de Málaga actores públicos.

De acuerdo con ellos, la articulación es insuficiente y la competencia desleal, pues, la mayoría de los tours operadores privilegian los circuitos que incluyen Córdoba, Sevilla o Granada, y cuando contemplan Málaga eligen los pocos atractivos más conocidos. No se verifican grandes diferencias de opinión entre el sector público y privado.

LA COMPLEMENTARIEDAD DEL PRODUCTO CULTURAL AL SOL Y PLAYA

La complementariedad del producto cultural al sol y playa en la evaluación general (T + C) es de grado moderado (3,3). La Cultura opina que el turista de la Costa puede estar interesado al consumo cultural pero moderadamente, aunque los actores turísticos no lo piensan igual. Según estos últimos, al turista de la Costa no le importa la cultura : *“ellos quieren comer, beber y sol y playa. Además quien viene para el golf no se interesa por cultura”*. Según el Turismo, Málaga debe promover su propia motivación y componente cultural, pues playa y cultura no pueden integrarse porque son cosas y productos diferentes.

Tabla 3. La complementariedad del producto cultural al sol y playa - resultados por grupos .

Cuestión	Grupo	Complem.	Desv	Cuestión	Grupo	Complem.	Desv.
5	TCSPR	2,0	1,0	7	TCSPR	2,0	1,0
	TCSPU	2,0	0,7		TCSPU	2,0	0,4
	Turismo	2,0	0		Turismo	2,0	0
	CMPR	4,1	0,8		CMPR	3,5	1,3
	CMPU	4,0	1,4		CMPU	3,8	1,4
	Cultura	4,0	0,07		Cultura	3,7	0,2
6	TCSPR	2,0	0,8	8	TCSPR	4,6	0,5
	TCSPU	4,0	0,8		TCSPU	4,0	0,5
	Turismo	3,0	1,4		Turismo	4,3	0,4
	CMPR	3,0	0,6		CMPR	4,8	1,2
	CMPU	3,8	0,7		CMPU	4,1	1,2
	Cultura	3,4	0,5		Cultura	4,4	0,4

5. El interés del turista de sol y playa en el consumo cultural de las ofertas disponibles.

6. Incremento de la demanda en toda la región en función de las nuevas ofertas culturales.

7. El turismo cultural en la ciudad puede implicar en una nueva dinámica para la Costa creando una interdependencia Costa – Málaga.

8. La cooperación entre T y C puede ampliar la capacidad del alcance de imagen de la ciudad debido a la gran cantidad de visitantes internacionales de la Costa.

TCSPR - Turismo de la Costa actores privados.

TCSPU - Turismo de la Costa actores públicos.

CMPR - Cultura de Málaga actores privados.

CMPU - Cultura de Málaga actores públicos.

Sin embargo, según el Observatorio turístico de Málaga 2010, los turistas de vacaciones en la Costa del Sol son los 48,6% de los excursionistas y representan los 24,96% del número de turistas totales, el periodo de mayor visitación a la ciudad corresponde al tercer trimestre, periodo de alta estacionalidad en la Costa. Los actores privados del Turismo no creen que las ofertas culturales puedan incrementar la atracción de la Costa y tampoco crear una dinámica de interdependencia Málaga – Costa. No obstante, ambos (T y C) creen que la imagen de la Costa es una ventaja para la ciudad de Málaga.

LA UTILIDAD DE LAS ACCIONES ESPECIFICAS DE COOPERACIÓN ENTRE TURISMO Y CULTURA

La utilidad de las acciones específicas de cooperación y coordinación es de interés general (T+C) de grado moderado (3,7). El Turismo (en particular en sector privado) es lo que menos apuesta por esta estrategia. Es posible afirmar que, aunque denoten interés en acciones específicas de cooperación y coordinación, no existe confianza entre ellos. Los actores (T y C) enfatizan problemas de coordinación público- privado: (...) *“hacen con que los proyectos, aunque interesantes, fallen en la organización*

y planificación. Consideran las reuniones con el sector público⁴: (...) “hechas para cumplir el protocolo y los intereses políticos sobreponen a las ideas”. Además, los actores privados de la Cultura opinan que existen privilegios y acuerdos solamente con las grandes empresas culturales, lo que dificulta la participación y el aprovechamiento por parte de las pequeñas empresas del sector cultural. Aunque conscientes del peso del sector turístico de la Costa, los actores culturales declaran que generalmente no cuentan con el apoyo suficiente para la difusión de la información, de la creatividad e innovación y acaban por no disfrutar de la atracción de la Costa. Sin embargo, ambos (T y C) perciben los beneficios de la cooperación y coordinación en acciones de promoción de circuitos y festivales culturales, aunque los actores del Turismo – privados vean menor utilidad en ellos. Considerase aun la existencia de desperdicios de lujos y políticas, lo que perjudica, según los entrevistados, el Turismo y la Cultura. Los actores enfatizan problemas administrativos entre la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga, aludiendo que las “malas relaciones” entre ellos desfavorece cualquier tipo de coordinación entre la ciudad de Málaga y la Costa.

Tabla 4. La utilidad de las acciones específicas de cooperación entre Turismo y Cultura del producto cultural al sol y playa - resultados por grupos .

Cuestión	Grupo	Utilidad	Desv	Cuestión	Grupo	Utilidad	Desv.
9	TCSPR	3,1	1,0	11	TCSPR	3,6	1,0
	TCSPU	4,0	0,7		TCSPU	4,0	0,4
	Turismo	3,5	0,6		Turismo	3,8	0,2
	CMPR	4,3	0,8		CMPR	4,3	1,3
	CMPU	3,7	1,4		CMPU	3,8	1,4
	Cultura	4,0	0,4		Cultura	4,0	0,3
10	TCSPR	3,0	0,8	12	TCSPR	3,0	0,5
	TCSPU	4,1	0,8		TCSPU	3,8	0,5
	Turismo	3,5	0,7		Turismo	3,4	0,5
	CMPR	4,3	0,6		CMPR	4,3	1,2
	CMPU	4,0	0,7		CMPU	3,7	1,2
	Cultura	4,1	0,2		Cultura	4,0	0,4

9. Mayor articulación entre los operadores locales de turismo y productores de cultura.

10. Colaborar, participar y motivar la elaboración de circuitos, festivales culturales en conjunto (turismo y cultura).

11. Colaborar en acciones de marketing en conjunto.

12. Acuerdos de co- gestión a través de red o asociación entre Turismo y Cultura.

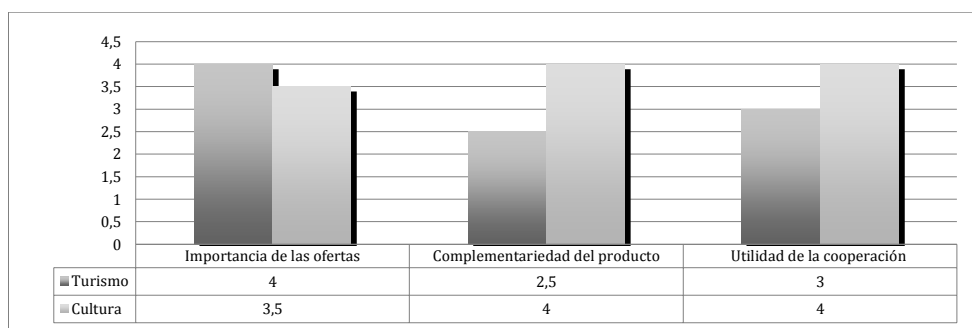
TCSPR - Turismo de la Costa actores privados.

TCSPU - Turismo de la Costa actores públicos.

CMPR - Cultura de Málaga actores privados.

CMPU - Cultura de Málaga actores públicos.

Gráfico 1. La visión de los actores Turísticos y Culturales: Importancia, Complementariedad y Utilidad.



⁴ En Málaga al igual que toda la Andalucía, el sector público representa el principal inversor y gestor de los productos culturales (circuitos y festivales) y también es el proveedor de los espacios culturales, lo que refleja el peso de su interferencia en el sector (Seminarios de Gestores de la Cultura Locales, enero de 2008).

5. CONCLUSIONES

Más allá de la transformación física y de contenido al cual se someten los Destinos Culturales Emergentes, a ejemplo de Málaga, se identifica una débil capacidad de asegurar la continuidad de los proyectos debido a la falta de estrategia de comercialización, a los problemas de comunicación entre Turismo y Cultura, problemas para la manutención de las organizaciones culturales, producción de la cultura y sobre todo por el poco peso de la Cultura. El problema propuesto para esta investigación, se ha centrado en la realidad de la experiencia de las ciudades que optaron por un modelo de desarrollo con bases fuertes en la Cultura, pero enfrentan dificultades estratégicas para sostener tales proyectos. Aunque, en términos generales, Málaga presente las transformaciones provenientes del proceso de rehabilitación urbana a través de las visibles mejoras en las condiciones culturales y turísticas (contenido, difusión y estructuras). La diversificada oferta propuesta en los proyectos “estrellas”, en la imagen de una ciudad culta, moderna y tolerante; que mira la trayectoria de grandes civilizaciones; de entretenimiento (música, teatro, libros, cine) y manifestaciones artísticas de calle; ciudad de monumentos museos y barrios modernos, ciudad de las artes y de la ciencia, sigue todavía, poco consolidada frente al mercado exterior e indica poca coordinación con la oferta de la Costa del Sol. Por otro lado, el Turismo de la Costa no percibe los beneficios compartidos de la venta del producto cultural, porque no está convencido de su complementariedad y capacidad de venta.

El trabajo presentado a partir del caso Málaga ha permitido comprobar empíricamente como la comercialización del producto cultural creado por la lógica del Turismo, determinaría la debilidad de los Destinos Culturales Emergentes, los cuales re-crean cultura con objetivos de reconocimiento para la venta de la ciudad. Esto hecho compromete no solamente la relación oferta – demanda, señalando el bajo consumo cultural y la baja capacidad de la Cultura en beneficiarse de Turismo, sino que determinaría la baja atraktividad turística lo que dificulta su comercialización. En contextos en que la Cultura no está apoyada por instituciones fuertes, la inconsistencia del producto cultural determina que el sostenimiento de las ofertas, aunque si con finalidad turística, sea difícil y complicado, porque una vez creada la oferta hay que posicionarse en los circuitos culturales, es decir, venderla, gestionarla y renovarla para mantener el modelo de desarrollo, la reputación y la imagen de Destino Cultural. Por lo tanto, Turismo y Cultura tienen aún más necesidad de coordinarse, una vez que deben crear la oferta, transformarla en producto y colocarla en el mercado.

Es decir, la incapacidad de la Cultura en innovar y producir Cultura a partir de los elementos creativos que la diferencien, dándole identidad y singularidad, determina su propia incapacidad de venta. Parece que la complementariedad del producto cultural a aquello de Destinos consolidados de sol y playa, como Málaga, es todavía más difícil de vincularse. En Málaga, aunque los actores juzguen importante la re – creación de la oferta cultural, ellos no están convencidos de su contenido y de los “provechos compartidos”. La Cultura reconoce la importancia de los turistas de la Costa para Málaga, dado que vislumbra en ellos los números para justificarse. El Turismo, a su vez, no percibe como la Costa puede beneficiarse de cultura, ellos creen en el bajo interés de sus visitantes en consumir cultura y conceptúan la visita a la ciudad del tipo “*sightseeing*” (recorrido panorámico).

Por fin, consideramos que el proceso de gestión - interrelación entre Turismo y Cultura en los procesos de re-creación y venta de Turismo Cultural en Destinos Culturales Maduros, es caracterizado por la intervención de dos sistemas, cada uno de ellos con su propia lógica, acciones y objetivos (Mckercher 2005, et. al), los cuales perciben a los beneficios mutuos de la interacción y llegan a puntos de entendimiento, de tal manera que ambos ven las ventajas recíprocas del Turismo Cultural y de adaptarse en algunos espacios. Los agentes turísticos obviamente venden la cultura

porque es la principal fuente de atracciones y porque se tratan de productos culturales consolidados y fácilmente comercializables. En este contexto, la Cultura se adapta y se sirve del Turismo porque percibe los beneficios, aunque a priori tenga una orientación distinta y menos comercial, lo hace una vez que los provechos económicos le permiten invertir y reinvertir en cultura. Es decir, la renta proveniente del Turismo, permiten a la Cultura de sostener otros espacios y sobre todo mantenerse en su espacio diferenciado y por lo tanto, ven con mas claridad la utilidad del espacio común.

Mientras que, en los Destinos Emergentes el hecho de que la Cultura no sea “potente”, es decir, no tenga tradición y no esté sustentada sobre bases solidas por la falta de los recursos turísticos culturales más tradicionales de fuente, es lo que lleva a que se haga una re- creación de la oferta con fines turísticos. Así, en la re- creación para fines de venta de la ciudad el grado de participación que tenga la Cultura es indiferente, una vez que lo que está clara es su orientación turística. Sin embargo, las nuevas ofertas no se traducen en consumo cultural y por lo tanto no generan recursos suficientes para que la Cultura pueda mantenerse de manera independiente, culminando en la baja utilidad de la relación Turismo y Cultura, como se observa en Málaga. Señalando así, un problema de estrategia.

La separación entre la Cultura y la identidad del territorio, determina una cultura hacia lo exterior. Esto crea problemas para el sostenimiento de la reputación, imagen y de las propias ofertas culturales, porque no hay producción de cultura, ni renovación de cultura. La conclusión es que la Cultura re-creada en Málaga, presenta su debilidad en la propia discapacidad para establecer objetivos y contenidos. Asimismo su público (residentes y visitantes) no consumen cultura suficiente a punto de justificarla, es decir que se trata de tener un producto cultural sin capacidad de venta. De tal modo, es fundamental que el Turismo Cultural tenga en cuenta las dos visiones porque la visión de la Cultura le da autenticidad y garantía de contenido cultural, la visión del Turismo le favorece la venta y cumplimiento de las necesidades de los turistas que van más allá del consumo cultural, la cooperación entre ambos llevaría a la oferta de productos consistentes. Sin embargo, es imprescindible que la Cultura tenga “peso”, una vía para eso puede ser la re-creación de cultura a partir del desarrollo de “industrias creativas” (Van der Ark y Richards, 2006; Hall, 2000; Hempil, et.al, 2004; Montgomery, 2004), lo que implicaría en la existencia de un tejido cultural consistente y del desarrollo de capital cultural.

BIBLIOGRAFÍA

- Arroyabe, J & Peña, N. (1999). *La Cooperación Entre Empresas: Análisis y Diseño*. Ayuntamiento de Málaga, from www.malaga.eu.
- Ayuntamiento de Málaga (2010). *Observatorio: turismo fórum 2009. Ayuntamiento de Málaga, Espanha: Area de Turismo.*
- Ayuntamiento de Málaga (2011). *Observatorio turístico: visitante ciudad de Málaga 2010. Ayuntamiento de Málaga, Espanha: Area de Turismo.*
- Balance del turismo de Andalucía (2005). Retrieved February 7, 2005, from www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/ctcd-docs/custom_doc.
- Balance del Turismo en España. (2006). From www.turismo2020.es/index.php?/esp/documentacion/descargar/13/Balance%20del%20turismo.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede. A era da informação*, 1. São Paulo, Brasil: Paz e Terra.
- Cengiz, H., S. S. & Eryilmaz, Y.(2006). *The Importance of Cultural Tourism in the EU Integration Process* 42nd ISoCaRP Congress.
- Centro de Investigaciones Estratégicas y Desarrollo Económico y Social de Málaga (1996). *I Plan Estratégico*

de Málaga, Fundación CIEDES.

Centro de Investigaciones Estratégicas y Desarrollo Económico y Social de Málaga (2002). II Plan Estratégico de Málaga, Fundación CIEDES.

Centro de Investigaciones Estratégicas y Desarrollo Económico y Social de Málaga (2009). *Boletín Economía y Sociedad*. Málaga, España: Fundación CIEDES.

Church, M., Bitel, M., Armstrong, K., Fernando, P., Gould, H., Joss, S. et al. (2003). Participation, relationships and dynamic change: New thinking on evaluating the work of international networks. Development Planning Unit University College. London, England.

CIDEU. Centro iberamericano de Desarrollo Urbano. From <http://www.cideu.org>.

Clavé, S. (2006). Turismo, Territorio y Cultura. Biblioteca Cervantes.

COE. Council Of Europe. From <http://www.coe.int/T/DG4/CulturalConvention/>.

Costa, C. (2001). O papel e a Posição do Sector Privado na Construção de uma Nova Política para o Turismo em Portugal. In Actas do Seminário Novas Estratégias para o Turismo, 16 e 17 de Novembro de 2000. *Associação Empresarial de Portugal, Porto*, 75-87.

Costa del Sol y Málaga –Patronato de Turismo y Convention Bureau. From <http://www.visitacostadelsol.com/>.

Dalf, R. (2007). Organizzazione Aziendale. Terza ed. a cura di Daniele Boldizzoni e Raul C.D. Nacamulli, Apogeo.

Diputación de Málaga. From www.malaga.es.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

Ejarque, J. (2009). Modelos innovadores de gestión y promo-comercialización turística en un entorno de competencia. XIV Congreso AECIT. *Retos para el Turismo Español. Cambio de Paradigma.*, 645-662.

El Correo de la Unesco. From www.unesco.org/courier/1998_09/sp/signes/intro.htm.

Fundación Ciedes (2010). Plan Estratégico de Málaga, Cultura y Desarrollo: Impacto económico de Málaga 2016, 32 – 36.

Hall, P. (2000). Creative Cities and Economic Development, *Urban Studies*, 37(1), 639-649.

Harvey, D. (1989). The condition of postmodernity. Oxford: Basil Blackwell.

Hemphill, L., McGreal, S. & Berry, J (2004). An indicator-based approach to measuring sustainable urban regeneration performance: Part 2, empirical evaluation and case- study analysis, *Urban Studies*, 41(4), 757 – 772.

Honigsbaum, M. (2001). McGuggenheim? The Guardian, 27th January.

Ibelings, H. (2001). McGuggenheim's. De Volkskrant, 11th October, 18K–19K.

Imai, K., & Itami, H. (1984). Interpenetration of Organization and Market. *International, International Journal of Industrial Organization*, 2, 285- 310.

Instituto de Estudios Turísticos. (2007). Plan Ciudad abiertas Balance del Turismo Andalucía, 2006.

Instituto de Estudios Turísticos. (2007). Balance del Turismo en Andalucía, 2006.

Instituto Nacional de Estadística, España. From www.ine.es.

Junta de Andalucía y Ayuntamiento de Málaga. (2009). Plan de Málaga, Capital de Turismo Urbano y Cultural.

Málaga. (2016). Ciudad Europea de la Cultura. www.malaga2016.es.

Málaga Turismo. www.malagaturismo.com/home.jsp.

- McKercher, B. (2004). A comparative study of International cultural tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 11(2), 95 – 107.
- McKercher, B; Ho, S. & Cros, H. (2005). Relationships between Tourism and Cultural Heritage Management *Tourism Management* 26(4), 539 – 548.
- Minghetti, V., Montaguti, F. (2009). Cities to play: Outling Competitive Profiles for European Cities in Wober, K. *et.al* (eds). *Analysing International City Tourism*.
- Montgomery, J. (2003). Cultural Quarters as a mechanism for urban regeneration, (part 1). Conceptualizing Cultural Quarters. *Planning and Practice Research*, 18(4), 293-306.
- Montgomery, J. (2004). Cultural Quarters as a mechanism for urban regeneration, (part 2). A review of four cultural quarters in UK, Ireland and Australia. *Planning and Practice Research*, 19(1), 3-31.
- Observatorio Turístico de la Costa del Sol. From www.webmalaga.com/turismo/estudios/observatorio/
- OECD (2009). The Impact of Culture on Tourism, OECD, Paris, Spanish translation by the Tourism Ministry of Mexico, 3-75. [only available on Internet].
- OMT (2001). Cultural Heritage And Tourism Development. A Report on the International Conference on Cultural Tourism Siem Reap, Cambodia 11-13. December 2000.
- OMT(2006). The Future of City Tourism in Europe, Coimbra (Portugal) 19-20, May 2005. Madrid, Spain: OMT.
- Palmer, R. (2004). European Cities and Capitals of Culture , Study Prepared for the European Commission, (Parte 1). Associates Brussels.
- Patronato da Fundación Ciedes. Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social documento. From <http://bibemp2.us.es/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/andalucia/> .
- Queiroz, F. (2011). Turismo y Cultura en ciudades europeas, un acercamiento a la formación de una red de trabajo institucional en el proceso de (re) creación de Destino Málaga. *Editorial Académica Española*.
- Richards, G. (1996b). Production and Consumption of European Cultural Tourism. *Annals of Tourism Research* 23(2), 261-283.
- Richards, G. (2001). El Desarrollo del Turismo Cultural en Europa. *Estudios Turísticos*, 150, 3-13.
- Richards, G. & Musters, W.(2010). Cultural Tourism Research Methods. *CAB International*.
- Richards, G. & Wilson, J. (2005). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management* (2006), 27, 1209–1223.
- Ritzer, G. & Liska, A. (1997). McDisneyization and Post-Tourism: Complementary perspectives on contemporary tourism. In Rojek, C.& Urry, J. (Eds.). *Touring Cultures: Transformations in travel and theory*, 96–109. London: Routledge.
- Rodriguez, R, & Acosta, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. *Reflexiones para el Análisis de Desarrollo Turístico. Pasos*, 7(2), 219-238.
- Russo, A. & Borg, J. van der (2002). Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism Management*, 23(6), 631-637.
- Rutherford, J. (2005). Networks in Cities, Cities in Networks: Territory and Globalisation Intertwined in Telecommunications Infrastructure Development in Europe. *Urban Studies*, 42(13), 2389–2406.
- SOPDE. Sociedad de Planificación y Desarrollo. From <http://www.sopde.es> .
- UNESCO (2006). Tourism, Culture and Sustainable Development. From <http://portal.unesco.org/culture/es/>.
- Van der Ark, L & Richards, G. (2006). Attractiveness of cultural activities in European cities: A latent class approach. *Tourism Management*, 27 1408–1413.

REDE NACIONAL DE TURISMO RURAL: FATORES QUE DIFICULTAM SUA DINÂMICA INTERATIVA

NATIONAL NETWORK OF RURAL TOURISM: FACTORS THAT DIFFICULT ITS INTERACTIVE DYNAMIC

Isabel Angelica de Andrade Bock
Universidade de Caxias do Sul – UCS
isabel.angelica@terra.com.br

Edegar Luis Tomazzoni
Universidade de São Paulo - USP
eltomazzoni@usp.br

RESUMO

Lançada oficialmente em 2010, a “Rede Nacional de Turismo Rural” tem como proposta ser um instrumento virtual para a troca de informações e fortalecimento das relações e parcerias entre diversos atores desse segmento. Este estudo tem por objetivo analisar os fatores que dificultam a dinâmica interativa da Rede Nacional de Turismo Rural, identificados a partir da perspectiva de seus membros e da observação do conteúdo da rede e os acessos a ela efetuados, desde seu lançamento até maio de 2012. Em complemento à observação das discussões, acessos e relatório estatístico, procedeu-se à coleta de dados primários, por meio de questionário autoadministrado dirigido a todos os participantes da rede. Tendo como referencial teórico as noções de redes e de capital social, observa-se que, apesar de a rede ter apresentado um crescimento expressivo no número de participantes, as discussões mostram que ainda não se geraram ações coordenadas e não se promoveu o comprometimento e a confiança entre seus membros e organizações para a troca de conhecimentos. Portanto, os desafios da rede são atender às expectativas registradas pelo grupo inicial de sua formação e cumprir os objetivos dos ministérios envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE

Rede Virtual, Capital Social, Turismo Rural, Brasil

ABSTRACT

Officially launched in 2010, the “Rede Nacional de Turismo Rural” (National Network of Rural Tourism) aims to be a virtual information exchange tool to strengthen the relationships between diverse partners and organizations interested in this segment. This paper aims to analyze the factors that hinder its interactive dynamic, based on its member’s perspectives, from observation of the content posted on the Web and the hits received until May 2012. In addition to the observation (topics of discussions, hits and statistical report), a survey was conducted through a self-administered questionnaire addressed to all network participants. Building on contributions from network and social capital theories, it has been observed that, despite having a significant growth in the number of participants, the discussions show that neither coordinated actions is being generated, nor the commitment and confidence among its members and organizations is promoting knowledge exchange. Therefore the challenges of this network are to fulfill the expectations recorded initially by the first members of the group and objectives of the government ministries involved.

KEYWORDS

Virtual Network, Social Capital, Rural Tourism, Brazil.

1. INTRODUÇÃO

Fruto de um acordo de cooperação entre o Ministério do Turismo (MTur) e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), a “Rede Nacional de Turismo Rural” foi lançada oficialmente em 2010 com o intuito de promover a aproximação, facilitar o diálogo e a articulação entre agricultores familiares, empreendedores do turismo rural, gestores públicos, pesquisadores e outras pessoas interessadas na temática rural, uma vez que o distanciamento e a falta de comunicação são apontados pelos mesmos como grandes entraves para o desenvolvimento do segmento. O Ministério do Turismo, que define as redes como iniciativas voltadas para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa, indica que o maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento, incentivando a troca produtiva (BRASIL, 2007).

O lançamento oficial se deu em 14 de agosto de 2010, durante a realização da 7ª Feira Nacional do Turismo Rural (São Paulo - Brasil), com a presença de 57 pessoas representando o setor público, o privado e terceiro setor. Desde então, a Rede registrou boa adesão. No entanto, apesar de ter apresentado expressivo crescimento com relação ao número de membros, totalizando 329 em maio de 2012, as discussões dos fóruns (tópicos) não apresentaram progresso, e as expectativas apontadas pelo grupo inicial, como a melhoria na articulação, no fortalecimento de parcerias, no diálogo entre empresários e a geração de negócios, ainda não se concretizaram.

Diante das discussões a respeito de redes como uma nova arquitetura organizacional, capazes de alterar os resultados de processo geradores de capital social, o objetivo deste trabalho é analisar os fatores que dificultam sua dinâmica interativa, identificados a partir da perspectiva de seus membros, na observação do conteúdo da rede, nos acessos a ela efetuados desde seu lançamento até maio de 2012.

A estrutura do trabalho abrange: descrição da Rede Nacional de Turismo Rural, fundamentação teórica de redes e de capital social, apresentação do método de pesquisa, resultados e conclusões.

2. REDE NACIONAL DE TURISMO RURAL

O “Programa Territórios da Cidadania”, lançado pelo governo federal em 2008, tem por objetivo a promoção do desenvolvimento econômico e a universalização dos programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável. Segundo o governo, a construção dessa estratégia depende da participação social e da integração das ações governamentais em suas três esferas - nacional, estadual e municipal (BRASIL, 2008a).

O “Portal da Cidadania”, mantido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e instrumento virtual do programa citado, visa à integração das políticas públicas, participação e controle social sobre programas e ações do governo federal, hospedando 35 comunidades ligadas às redes temáticas de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural), entre elas a “Rede Nacional de Turismo Rural”.

As “Redes Temáticas de ATER” foram geradas em 2009, como uma estratégia de articulação entre o MDA e as instituições públicas de ATER, com vistas à inserção da agricultura familiar na cadeia do turismo, alinhando-se às políticas definidas pelo Mtur, enfatizando a importância das atividades não agrícolas na composição da renda dos agricultores. As principais ações da ATER referem-se à capacitação de técnicos e de agricultores, à elaboração de materiais técnico-didáticos, à realização de seminários e oficinas, ao acompanhamento da estruturação de roteiros e ao apoio a eventos para a promoção dos destinos turísticos (BRASIL, 2008).

Criada para ser um instrumento de troca de informações e experiências, de fortalecimento das relações e parcerias, a comunidade virtual “Rede Nacional de Turismo Rural”, tem como proposta reunir, em um mesmo ambiente, agricultores familiares, empreendedores do turismo rural, gestores públicos, operadores de viagem, pesquisadores, trabalhadores autônomos, representantes do terceiro setor e interessados no segmento. Tida pelo governo federal como um espaço para o compartilhamento de sucessos e fracassos, pretendia minimizar os problemas gerados pela falta de articulação entre esses atores, entrave este recorrente nas discussões técnicas a respeito do desenvolvimento do turismo rural. Esperava-se que tal articulação pudesse ampliar os recursos humanos, materiais ou tecnológicos disponíveis para o desenvolvimento das ações (BRASIL, 2009). Essa rede, que tem na Internet seu ambiente principal (e até o momento, único) de interação, apesar de ter sido fomentada e mantida pelo governo federal, pertence aos seus integrantes, respeitando-se os princípios essenciais da autonomia e da horizontalidade.

Na página inicial da comunidade, em “conteúdo”, são disponibilizadas quatro bibliotecas distintas: Publicações Oficiais, Participativa (com artigos postados por integrantes da Rede), Legislação, e Publicações Acadêmicas. Outra área disponibilizada é a da Comunidade, que armazena os tópicos de discussão (fóruns), listagem dos membros (com respectivos endereços e perfis), documentos, calendário de eventos e notícias. Inicialmente havia uma sala de reuniões (*chats*) e *link* para *web* conferências.

3. REDES E CAPITAL SOCIAL

“Viver em redes” é uma realidade da sociedade contemporânea, cuja territorialidade se caracteriza pelo movimento, pela fluidez e pelas interconexões. O turismo, nesse contexto, concretiza-se pelas interconexões e articulações de diversos atores em territórios-redes que se apresentam de forma descontínua e sobreposta (FRATUCCI, 2009, p.394). Portanto, ultrapassa os limites territoriais e formas organizacionais tradicionais para se desenvolver. As redes podem facilitar a participação comunitária, condição para o desenvolvimento de um turismo sustentável (OKAZAKI, 2008). Se, originalmente, as redes abarcavam empresas homogêneas de forma a enfrentarem as novas condições de mercado, ou empresas heterogêneas visando a um objetivo comum (*clusters* no turismo), notadamente, uma rede no turismo deve hoje objetivar a capitalização sobre a diversidade e não a homogeneização dos valores de uma comunidade (TREMBLAY, 2000).

Os estudos de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006, p. 28), originalmente dedicados ao setor industrial, constituíram uma base conceitual a respeito de diferentes níveis de interações, sendo que as do tipo “rede” (*networking*) envolvem basicamente a comunicação, a troca de informações e de experiências em benefício mútuo. As organizações envolvidas não possuem necessariamente objetivos, nem geram valores em comum, apenas se beneficiam desse intercâmbio. Ao se ter uma coordenação (*coordinated networking*), além da comunicação e da troca de informações, há um alinhamento de atividades para que algum resultado ou meta possa ser alcançado com mais eficiência. Assim como esses autores, Muls (2008, p.5) evidencia que as redes têm boa aptidão em fornecer bens coletivos, desde que haja comprometimento (obrigação e interesse) e complementaridade estratégica de contribuição dos seus membros.

É importante ressaltar que as expectativas dos atores são orientadas pelo contexto, compreendendo a avaliação de uma situação recente e as que acontecerão no futuro. Mudanças na situação recente e na avaliação do que acontecerá no futuro podem alterar as expectativas, que são subjetivas e dependem entre outros fatores, da interpretação pessoal da informação pelo ator, de suas experiências pessoais, gerando diferentes cenários. Atender a essas expectativas é condição primária para que ocorra a confiança, pois a percepção anterior (positiva ou negativa) terá efeito. Camarinha-

Matos e Afsarmanesh (2008) sugerem que essas expectativas podem ser medidas e usadas para prever e influenciar o sucesso de um projeto (indicando a necessidade de se iniciar um processo cíclico de aumento de confiança e de atendimento às expectativas).

O senso de eficácia pessoal e coletiva surge implicitamente na maioria das discussões a respeito do capital social, que requer a participação ativa e voluntária para se desenvolver (ONYX, BULLEN, 2000, p.25). Uma importante forma do capital social é o potencial para informação inerente nas relações sociais. A informação é importante e serve de base para a ação, mas sua aquisição pode ser onerosa e requer atenção, pois é sempre uma oferta escassa. Ela pode ser adquirida por meio das relações sociais, que são mantidas para outros fins. É uma norma prescritiva (dentro de uma coletividade), que se constitui como importante forma de capital social, a renúncia ao autointeresse e a ação em prol do conjunto (COLEMAN, 2000). Assim como Coleman, Burt (1992) acredita que a rede possibilita o acesso às informações a um componente muito além do que conseguiria processar sozinho. Além disso, essas informações seriam recebidas antecipadamente por meio de seu(s) contato(s), o que significaria uma vantagem de ação sobre a informação, um benefício.

Se concebido como um processo dinâmico de relações sociais, o capital social está intimamente ligado ao aprendizado interativo, à cooperação, à capacidade de a comunidade dispor de estratégias, o que pode facilitar as ações coletivas, a dinâmica (e a densidade) das interações. As mudanças provocadas por elas são também um processo de aprendizado, que, simultaneamente, resulta de e constrói o capital social, sendo determinante na capacidade de intervir e gerir processos de mudanças nas sociedades locais, de forma a não atuarem como receptoras passivas de interesses externos (BARQUERO, 2002; ALBAGLI e MACIEL, 2003).

Os aspectos *bonding* e *bridging* do capital social, propostos por Putnam (2008), revelam que a diversidade faz com que as relações sociais se fortaleçam. Enquanto o aspecto *bonding* (ligação) vincula um indivíduo aos seus semelhantes – em gênero, idade, etnia, características demográficas ou outra relação de similaridade (membros da família, vizinhos, amigos próximos e colegas de trabalho) e pode ser positivo para algumas situações e para outras não, o aspecto *bridging* (ligação em ponte) o vincula a pessoas diferentes. Esse aspecto representa os elos entre pessoas de diferentes origens, gerações, etnias (PUTNAM 2000, 2008; GROOTAERT, 2004). Nos últimos anos, alguns pesquisadores sugeriram um terceiro aspecto, ou classificação conceitual, denominado capital social de tipologia *linking*, referindo-se a vínculos com pessoas em posições de autoridade (representantes das autoridades públicas, partidos políticos) e instituições privadas (GROOTAERT, 2004).

Para Burt (1992), o agente com uma rede rica em benefícios de informações tem contatos: (a) estabelecidos nos lugares onde informações relevantes provavelmente estão disponíveis (*are likely to air*); e (b) fornecem um fluxo confiável de informação para e daqueles lugares. O autor dedica muita atenção à eficiência de diferentes estruturas de rede, revelando que redes esparsas com poucos laços redundantes proporcionam mais benefícios de informações. A escolha dos contatos é um critério ambíguo e crítico, pois, trata-se da existência de confiança e confiança na informação passada e o cuidado com que cada contato trata de seu interesse. Se por um lado, mais contatos significam maior exposição a valiosas ou relevantes informações, por outro, aumentar a rede desconsiderando sua diversidade pode paralisá-la de maneira significativa.

Os estudos mais recentes demonstraram que nas relações com elevado grau de confiança, as pessoas estavam mais dispostas a se envolver na troca social em geral e na interação cooperativa em particular. A confiança implica disposição para assumir riscos em um contexto social no sentido de

acreditar que os outros responderão como o esperado e se apoiarão mutuamente, ou pelo menos agirão de forma a não se prejudicarem (ONYX, BULLEN, 2000, p.24).

Se, por um lado, acredita-se que o capital social pode ser estimulado, ou que por meio de políticas públicas podem-se criar condições mais propícias para o seu desenvolvimento (participação em processos decisórios, em atividades voluntárias e comunitárias), por outro, há a argumentação de que a intervenção das políticas públicas pode representar exatamente o movimento inverso (ALBAGLI, MACIEL, 2003).

Fukuyama (1996) evidencia que são os grupos que geram a riqueza, no entanto, antes de gerá-la e progredir, os indivíduos têm de aprender a trabalhar juntos. Além disso, as modernas tecnologias de comunicação (incluindo o computador pessoal ligado em rede) acabaram com o estrangulamento da informação, e as sociedades que dispõem de capital social poderão adotar essas novas formas mais rapidamente do que as menos providas, à medida que a tecnologia e os mercados mudam.

Cavaco (1999) considera necessário o aproveitamento das inovações tecnológicas para a reorganização dos processos produtivos a fim de que se atendam “velhas e novas procuras”, assinalando que o desenvolvimento rural se constrói com esforço, dedicação, conhecimentos, abertura à adoção de inovações e a contatos externos, disponibilidade de cooperação, entre outras atitudes.

4. MÉTODO

O processo de pesquisa deu-se em decorrência ao questionamento a respeito da pouca contribuição nos fóruns de discussão e do baixo índice de permanência em status “online” dos participantes da rede. A perspectiva de rede foi adotada como instrumental de análise, uma vez que esta parece contribuir para a percepção dos atores em suas interações e propósitos, portanto, em uma dinâmica processual (GARCÍA, 2006).

Iniciou-se o processo de acompanhamento (de ordem quantitativa) dos acessos às discussões propostas no fórum, aqui registrado em três momentos distintos: o de lançamento oficial da rede em agosto de 2010; situação em março de 2011; e situação maio de 2012.

Em complemento a esse acompanhamento, entre outras seções da página eletrônica, foi enviado um questionário autoadministrado aos participantes da rede (por e-mail), visando a reunir mais informações que pudessem auxiliar na análise. Esse instrumento continha 14 questões, sendo 13 com opção de resposta em escala de Likert, para que pudessem indicar seu grau de concordância ou discordância relativo às expectativas apontadas pelos participantes da reunião inicial (2010), e uma aberta a fim de se identificar sugestões que pudessem despertar maior interesse na participação nos tópicos de discussão.

Adotou-se também o método qualitativo, indicado para a compreensão de fenômenos sociais, processos organizacionais e trajetórias (YIN, 2005; GOLDENBERG 1999). Nesse caso, a referência foi Goldenberg (1999), que recomenda que se faça uma análise holística a fim de reunir o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, para apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Assim, foram incluídas na descrição a seguir, observações realizadas pela autora por ocasião do lançamento da Rede.

5. OBSERVAÇÕES E RESULTADOS DA PESQUISA

O lançamento oficial da “Rede Nacional do Turismo Rural” no dia 14 de agosto de 2010, durante a sétima edição da Feira Nacional do Turismo Rural teve a presença de um facilitador do Ministério do Turismo para coordenar as atividades e de 57 participantes¹, sendo 12 do setor privado, 24 do setor público e 21 do terceiro setor. Naquela época, apenas 21 dos participantes já estavam registrados na rede. Na ocasião, foram realizadas atividades para se identificar as expectativas com relação à rede, captar sugestões para sua manutenção e escolher os representantes para sua animação (formação de núcleos de animação).

Em março de 2011 a rede contava com 259 membros (40,92% do setor público, incluindo 25 de universidades; 43,63% do setor privado, sendo apenas 30 empreendedores/agricultores e 7 universidades; 7,72% do terceiro setor; e 7,72% participantes sem vínculo) apenas uma sala de reunião aberta (discutindo prioridades do Turismo Rural), onde não constam discussões, apenas entradas e saídas no *chat*, e cujo último acesso se deu em dezembro de 2010. No Fórum, constavam 17 tópicos de discussões (desde outubro de 2009), sendo apenas dois postados por animadores (um do setor público e um do setor privado). Em todos era possível observar um baixo índice de respostas, e nenhuma atividade foi registrada desde dezembro de 2010. Os temas que mais obtiveram participação tratavam das ações necessárias para alavancar o turismo rural no Brasil, das expectativas em relação à Rede e dos benefícios que as parceiras trariam aos empreendedores, além de questões relativas à divulgação e à comercialização. Dois empreendedores (0,8% dos membros) se destacaram na participação dos fóruns, respondendo por 37% das interações, que tiveram 82 mensagens registradas.

Em maio de 2012, a rede apresentava um total de 329 participantes (sendo 48,93% do setor público, incluindo 24 de universidades; 25,83% do setor privado, incluindo apenas 29 empreendedores (agricultores) e 10 universidades; 18,23% do terceiro setor; e 6,99% participantes sem vínculo), ou seja, em 14 meses obteve um crescimento de 27% em adesões. Três participantes comunicaram seu afastamento da rede e/ou do segmento, apesar de seus registros continuarem ativos. Aproximadamente 10% dos questionários retornaram com a mensagem de endereços de e-mail inválidos. A sala de reuniões (*chats*) e a de *web* conferência foram extintas. Assim, a comunicação entre os integrantes só é possível por meio do Fórum de Discussões ou por e-mail.

O Fórum de Discussões totalizava, nessa data, 20 tópicos. Apenas dois tópicos foram abertos no ano de 2011 e um no ano 2012, nenhum postado por animadores. Novamente pode-se observar um baixo índice de respostas, inclusive, o último (março de 2012) não obteve nenhuma colaboração. Desde então, nenhuma atividade foi registrada. A Biblioteca Acadêmica totalizou 26 artigos postados.

No documento (memória de reunião), gerado após o 1º Encontro da Rede Nacional de Turismo, o facilitador informou que seria disponibilizado um manual de funcionamento da rede e que realizaria uma mobilização do grupo de representantes para que fosse iniciado o planejamento das ações, porém, essas ações não foram concretizadas. Os animadores da rede (quatro do setor público, três do setor privado e dois do terceiro setor), eleitos na ocasião de sua formação, não conseguiram manter a regularidade de acesso, nem estimularam a participação dos integrantes, não alimentaram com as discussões e proposições de tópicos.

Apenas 35 participantes abriram ou responderam questões no Fórum desde outubro de 2009. Destes, apenas quatro responderam ao questionário enviado. O relatório disponível na rede

¹ A autora foi a relatora do encontro

(estatísticas) não indica o número de *bits* dos demais membros, assim, as respostas de todos os membros da rede foram consideradas para a análise.

As respostas indicam que as parcerias entre os diferentes setores (público e privado) não ocorreram de forma significativa, mas a articulação entre os interessados no segmento aumentou (56,2% de escore positivo). No entanto, 37,5% discordam. Apesar de 50,3% concordarem que ocorreu o fortalecimento do associativismo e que o diálogo entre empresários do turismo rural aumentou, as missões técnicas (*benchmarking*) não foram concretizadas por meio da rede.

Os grupos de trabalho, que trariam à pauta temas para discussões dirigidas, não chegaram a ser abertos na comunidade virtual. Relatos informam que a articulação entre os animadores deu-se a princípio, mas devido à ausência de respostas por parte do MTur sobre as problemáticas do segmento em âmbito nacional, os grupos acabaram por não se concretizar. Assim, a percepção sobre a criação desses grupos foi indicada por 30% dos respondentes.

Na área de conteúdo da comunidade, constavam apenas cinco notícias: cursos de idiomas para qualificação de pessoas com vistas a atendimento durante a Copa Fifa 2014 (abril, 2012); novas normas ABNT de turismo de aventura (novembro, 2011); publicação de manuais de segmentação turística pelo MTur (abril, 2011); lançamento do Manual de Circuitos de Cicloturismo (janeiro, 2011); publicação do manual para comercializar melhor (janeiro, 2011). Mesmo assim, 62,5% dos respondentes afirmam que informações como tendências, oportunidades de qualificação, linhas de crédito, etc., são divulgadas na rede.

Dos 20 tópicos abertos no fórum de discussão, apenas três tiveram respostas mais expressivas (10 *bits* em média): “Como anda a divulgação do turismo rural aí no seu estado?”; “Fórum Nacional do Turismo” (que apontou a qualificação de mão de obra e apoio governamental para melhoria de infraestrutura das localidades); “Forma de comercialização” (agências, internet, participação em feiras). Seguidos a esses dois, destacam-se: “Expectativas dos membros da Rede Nacional do Turismo Rural” - com 7 respostas, que expressam sua importância para o fortalecimento do segmento; e “Na sua opinião, se empresários e empreendedores do TR formassem parcerias com a Gestão Pública nos seus municípios quais os ganhos imediatos que ocorreriam?” – também com 7 respostas, indicando que essa é melhor forma de se obter o desenvolvimento local. Apesar do baixo número de respostas e mesmo de novos tópicos, o escore é positivo quando questionado se novos conhecimentos foram adquiridos (37,5% concordam parcialmente e 37,5% concordam plenamente).

Para 57% dos respondentes, a rede ainda não é vista como um meio para agilizar decisões com relação ao turismo rural nacional. O relato de um animador indicou que a comunicação entre os participantes se dá mais facilmente pela troca de e-mails, o que pode justificar a afirmação (escore parcialmente positivo na ordem de 56%) de que a formatação de projetos foi facilitada pela rede (integrantes da).

A maioria dos respondentes (75%) acredita que a divulgação da rede estimula a participação de pessoas interessadas no segmento de turismo rural. Porém, o crescimento observado entre 2010 e 2012 não significou maior participação nas discussões.

O formato virtual da rede obteve um escore positivo de 81,5% dos respondentes, que também apontam falta de tempo para se dedicar mais às discussões. Comumente, afirmam participar de outras redes, consideradas mais ativas e consistentes (TRAF -Turismo Rural na Agricultura Familiar, Rede Brasil Rural, Turisol, por exemplo).

A criação de filtros de busca e áreas de interesse comum (hotelaria, agências de viagem, etc.) continua a ser indicada por 75,2% dos participantes como importante para estimular a participação. Pode-se acreditar que essa modalidade facilitaria a discussão dirigida e haveria “economia de tempo” na busca de informações ou assuntos considerados importantes pelos diferentes membros.

Ressalta-se que essa indicação é positiva quanto à utilização da Internet para a rápida comunicação, troca de informações e busca de conhecimentos. Todavia, constatou-se um baixo índice de retorno dos questionários, estes enviados pelo mesmo meio de comunicação citado.

Considerou-se importante registrar nesta análise que, em todas as questões, 14% das respostas em média tiveram escore neutro (indiferente) e que as percepções, tanto positivas como negativas, não apresentaram muito distanciamento, ou seja, a maioria das opiniões manteve-se nas categorias “concordo parcialmente” ou “discordo parcialmente”.

6. CONCLUSÕES

A origem tanto das organizações (públicas, privadas e do terceiro setor) como das pessoas (empreendedores, pesquisadores e trabalhadores), que compõem a Rede Nacional de Turismo Rural, pode proporcionar o conhecimento e a compreensão das diferentes realidades do país e a diversidade de saberes. A comunicação estabelecida horizontalmente possibilita o acesso a informações de forma democrática e generalizada, a uma ampla discussão de temas, oportunizando também a colaboração.

Considerando-se a definição de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) para o nível de interação, essa rede não apresenta características que proporcionem a cooperação como um recurso estratégico para o planejamento. Uma vez que a rede não se apresenta como uma força (de participação) coletiva, não se pode esperar que ações, nesse sentido, sejam geradas. Não se formaram grupos temáticos que poderiam de alguma forma, proporcionar maior participação ou chamar a atenção dos participantes para tal.

O número de redes criadas, e nem todas ativas, para a temática - turismo, turismo rural, turismo na agricultura familiar, entre outras, muito semelhantes - mostra que não há como se esperar uma participação ativa e consistente.

Os membros da categoria “empreendedor” (agricultor familiar) têm a oportunidade de criar relacionamentos dos tipos *bridging* e *linking*, o que significa fortalecer o estoque de capital social individual de forma que o participante seja beneficiado por esse acesso. No entanto, essa categoria é a que menos participa desta rede. A situação agrava-se ao se atentar para os relatos a respeito da falta de acesso ao mundo digital pela maioria dos empreendedores rurais.

As sugestões para estimular a participação na rede foram apontadas no questionário, no entanto, muitas delas os próprios respondentes, se demonstrassem pró-atividade, confiança ou se acreditassem no seu potencial, as proporiam no fórum de discussão e estimulariam a discussão. Além disso, seriam eles os divulgadores e incentivadores para que mais empreendedores (de suas localidades) participassem. Sendo a rede um meio de obtenção de informações advindas do “ambiente de fora” (incluindo-se pesquisas, documentos, discussões, divulgação de eventos, entre outros), pode ser considerada como uma fonte de recursos, que visa a contribuir para o fortalecimento de ações locais individuais ou coletivas, sem que se alterem os valores próprios de uma determinada comunidade.

Ao se tabular as respostas do questionário, verifica-se que as pessoas não estão de fato observando o que se passa na rede, que está parada há meses, sem ter realizado encontros presenciais ou gerado

mais discussões profícuas, o que nos faz questionar a sua validade para o fortalecimento da comunicação transversal entre os que, diretamente ou indiretamente, atuam no segmento. Também alerta que, ou as atividades positivas (de parcerias, cooperação, troca de conhecimento, etc.) têm ocorrido em outro ambiente ou rede, ou por outro meio, ou os respondentes apenas optaram por preencher as questões de forma a opinarem sobre a situação do segmento como um todo, o que envolve a ação em outras redes virtuais.

A estrutura formal está disponível, mas ninguém a estimula. Foi lançada envolvendo dois ministérios, mas os próprios participantes desses órgãos não colaboram e não propõem discussões. A rede não se mostra atrativa e ainda não se pode observar um grau de conscientização e de cooperação suficientemente forte entre os participantes para que seja ela mantida. Deve-se aqui salientar que a maioria dos membros pertence ao setor público envolvido diretamente com as temáticas “turismo”, “rural” e “desenvolvimento regional”.

Evans (1996, p. 1130) enfatiza que organizações governamentais podem criar capital social por meio de ações criativas, aumentando a eficácia do governo ao vincularem cidadãos mobilizados às agências públicas. No entanto, “[...] ignorar a evidência do retorno aos esforços empreendedores e criativos para construir sinergia é provavelmente um erro mais grave do que subestimar os obstáculos sociopolíticos a serem superados”. Segundo relatos, o Ministério do Turismo deixou a rede estagnar e não se posiciona a respeito das políticas públicas com relação ao segmento “turismo rural”. A situação teria sido ainda agravada pela troca de equipe devido a denúncias de má gestão. Os animadores, apesar do interesse inicial, indicaram que não encontraram respaldo na agência governamental para o desenvolvimento das discussões. Sem diretrizes ou posicionamentos definidos para o segmento, acabaram por parar as ações propostas.

A continuidade e fortalecimento da Rede Nacional de Turismo proposta pelo governo federal, como ocorre em todas as redes, dependerá da compreensão de que ela é resultado das ações de todos seus integrantes, portanto, resultado de sua colaboração, comprometimento, propostas e no compartilhamento de experiências.

REFERÊNCIAS

- Albagli, S., Maciel, M. (2003). Capital Social e Desenvolvimento Local, in Lastres, H., Cassiolato, J., & Maciel, M., *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*, Relume Dumará, Rio de Janeiro, 423-440.
- Barquero, A. (2002). *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*, Editora UFRGS, Porto Alegre.
- Brasil, Ministério do Turismo (2007). *Plano Nacional de Turismo 2007/2010 – Diretrizes, Metas e Programas*, Ministério do Turismo, Brasília.
- Brasil, Ministério do Desenvolvimento Agrário (2008). *Redes Temáticas de Ater*, portal.mda.gov.br/dotrn/clubs/redestematicasdeater/ turismonaagriculturaafamiliar/one-community?page_num=0, accessed 27.10. 2010.
- Brasil, Ministério do Desenvolvimento Agrário (2008). *Territórios da Cidadania*, <http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotrn/clubs/territoriosrurais/one-community>, accessed 29.05.2012.
- Brasil, Ministério do Desenvolvimento Agrário (2009). *Rede Nacional de Turismo Rural*, portal.mda.gov.br/dotrn/clubs/redenacionaldeturismo/one-community?page_num=0#, accessed 27.10.2010.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: value creation in a knowledge society, in Wang, K., Kovacs, G., Wozny, M., Minglun, F., *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product*

Design, Manufacturing and Management : proceedings of PROLAMAT 2006, IFIP TC5 international conference, June 15–17, 2006, Shanghai, China, Springer, 26-40.

Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H. (2008). *Collaborative Networks: Reference Modeling*. Springer Science+Business Media, New York.

Cavaco, C. (1999). Turismo rural e desenvolvimento local, in Rodrigues, A. (eds.) *Turismo e geografia*, Hucitec, São Paulo, 94 -121.

Coleman, J. S. (2000). Social Capital in the Creation of Human Capital, in Lesser, E. *Knowledge and Social Capital*, Butterworth-Heinemann, Woburn, 17-41.

Evans, P. (1996). Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy, *World Development*, 24, 1119-1132.

Fratucci, A. (2009). Refletindo sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo, *Turismo em Análise*, 20, 391-408.

Fukuyama, F. (1996). *Confiança*, Rocco, Rio de Janeiro.

García, M. S. (2006). *Social capital, networks and economic development: an analysis of regional productive systems*, E. Elgar Cheltenham.

Goldenberg, M. (1999). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*, Record, Rio de Janeiro.

Grootaert, C. et al. (2004) *Measuring social capital: an integrated questionnaire*, World Bank working paper, Washington (D.C.).

Muls, L. (2008). Desenvolvimento Local, Espaço e Território: O Conceito de Capital Social e a Importância da Formação de Redes entre Organismos e Instituições Locais, *Revista EconomiA*, 9, 1-21.

Okazaki, E. (2008). A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use, *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 511-529.

Onyx, J. & Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital in Five Communities”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 23-42.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster Paperbacks, New York.

Putnam, R. (2008). *Bowling with Robert Putnam*, www.the-american-interest.com/article.cfm?piece=374, accessed 27.10.2010.

Tremblay, P. (2000). An Evolutionary Interpretation of the Role of Collaborative Partnerships in Sustainable Tourism, in Bramwell, B., Lane, B. (eds.) *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications, Clevedon, 314-332.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Bookman, Porto Alegre.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA GESTIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN COSTA RICA: ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA

LOCAL ECONOMY DEVELOPMENT STRATEGIES AND MANAGING COMMUNITY RURAL TOURIM IN COSTA RICA: CASE STUDY ANALYSIS

Juan Rafael Hernández Navarro

Escuela de Ciencias Sociales, Instituto Tecnológico de Costa Rica
jhernandez@itcr.ac.cr

Eugenio Trejos Benavides

Escuela de Ciencias Sociales, Instituto Tecnológico de Costa Rica

RESUMEN

Desde una reflexión sobre las estrategias de desarrollo “hacia dentro” y “hacia afuera” y “desde dentro”, planteadas como solución a los problemas estructurales causantes del subdesarrollo de los países latinoamericanos, y del análisis de una experiencia de gestión del turismo rural comunitario en Costa Rica, se expone una guía para la promoción del desarrollo económico local por medio del turismo rural comunitario, dirigida a las comunidades organizadas y a las entidades de la economía social, interesadas en la gestación de proyectos de turismo rural comunitario. La experiencia y aprendizajes derivados, bien podrían ser útiles a otras comunidades con características similares, interesadas en promover turismo rural comunitario.

PALABRAS CLAVE

Estrategias de desarrollo, desarrollo económico local, turismo rural comunitario, globalización, neoestructuralismo y desarrollo rural alternativo.

ABSTRACT

From a reflection on development strategies "inward", "outward" and "from within," posed as a solution to the structural problems that cause underdevelopment of Latin American countries, and the analysis of management experience rural community tourism in Costa Rica, set forth guidelines for the promotion of local economic development through rural community tourism, aimed at organized communities and social economy entities, involved in the creation of community-based tourism projects. The experience and lessons learned from, they might be useful to other communities with similar characteristics organized, interested in promoting community-based tourism.

KEY WORDS

Development strategies, local economic development, community-based tourism, globalization, neo-structuralism and alternative rural development

1. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO: “HACIA DENTRO” Y “HACIA FUERA”

De acuerdo con David W. Pearce (1999), la *estrategia de desarrollo* es el “*modo de enfocar el problema del subdesarrollo que depende del modelo de crecimiento utilizado*”. En ese sentido, existen diversas estrategias para potenciar el desarrollo económico de las regiones más pobres del mundo, localizadas fundamentalmente en África, Asia y América Latina.

Las mismas, planteadas como solución a los problemas del subdesarrollo en los países latinoamericanos, pueden clasificarse en dos grandes grupos, dependiendo de la orientación de la economía: “hacia adentro” o “hacia afuera”. La base del crecimiento económico del desarrollo “hacia adentro” privilegia el desarrollo del mercado interno, mientras que el desarrollo “hacia afuera”, apuesta al mercado externo.

desde los cincuenta, los países subdesarrollados, , optaron por impulsar un proceso de industrialización sustitutiva de importaciones, pues los datos de importaciones manufacturadas mostraban claramente la existencia de un mercado interno para algunos productos industrializados. Con la expansión industrial y del mercado, mediante mercados comunes regionales y acompañada de una política de salarios crecientes, se pretendía modernizar y transformar la estructura productiva, la incorporación de tecnología, diversificar las exportaciones y atenuar, en el largo plazo, su vulnerabilidad externa y los desequilibrios de su balanza de pagos. Estableciendo una política comercial decididamente proteccionista, los países subdesarrollados protegen a su industria doméstica de la competencia externa.

Pero En el corto plazo, la industrialización no atenuaría la vulnerabilidad externa; los países de la región enfrentaban dos grandes desequilibrios que tendían a agudizarse: uno interno, reflejado en un elevado déficit fiscal y otro externo, expresado en el déficit de balanza comercial y una abultada deuda externa. El déficit comercial obedecía a que estos continuaban como exportadores de bienes primarios e importadores de bienes manufacturados y materias primas del mundo desarrollado con el agravante de términos de intercambio desfavorables. La enorme deuda externa derivaba de pagos elevados por concepto de intereses por los préstamos contraídos por el Estado para atender la creciente prestación de servicios (educación, salud, etc.) y de de obras de infraestructura emprendidas por el Estado (carreteras, muelles, aeropuertos, etc.). El déficit fiscal derivaba de una creciente participación del Estado en la actividad económica y social y la dependencia externa para financiar esa participación. Este déficit generaba, a su vez, impactos negativos sobre variables macroeconómicas como el alza de las tasas de interés, el aumento de la inflación, menor inversión privada –particularmente en las exportaciones–, resultando en menor empleo y crecimiento económico.

El aporte de esta industrialización a la calidad de vida en los países latinoamericanos no fue el esperado; ese proceso adoleció de falencias que la propia CEPAL (1961) admitió ; primero, la actividad industrial se orientó hacia el mercado interno; segundo, la elección del tipo de industria obedeció más a razones circunstanciales que a criterios de economicidad; tercero, era una industria intensiva en capital –factor escaso en la región– y no en mano de obra –factor abundante–; tampoco se hace agroindustria. Los excedentes de mano de obra desplazada del campo a la ciudad por la mecanización agraria y el agotamiento de la frontera agrícola, no los absorbió la industria; cuarto, no se consolidó una burguesía industrial moderna e innovadora; quinto, tampoco se corrigió la vulnerabilidad externa, pues la orientación hacia el mercado interno no se acompañó de diversificación de las exportaciones industriales; y sexto, no se dio la división del trabajo entre los países ni la conformación de sólidos mercados regionales y subregionales.

La profunda crisis económica de finales de los setenta e inicios de los ochenta, el imperio del mercado financiero privado internacional, el giro al neoliberalismo ultraconservador y la crisis de la deuda muestran la inviabilidad del desarrollo “hacia adentro”, promovida por la CEPAL.

Las consecuencias (la década perdida): caída de la producción y el empleo, generando una severa crisis estructural (1981-1982) crisis en la negociación de la deuda externa, imposición de los organismos financieros internacionales, para estabilizar las principales variables macroeconómicas y

los *programas de ajuste estructural* (PAE), con se impone la nueva estrategia de desarrollo “hacia afuera” (producción de bienes y servicios para mercados no tradicionales, para restituir la capacidad de acumulación interna de capital, atraer capitales externos reinsertarse en los mercados internacionales y pagar la deuda externa).

Las políticas económicas para esa transición constituyen la *Estrategia de Promoción de Exportaciones*; alineadas con el *Consenso de Washington*, que resumimos:

- 1) Aplicar una estricta disciplina monetaria para disminuir las tensiones inflacionistas.
- 2) Reducir el gasto público, para restablecer el equilibrio fiscal.
- 3) Abrir la economía, eliminando barreras arancelarias y no arancelarias, para para una eficiente asignación de los recursos.
- 4) Restituir el modelo económico hacia las exportaciones con recursos naturales, renunciando al proyecto de industrialización de la etapa anterior.
- 5) Atraer inversión directa extranjera, para mostrar crecimiento económico.
- 6) Desregular y privatizar empresas y servicios públicos para marginar al Estado y fortalecer el libre mercado.

El modelo se generaliza en los noventa; las medidas económicas y su ideología son mayoritariamente acogidas. Repuntan las exportaciones, retorna la inversión extranjera, estimulada por altos intereses y la privatización de las empresas públicas.

Se dinamiza la producción de bienes exportables con la atracción de capitales extranjeros, con generosos sistemas de incentivos. Se favorecen una economía para el mercado externo, intensiva en mano obra cualificada, excluyendo trabajadores no cualificados.

2. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO “DESDE DENTRO” UN PUENTE ENTRE LO GLOBAL Y LO LOCAL

La estrategia de desarrollo “desde dentro”, centra su crecimiento en el desarrollo del mercado, bien sea interno o externo. Parte de iniciativas endógenas, en las comunidades; involucra actores como gobiernos locales, instituciones nacionales, entidades de economía social, cámaras, etcétera. Promueve la empresariedad local más que la peonización; la competitividad, la micro, pequeña y mediana empresa nacional, en pro de un desarrollo humano equitativo y sostenible.

La estrategia “desde dentro” se fundamenta el *neoestructuralismo*¹. Este plantea que el subdesarrollo latinoamericano no deriva de distorsiones inducidas por la política económica sino que es de índole endógena y estructural. Una muestra elocuente de esta realidad subyace en tres características decisivas que la economía latinoamericana presenta en la actualidad y que ya exhibía desde décadas atrás (Rosales, 1988): en primer lugar, la vigencia de un modelo de inserción comercial que, dadas las tendencias del comercio internacional, conduce a una especialización productiva empobrecedora; en segundo lugar, el predominio de un modelo productivo desarticulado, vulnerable y altamente heterogéneo y concentrador del avance tecnológico, incapaz de absorber productivamente el aumento de la fuerza de trabajo; en tercer lugar, la persistencia de una distribución del ingreso altamente concentrada y excluyente, que evidencia la incapacidad del sistema para reducir la pobreza y la desigualdad social.

Para lo anterior, el *neoestructuralismo* plantea, que se necesita generar un proceso dinámico de

¹ Esta escuela de pensamiento se nutre del legado positivo de un ideario propiamente latinoamericano: el *estructuralismo* de las décadas que precedieron a la Segunda Guerra Mundial.

crecimiento económico en el que la liberalización, tendiente a favorecer la fijación de precios correctos para la asignación óptima de los factores productivos, sea complementada por una intervención activa del Estado. En esta intervención, el Estado, además de cumplir con sus funciones clásicas (bienes públicos, equilibrios macroeconómicos, equidad), debe incorporar dentro de los límites de su capacidad administrativa lo siguiente: primero, la promoción o simulación de mercados ausentes (mercados de capital de largo plazo, mercado de divisas a futuro); segundo, el fortalecimiento de mercados incompletos (el tecnológico); tercero, la superación o enmienda de las distorsiones estructurales (heterogeneidad de la estructura productiva, concentración de la propiedad, segmentación del mercado de capital y del trabajo); cuarto, la eliminación o composición de la más importantes fallas del mercado derivadas de rendimientos de escala, aprendizaje (industrial o del sector externo) y externalidades (Ramos y Sunkel, 1991).

Consecuente con los postulados *neoestructuralistas*, la piedra angular de la estrategia “*desde adentro*” es la creación de las condiciones necesarias, a partir del patrimonio socio cultural e histórico (la población y sus características demográficas, sus valores y tradiciones, sus niveles educativos y de salud, sus capacidades científicas y tecnológicas, su organización institucional y empresarial, sus corrientes ideológicas, sus regímenes políticos, entre otros), del patrimonio natural (el territorio, las características de sus ecosistemas, la disponibilidad actual de sus recursos naturales renovables y no renovables, entre otras) y del patrimonio de capital fijo (la infraestructura, la capacidad productiva instalada y acumulada, entre otros), conformar una estructura productiva que permita reducir su heterogeneidad estructural, mejorar la inserción de la economía de los países latinoamericanos en los mercados internacionales, incrementar la generación de empleo decente, mejorar la distribución del ingreso y aliviar la situación de extrema pobreza en la que viven amplios sectores de la población latinoamericana (CEPAL, 1990).

Este horizonte de largo plazo se entrelaza con una visión de corto y mediano plazo que se traduce en una serie de políticas y acciones que tienden a potenciar el capital social, cualificar el talento humano según las necesidades de la demanda empresarial local y promover el espíritu emprendedor; estimular la conformación de aglomeraciones empresariales (clusters) y la cooperación empresarial; fomentar los encadenamientos productivos de las grandes empresas, nacionales o extranjeras con las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales (Mipymes), la incorporación constante de innovaciones institucionales o tecnológicas en los procesos productivos; elevar la competitividad de las empresas con miras al aprendizaje empresarial y al desarrollo exportador; generar un mayor empleo decente en el medio urbano y rural, de tal manera que se produzca un mejoramiento mayor en la calidad de vida de los habitantes de la región.

De este modo, la estrategia de desarrollo “*desde adentro*” tiende un amplio puente entre lo global y lo local. En sus planteamientos considera las cuatro grandes tendencias mundiales que condicionan actualmente los procesos de desarrollo de los países: primera, en el ámbito económico, la globalización; segunda, en el ámbito ambiental, la interdependencia a escala planetaria de los ecosistemas y de la actividad humana; tercera, en el ámbito social, las diversas conquistas sociales (educación, salud, seguridad social, entre otros) como derechos humanos fundamentales y bienes públicos globales; cuarta, en el ámbito político e institucional, la democracia y la participación ciudadana. Formula sus planteamientos con unas bases más próximas a los fines y principios filosóficos del desarrollo sostenible², y a los fundamentos del desarrollo económico local.

² Véase: documento *Nuestro Futuro común* –mejor conocido como el *Informe Brundtland*– Este contiene dos ideas clave: la de “necesidades”, en especial las de los más pobres, a los que se les debe otorgar prioridad, y la de limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras.

El desarrollo económico local recupera la dimensión territorial del desarrollo sostenible. Se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, ciudad o región para mejorar las condiciones y calidad de vida de su población, mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados. De acuerdo con Tomás (2008, pp. 73-101), la política de desarrollo local se ha sustentado hasta ahora en los siguientes ejes estratégicos: 1) Fomento de la inversión, tanto interna como externa, y de la creación de empleo. 2) Movilización del potencial de desarrollo endógeno, como garantía de autonomía y sostenibilidad económica del proceso de crecimiento. 3) Difusión de innovaciones y el conocimiento del sistema productivo, como vehículo de competitividad y adaptación al cambio. 4) Formación, reciclaje del capital humano e inserción laboral, como vehículo de adaptación económica y estabilidad social. 5) Articulación más eficiente del espacio urbano y mejora del atractivo de las ciudades para atraer a las empresas. 6) Creación de coaliciones de desarrollo entre actores privados y públicos e intereses diferentes, con el objeto de incrementar la eficacia de las políticas y la gobernabilidad de los procesos de adaptación. 7) Fomento de la internacionalización empresarial para impulsar la base exportadora, las competencias empresariales y la integración de la economía local en la economía global. 8) Desarrollo de las tecnologías de información y de las comunicaciones, y su uso por el tejido empresarial y los ciudadanos.

Tanto los fines como el significado de desarrollo sostenible necesitan adaptarse o sintonizarse con el contexto, con lugares concretos, pues las estructuras sociales, climáticas y ecológicas que definen la sostenibilidad varían de un lugar a otro.

Un elemento esencial del desarrollo sostenible es la concreción, la proximidad con la ciudadanía y la capacidad de trasladar el motor del desarrollo sostenible a la vida cotidiana de las comunidades locales y municipios y estimular la participación ciudadana.

El potenciamiento de lo local, como estrategia político-económica alternativa, (Martin & Schumann, 2010) es viable en el contexto de la globalización, pues posibilita una articulación efectiva de las iniciativas locales, con las dinámicas globales.

El desarrollo desde abajo y desde dentro; un complemento que nos lleva a insistir en lo local y que se expone en el siguiente acápite.

3. LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO COMO MEDIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: ANÁLISIS DE UN CASO EN COSTA RICA

Los procesos de globalización con la complicidad de autoridades nacionales, han impreso una dinámica económica desde arriba y desde fuera, que erosiona las posibilidades de las comunidades, de planificar su desarrollo juntos (gobiernos locales y nacionales, cámaras empresariales, sindicatos, cooperativas, asociaciones de desarrollo, agencias de desarrollo y demás actores locales).

Esta dinámica privilegia los centros urbanos por su mayor desarrollo en infraestructura, en servicios públicos y privados, acceso a los recursos financieros y mano de obra más cualificada. Se da entonces, un fraccionamiento de la economía; un segmento se articula exitosamente en las dinámicas globales, en tanto el sector tradicional se estanca y las poblaciones rurales y urbano-marginales son excluidas. Pero además, el grupo vinculado a las dinámicas globales se hace dependiente del gran capital transnacional.

La historia político-económica de nuestras sociedades es de un centralismo abrumador. El Estado

costarricense, es sumamente centralista y genera escasas oportunidades para una participación ciudadana, individual y colectiva, que trascienda las fronteras rutinarias de los procesos electorales, limitando el desarrollo de una verdadera democracia.

En Costa Rica, hablar de oportunidades, es hablar de la “Meseta Central”, de la “Gran Área Metropolitana”³. Los sectores secundario y terciario, el destino de la inversión extranjera directa y de los planes de crecimiento y diversificación de los organismos públicos, con contadas excepciones se han circunscrito a esta área geográfica. Lo anterior se acentúa con el ya citado entorno de la globalización, que transfiere a la categoría de excluidos a importantes sectores ajenos a estos espacios.

En este contexto, adquiere especial relevancia la valoración e implementación de estrategias de desarrollo económico local que, con base en los recursos y capacidad endógena, permitan promover el dinamismo económico y mejorar la calidad de vida de la población. Por ello, se comparte la idea de S. Boisier (2005, p.52), que reza:

“...El desarrollo local dentro de la globalización es una resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y en su matriz cultural, para definir, explorar sus prioridades y especificidades en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones”

En ese sentido, la gestión del turismo rural comunitario constituye una herramienta eficaz para potenciar el desarrollo económico local, pues a esta estrategia de gestión del turismo, en el ámbito nacional, se le ha atribuido formalmente el objetivo de facilitar *“que las personas habitantes de las comunidades rurales procuren la gestión de su propio desarrollo, incluido el manejo de destinos turísticos locales; además, que participen en la planificación y el aprovechamiento de los recursos naturales de su entorno de manera sostenible, a fin de que les permita una mejor condición de vida”* (Ley de la República N°8724, “Fomento del Turismo Rural Comunitario”, Artículo 1). En la práctica, se trata de iniciativas que exigen acompañamiento de organizaciones y expertos, además de simplificación de trámites. A esto se refiere Kyra Cruz (entrevistada por E. Cañada) cuando afirma que...

“La mayor parte de las iniciativas de turismo rural comunitario se encuentran en poblados de difícil acceso, donde existe únicamente una escuela. El promedio del nivel escolar de los empresarios de turismo rural comunitario es de sexto grado de primaria. Adicionalmente, muy pocos de ellos han podido ser turistas, por lo que se hace más difícil su interpretación de las necesidades de un viajero. Sin embargo, los empresarios de TRC generalmente son personas líderes en su comunidad, que pese a las limitaciones que enfrentan en cuanto a formación técnica, toman el riesgo y desarrollan iniciativas en este nuevo tipo de actividad para mejorar sus condiciones de vida y generar oportunidades de trabajo en sus comunidades” (Cañada, 2009, p.6).

La experiencia de trabajo, en el fortalecimiento del desarrollo económico local por medio del turismo rural comunitario, realizado en comunidades rurales costarricenses, concretamente el proyecto FODELOTUR, coincide en buena medida con el planteamiento de Cruz. Este Proyecto fue desarrollado por académicos de Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) y la Escuela de Ciencias Sociales del Instituto Tecnológico de Costa Rica (nos centramos en la experiencia del Tecnológico) y tenía como objetivo la elaboración de

3 La Gran Área Metropolitana (GAM) fue creada por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) en 1982. Según Pujol (2003), fue creada como región, “pero no se creó una institucionalidad que la volviera una realidad política, aunque sí se creó un anillo de contención más allá del cual no se podía urbanizar”. Se trata de una región metropolitana; en ella se concentran los servicios públicos e institucionales, el gobierno y la mitad de la población del país (53%, según el censo, del 2001).

metodologías y la planificación de turismo alternativo en comunidades rurales en Costa Rica, que sirvan de guía y permitan el acompañamiento a las comunidades rurales organizadas, interesadas en la gestación de proyectos de turismo rural comunitario.

El proyecto se realizó en las siguientes comunidades:

Providencia, distrito de Copey, cantón de Dota, Provincia de San José.
San Gerardo, distrito de Copey, Cantón de Dota, Provincia de San José
San Jerónimo, distrito de San Pedro, cantón de Pérez Zeledón, Provincia de San José.
San Gerardo, Distrito de Rivas, Cantón de Pérez Zeledón, Provincia de San José, y
Distritos de Suretka, Amubri y Bratsi, cantón de Talamanca, provincia de Limón.

Las comunidades de San Jerónimo y de Providencia, no presentaban actividades turísticas exitosas, pese a su enorme potencial, en contraste con sus respectivos pares de San Gerardo de Rivas y San Gerardo de Dota (en ese orden) que sí poseen desarrollo en turismo rural comunitario, relativamente exitoso. El caso de los distritos de Bratsi, Amubri y Suretka, en el cantón de Talamanca, es diferente; son comunidades indígenas con patrones culturales, climáticos, económicos y sociales políticos muy diferentes de las cuatro comunidades antes citadas; estas últimas no cuentan con una contraparte para la contrastación. Sin embargo, los factores valorados como determinantes para el éxito de las comunidades que lo habían logrado, en cuanto al proceso de promoción, actividad del turismo rural comunitario, gestación de institucionalidad para el turismo rural comunitario, coadyuvaron a validar el modelo.

El proceso parte de tres preguntas fundamentales:

- ¿Qué condiciones previas de las comunidades locales permiten transformar sus actividades económicas locales en actividades turísticas?
- ¿Por qué algunas comunidades locales han logrado impulsar un desarrollo endógeno de turismo alternativo, permitiéndoles integrarse a la economía globalizada y democratizar su economía local, mientras otras comunidades con características muy similares en términos sociales, culturales, ambientales y geográficos, no lo han logrado?
- ¿Qué tipo de acciones de planificación turística son necesarias para que aquellas comunidades locales excluidas del desarrollo turístico puedan constituirse en destinos turísticos viables?

A continuación se describe el proceso desarrollado y la metodología propuesta, que de modo alguno pretende ser una receta:

1) Fijación de los objetivos del desarrollo de actividades turísticas alternativas

Los objetivos finales de las actividades turísticas alternativas son la generación de empresariedad, empleo decente y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. El logro de estos objetivos pasa por la transformación del sistema productivo local, incremento en eficiencia y competitividad, diversificación productiva local y el incremento del valor agregado en las actividades económicas locales, que además ha de ser sostenibles. Es fundamental la promoción capacidades empresariales innovadoras que generen empleo productivo; cooperación entre empresas y mejora en la calidad de los factores del entorno local para mejorar la infraestructura básica, el acceso a servicios avanzados de apoyo a la producción para las PYMES y microempresas locales, entre otros

2) Detección del interés en actividades de turismo y condiciones para el DEL

Es preciso un perfil socioeconómico de la comunidad; identificar las experiencias de emprendimientos exitosos o fallidos; coadyuvar con la comunidad en la detección de las actividades productivas (agropecuarias, turísticas, agroindustriales, entre otras) que potencialmente pueden ser desarrolladas desde el turismo alternativo. En este proceso resulta de vital importancia que quienes procuran promover iniciativas de desarrollo económico local, partan de las necesidades sentidas y de los intereses, percepciones y proyecciones de los actores locales.

3) Estrategia para modelar el proyecto comunitario de desarrollo

Se inicia con un análisis comparado de condiciones patrimoniales locales potencialmente favorables para el desarrollo turístico, con comunidades relativamente exitosas en actividades afines. Luego, se establece un paralelismo entre las dos comunidades “exitosas”, para extrapolar estrategias y acciones exitosas en comunidades con condiciones locales similares, pero carentes de actividades exitosas en el ámbito turístico.

4) Implementación de la estrategia

- I. Se aplican técnicas de diagnóstico comunitario para valorar el patrimonio socio cultural, histórico, natural y de capital fijo, que definen el potencial turístico de la comunidad.
- II. Se emplean dinámicas grupales que permiten aprehender la identidad comunal y definir el proyecto. El resultado debe traducirse en una propuesta endógena y viable que conlleve como mínimo:
 - a) El establecimiento de una visión comunitaria de desarrollo, que englobe los planteamientos filosóficos fundamentales que guían a la sociedad u organizaciones comunales permitiéndoles constituir su propia identidad y manera de hacer las cosas, llevándolos a vivir acorde a esta visión.
 - b) La declaración de valores, expresada en la *carta del turismo sostenible*⁴ en la que se configura el estilo de la participación comunitaria en turismo.
 - c) El acompañamiento a la asociación comunitaria de turismo, en el proceso de planificación estratégica.
 - d) La sensibilización de la comunidad sobre la importancia de la institucionalización (cumplimiento de normas jurídicas y reglamentos -salud, tributos, permisos) y dejar encaminado este proceso.
 - e) Cualificación en áreas afines (reservaciones, guía turística, atención al cliente, alimentos y bebidas) incluyendo el mercadeo y accesibilidad con los clientes potenciales.
- III. Del proceso de aplicación de dichas técnicas y dinámicas sociales, se obtienen los siguientes productos:
 - Historias de las comunidades: producción, edición y entrega formal de un documento.

4 Véase la Carta del Turismo Sostenible. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, Lanzarote, Islas Canarias, España, Abril, 1995.

Esta carta” es una declaración de principios que orienta todas las acciones que la organización comunitaria para el turismo ha de emprender a mediano y largo plazo, en función de su desarrollo.

- Cartas del turismo de cada comunidad: producción de tres documentos editados y entregados formalmente en las comunidades de Providencia, San Jerónimo, Suretka.
- Inventarios de recursos turísticos: producción de tres documentos editados y entregados formalmente a las respectivas asociaciones de Providencia, San Jerónimo y a la de Talamanca.
- Guía de formalización: dos ediciones de un documento producido y entregado formalmente luego del taller respectivo, en Providencia, San Jerónimo y Talamanca.
- Realización de visitas recíprocas de los miembros de las asociaciones comunitarias de turismo a las otras comunidades con el propósito de intercambiar conocimientos y experiencias y promocionar las redes: los pobladores de Providencia visitaron en dos oportunidades Talamanca y San Jerónimo. Los de Talamanca visitaron Providencia. Algunas personas de San Jerónimo visitaron Talamanca.
- Investigación y acompañamiento *in situ* en diseño constructivo de albergues, con respeto por estilos y materiales constructivos tradicionales de la comunidad indígena de Talamanca. Construcción de cabañas en Providencia y en San Jerónimo, con el acompañamiento de los promotores universitarios.

5) Método de trabajo

El planteamiento investigativo se enmarca dentro de la investigación cualitativa y hace uso del método y técnicas de investigación-acción participativa, así como de técnicas analíticas propias de los recientes estudios de planificación del turismo aplicados conforme el planteamiento conceptual del turismo alternativo. Ello con el propósito, de explorar las relaciones sociales y describir la realidad de los pobladores de las comunidades, así como comprender las razones por las cuales dos de las comunidades investigadas han logrado desarrollar actividades turísticas con “éxito”, mientras otras dos no lo han logrado, pese a tener condiciones locales similares.

Del análisis de esta experiencia, se extraen elementos que podrían conducir a una metodología de acompañamiento a otras comunidades interesadas en desarrollar actividades de turismo alternativo.

El proyecto se desarrolló en dos etapas; en la primera (de recolección de información), se utilizó la entrevista semiestructurada y la observación participante. La entrevista, a un conjunto de informantes clave en cada comunidad (emprendedores, pioneros, articuladores de la organización comunal con el sistema turístico internacional⁵). En la segunda etapa se trabaja con los actores locales, en la planificación del turismo comunitario en Providencia de Dota y San Jerónimo de Pérez Zeledón (ambas poblaciones rurales pertenecientes a la Provincia de San José) se inician con un acercamiento basado en los primeros hallazgos de la aplicación de las técnicas de la primera etapa.

El primer paso es identificar los actores locales más activos; se organiza una sesión abierta con todos los habitantes de cada comunidad, interesados en participar del Taller para la elaboración colectiva de la “*Carta del Turismo*”.

5. El análisis de estas entrevistas se basó en el criterio de saturación; (consiste en determinar los datos de interés según se van esclareciendo, al aparecer en ocasiones repetidas en cada entrevista).

En los talleres comunitarios la confección de la Carta del Turismo de cada comunidad, se aplicaron técnicas participativas tales como la “dinámica de la Telaraña” (Sales, 2000:2), los “Mapas Parlantes” (PRODAF-GTZ, 1994: 103) y el “Tiro al blanco” (Romero, s.f.:14), que permitieron establecer y jerarquizar los principios identificados por los participantes como fundamentales para el desarrollo de su comunidad.

Posteriormente, se realiza el levantamiento del “Inventario de Recursos Turísticos” de cada comunidad, para evaluar y categorizar los recursos turísticos y los factores influyentes en el turismo de que dispone cada comunidad (los recursos naturales, las inversiones en planta aprovechable para el turismo, así como las actividades económicas, servicios sociales, infraestructura y de organización de la comunidad), para determinar su potencial para el desarrollo turístico, el tipo y alcance de ese desarrollo y emprender su proceso de planificación.

Los respectivos Inventarios se levantan por medio de fichas con un formato avalado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT). En ese proceso trabajaron conjuntamente los habitantes de cada comunidad y los estudiantes del programa de Bachillerato en Gestión del Turismo Sostenible adscrito a la Escuela de Ciencias Sociales del ITCR.

El compromiso comunitario con los principios consignados en sus respectivas “Cartas del Turismo” y los resultados de cada Inventario de Recursos Turísticos, permiten el inicio de las gestiones de fortalecimiento institucional expresadas en el acompañamiento para la creación y posterior formalización de las asociaciones comunitarias para la gestión del turismo alternativo.

La siguiente fase del proceso, consistió en la impartición del Taller de Formalización. Para ello se elaboró una guía didáctica (en forma de folleto ilustrado) que se distribuyó entre los asistentes a dicho taller. Producto del taller, se brinda el acompañamiento necesario para la formalización de las asociaciones comunitarias de turismo (ATURENA en San Jerónimo y ASOCATUR en Providencia y Dikivi⁶-Cámara de Comercio Turismo e Industria de Talamanca-) y de los diversos emprendimientos que los actores socioeconómicos (familias) locales han decidido realizar en función de su incursión en el turismo.

Por otro lado, cuando ya se dispone de la información obtenida con las indagatorias a profundidad realizadas en las dos comunidades “exitosas” en turismo rural comunitario, los investigadores brindan un acompañamiento a los actores de las comunidades que ya han asumido su proyecto la construcción de cabañas para hospedaje.

Las últimas tareas del proyecto en las comunidades se orientaron hacia capacitación de las comunidades y hacia la incidencia sociopolítica. La capacitación estuvo a cargo de estudiantes avanzados de la carrera de Gestión del Turismo Sostenible, bajo la tutela de los investigadores responsables del proyecto. Se impartieron los talleres de capacitación en *calidad para el servicio turístico*. Asimismo, los profesores de la Escuela de Ciencias Sociales impartieron talleres de ética del turismo.

En materia de incidencia política, se apoyó las asociaciones de turismo en las diversas gestiones que realizaron ante instituciones gubernamentales, entidades bancarias y gobiernos locales. Como resultados de estas gestiones, se instaló una antena satelital, se estableció la telefonía fija e internet en la comunidad de Providencia de Dota, se trabajó en la cogestión comunitaria de los recursos turísticos de los Parques Nacionales (guía y construcción de senderos, acceso a la infraestructura de dichos parques).

6. Designación en lengua Bribri (significa *río grande*).

Por último, se impartió un taller de planificación estratégica a los dirigentes e integrantes de las asociaciones, con el propósito de suministrarle las herramientas teórico-metodológicas que les permita avanzar en su proceso de desarrollo basado en el turismo rural comunitario.

4. CONCLUSIONES

- 1) El desarrollo económico local mediante el turismo rural comunitario es novedoso y creativo, siempre y cuando sea un conglomerado decididamente consolidado. Aún así, no se deben abandonar las actividades tradicionales que hasta entonces habían constituido la base de su sustento socioeconómico. Es más, conviene poner en valor esas actividades a favor del turismo.
- 2) La asociatividad o capital social es un valor esencial en proyectos de desarrollo turístico para potenciar el desarrollo económico local. Sin embargo, los emprendimientos individuales con capital financiero escaso para invertir en iniciativas no tradicionales, sumado a la curva de aprendizaje de por medio, hacen de estas empresas verdaderos actos de heroísmo, y podrían ser más llevaderos con estrategias de economía social, tanto para el turismo, como para otras actividades complementarias.
- 3) Las instituciones bancarias, las agencias de desarrollo entre otros, constituyen factores *sine qua non* para el desarrollo económico local. La denominada banca de desarrollo sigue estando en deuda con este tipo de emprendedores. En las municipalidades el protagonismo en estos eventos es la excepción, no la regla. En las comunidades exitosas analizadas, se constata que la presencia de emprendedores exitosos con liderazgo y su imbricación con sus respectivas asociaciones constituyen un factor de peso en la institucionalización.

El uso del método y técnicas investigación cualitativa y de investigación-acción participativa, así como de técnicas analíticas propias de los recientes estudios de planificación del turismo aplicados conforme el planteamiento conceptual del turismo alternativo, resultaron adecuados para los propósitos del proyecto.

La metodología utilizada para detectar los factores de éxito de las comunidades modelo, y extrapararlos a las que aún los tienen pendientes, resultó confirmada.

- 4) Finalmente, la aplicación de la metodología en los distritos de Talamanca, comunidades sin contraparte afín, valida la metodología.

BIBLIOGRAFÍA

Boissier, Sergio. (2005) ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? En: *Revista de la CEPAL*, 86, agosto, p.47-62.

Cañada, Ernest. (2009). *Legislar a favor del Turismo Rural Comunitario: el ejemplo de Costa Rica. Entrevista a Yorlenny Fontana, Kira Cruz y Olivier Pérez*. Alba Sud. Opiniones en desarrollo, Programa Turismo Responsable. Disponible en www.albasud.org/publ/docs/22.pdf

CEPAL (1990) Transformación productiva conquista social.

Fundación Ebert Friedrich (1987) "Nuestro futuro común". Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Oxford University Press, México.

Hernández, Juan y Mora, Amílkar. (2010). Informe Final. Proyecto FODELOTUR. CONARE. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Jiménez, L. (2001) *Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica*. Editorial Síntesis, Madrid, España.

- Martin, Hans-Peter & Schumann, Harold. (2010) *La trampa de la globalización*. Editorial Taurus, México.
- Pearce, D. (1999) *Diccionario de Economía Moderna*. Ediciones Akal, Madrid, España.
- Pujol, Rosendo. (2003). La estructura económica de San José y características del centro. En Pérez Mendoza, Salvador y Pujol Mesalles, Rosendo. *Desafíos de los Centros de las Ciudades Mesoamericanas: los casos de tres metrópolis*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, FLACSO-Costa Rica, Grupo Interuniversitario de Montreal.
- República de Costa Rica, Asamblea Legislativa. (2010). Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario.
- Rosales, O. (1988) *Balance y renovación en el paradigma estructuralista del desarrollo latinoamericano*. Revista de la CEPAL Núm. 34, abril.
- Sunkel, O. (1991) Desarrollo desde dentro: un enfoque neoestructuralista para la América Latina. *El Trimestre Económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Tomás, J. A. (2008) *El desarrollo local sostenible en clave estratégica*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Núm. 61, agosto-sin mes, pp. 73-101.
- PRODAF-GTZ (1994) Nuestro Congreso. Manual de diagnóstico rural participativo para la extensión campesina. Santiago de Puriscal. Costa Rica.
- Sales, Matías (2000) Dinámicas de grupo: técnicas de animación grupal. Universidad Champagnat. Buenos Aires, Argentina.

Referencias de Internet

- Romero, Patricio. (sf) Herramientas metodológicas participativas en proyectos de desarrollo.
<http://www.emagister.com/curso-herramientas-metodologicas-participativas-proyectos-desarrollo>

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES HOTELEIRAS ESPANHOLAS E PORTUGUESAS NO BRASIL E NO LITORAL NORTE DA BAHIA

INTERNATIONALIZATION OF SPANISH AND PORTUGUESE HOTEL NETWORKS IN BRAZIL THE NORTHERN COAST OF BAHIA

Lirandina Gomes

Universidade do Estado da Bahia - UNEB- Salvador - Bahia- Brasil
liragomes11@yahoo.com.br

Joaquim Ramos Silva

SOCIUS, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa
jrsilva@iseg.utl.pt

RESUMO

Este estudo aborda as diversas estratégias de expansão internacional das redes hoteleiras espanholas e portuguesas no Brasil e, no Litoral Norte Baiano. Contrariando as tendências atuais a expansão internacional das empresas hoteleiras espanholas ocorreu através do Investimento Externo Direto (IED), via investimento de raiz. Frequentemente as empresas transnacionais turísticas não têm utilizado o IED como forma de investimento, mas outros mecanismos de expansão internacional como contratos de gestão, franquias e outras formas de acordo comerciais. As empresas portuguesas, por exemplo, promoveram a sua internacionalização via aquisições, contratos de gestão e arrendamento. Estes mecanismos de expansão internacional dos grupos hoteleiros ibéricos se intensificaram nos últimos dez anos devidos as alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos denominado de complexo turístico-residencial orientado, sobretudo, para a segunda-residência fenômeno recente no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização, Redes hoteleiras, Complexo turístico-residencial

ABSTRACT

This paper presents the internationalization strategies of the Portuguese and Spanish hotel networks, focusing on Brazil, more specifically the Northern Coast of the state of Bahia. In contrast with the current dominant trends, the internationalization of Spanish hotel companies occurred mainly through foreign direct investment, more precisely through greenfield investment. Indeed, transnational companies of the hotel sector have not often used FDI as a mode of entry, but other mechanisms such as management contracts, franchising, and other forms of agreement. Portuguese companies, for example, have promoted their internationalization through acquisitions, management contracts and rent. These paths to internationalization of Iberian hotel networks have intensified in the last ten years due to strategic alliances between groups with interests in tourism, hotel sector, real estate and institutional funds for the construction of new projects following the logic of the touristic-residential complexes, mainly for second residence, a relatively recent phenomenon in Brazil.

KEYWORDS

Internationalization, Hotel networks, Touristic-residential complex.

1. INTRODUÇÃO

A expansão internacional das redes hoteleiras no Brasil, em particular, no litoral nordestino e norte da Bahia orientado para a construção de Complexos Turísticos Residenciais tem evidenciado tendências que são expressas em novos arranjos político-institucionais, alianças estratégicas entre os agentes econômicos, valorização da terra e novos tipos de urbanização. Esse processo foi desencadeado no final dos anos de 1990 por grupos hoteleiros ibéricos e em menor proporção por grupos hoteleiros italianos, holandeses e estadunidenses.

Em geral o setor hoteleiro tem privilegiado para o seu processo de expansão internacional o uso de acordos contratuais, como contratos de gestão, arrendamento e franquias e em alguns casos em parceria com participações de capitais minoritárias. A modalidade de contrato muda de acordo com a origem da cadeia hoteleira e a sua estratégia. O uso de franquias é mais comum entre as empresas dos Estados Unidos se comparadas as empresas europeias, o que contribuiu para a supremacia das cadeias estadunidenses na indústria hoteleira mundial. A expansão internacional das cadeias hoteleiras europeias no início privilegiaram a participação em propriedade de suas filiais no exterior, principalmente em países desenvolvidos, recentemente começaram a utilizar mecanismos não acionários para ampliar a sua expansão.

Atualmente 42% das cadeias hoteleiras europeias operam em regime de franquia, 33% em propriedade e 25% em contratos de gestão (OMT, 2011). As cadeias hoteleiras orientadas para o segmento de lazer fazem um menor uso de franquias do que aquelas orientadas para o turismo urbano e de negócios. Esta tendência é muito observada com relação as empresas hoteleiras espanholas e francesas. Conforme foi evidenciado nos modelos estudados por Contractor e Kundu (1998), o modo de entrada das cadeias hoteleiras no exterior pode revestir diferentes formas (propriedade, *franchising*, acordos de gestão, entre outros), ainda que a sua posição de controle fique salvaguardada na medida em que dispõem de ativos estratégicos, por exemplo marcação de reservas, face aos parceiros locais.

No que concretamente diz respeito ao Brasil, as redes hoteleiras internacionais estadunidense¹ e europeias² começaram a operar no país na década de 70, na região sudeste nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro principais centros de negócios do país e motivadas pela presença de multinacionais. Posteriormente se expandiram para as cidades de Curitiba, Belo Horizonte, Porto Alegre e algumas cidades do interior de São Paulo. Dentre essas redes hoteleiras destaca-se o *Hilton* e o *Holliday Inn* (SP), *Sheraton* (RJ) e *Le Méridien* (Rio de Janeiro e Salvador). Na década 80 essas redes hoteleiras internacionais se implantaram em outras regiões brasileiras, notadamente nas cidades litorâneas com projetos orientados para o turismo de lazer.

Na década de 1990/2000 outras redes hoteleiras internacionais se implantaram no país marcada pela entrada de novos agentes no setor, como fundos de investimentos institucionais com destaque para os fundos de pensão, construtoras e incorporadores imobiliários que passaram a financiar novos projetos. O Estado atuou como agente catalisador de políticas voltadas para o planejamento e ordenamento territorial, *marketing* e promoção. Dentre essas políticas destacam-se as diretrizes e ações do PRODETUR/NE e o do Plano Nacional de Turismo, cujos recursos financeiros foram voltadas essencialmente para infraestrutura básica e urbana com a finalidade de qualificar os espaços litorâneos brasileiros para o capital hoteleiro e imobiliário internacional (Gomes, 2011).

Vários grupos hoteleiros americanos e europeus orientados para o segmento “sol e praia” iniciaram um intenso processo de expansão internacional na década de 1990, utilizando diversas estratégias empresarias a exemplo das empresas espanholas, Iberostar, Sol Meliá, da francesa Accor, da americana *Marriott*, concentrando seus investimentos na América Central e Ilhas do Caribe. A partir dos anos 2000, as redes

¹ A primeira rede foi a Hilton Hotels (1971), no final dos anos 70, outras redes hoteleiras se implantaram no país como Intercontinental Hotels Groups que oferece hoje sete marcas: Intercontinental Hotels & Resorts, Holiday Inn Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, Holiday Indigo, Staybridge Suítes e Candlewood Suítes e as redes Sheraton e Marriott International orientados para o segmento urbano.

² A rede Accor foi a pioneira no Brasil no segmento de lazer com a inauguração em 1971 do Club Med em Itaparica – BA, hoje opera no país através de seis marca como a Sofitel, Novotel, All Seasons, Mercure, Íbis e Fórmula I.

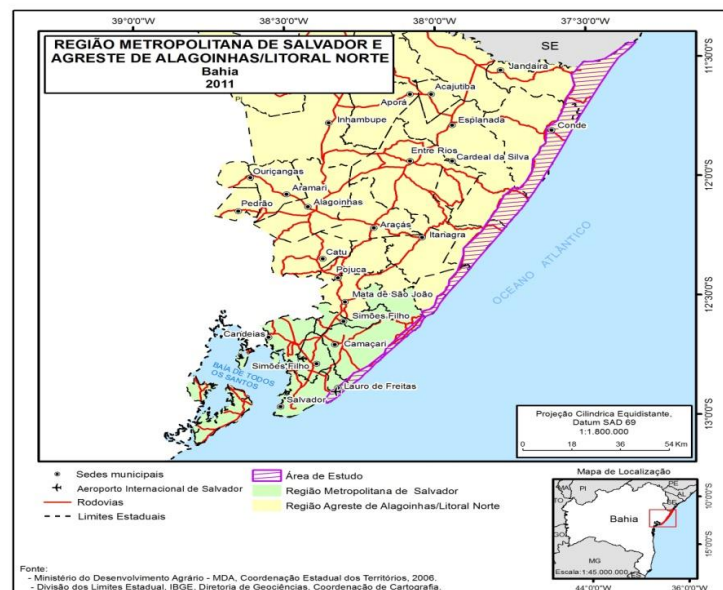
hoteleiras internacionais, nomeadamente, espanholas e portuguesas têm concentrado seus investimentos no litoral nordestino com destaque para os estados da Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte e Pernambuco.

Pesquisa elaborada por BREDA (2008) evidenciou que o processo de expansão internacional das redes hoteleiras portuguesas, ocorreram na década de 1990. Os principais destinos desses investimentos foram os países da Comunidade da Língua Portuguesa, como o Brasil e os países africanos a exemplo de Angola, Senegal, Moçambique, entre outros. Entrevista efetuada pela autora (2009) com representantes corporativos das empresas que têm realizado investimentos na área de hotelaria no Brasil, demonstrou que os principais fatores que pesam na decisão de investir fora do país são: questões internas à empresa, nomeadamente o conhecimento prévio dos mercados, necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento das capacidades da empresa, aspectos relacionais, onde se destaca o acompanhamento de clientes, e com razões externas relacionadas com o mercado de origem, mais concretamente com a sua reduzida dimensão, e com o mercado externo, particularmente com seu potencial como destino turístico e a proximidade linguística e cultural.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Na atualidade uma conjugação de fatores foi determinante para a internacionalização das redes hoteleiras ibéricas e sua entrada no Brasil como: a saturação do mercado europeu, a crise econômica mundial de 2008 que também afetou diretamente o mercado turístico e imobiliário da Europa, a necessidade de crescimento das empresas e as condições bastante favoráveis da economia brasileira como estabilidade econômica, redução da taxa de juros, controle da inflação, baixos custos de produção na construção civil em relação ao mercado internacional e incentivos fiscais. Associado a esses fatores tem-se ainda a disponibilidade de grandes propriedades com áreas não exploradas a preços bastante competitivos.

O processo de internacionalização das empresas hoteleiras ibéricas foi facilitado pela proximidade cultural e linguística, desse modo, as empresas espanholas privilegiaram os países de língua hispânica como as Ilhas do Caribe (Cuba e República Dominicana) e México; enquanto as empresas portuguesas privilegiaram os diferentes segmentos do mercado brasileiro o que provocou uma significativa especialização geográfica. Neste contexto, o litoral brasileiro, em especial, o litoral nordestino e norte da Bahia se constituiu como região preferencial dos investimentos hoteleiros e imobiliários dos grupos portugueses e espanhóis conforme ilustra o mapa abaixo:



Nos últimos vinte anos o desenvolvimento do turismo no Brasil foi viabilizado pelo aumento expressivo de investimentos públicos impulsionados por diversas instituições financeiras federais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia). O desembolso realizado por tais instituições passou de R\$ 1.094 milhão para R\$ 6.678 milhões, no período de 2003-2010. O Banco

do Brasil foi a instituição que mais financiou projetos no setor de turismo nos últimos anos desembolsando R\$ 738.504 mil em 2003 e R\$ 2.327 milhões em 2010. O aumento mais expressivo ao longo do período a foi da CEF que desembolsou R\$ 244.399 em 2003 e R\$ 3.913.741 em 2010. Em menor proporção, o Banco do Nordeste, o BNDES e Banco da Amazônia desembolsaram em 2003 R\$ 48.416, R\$ 57.259, R\$ 5.746 e, em 2010 desembolsaram R\$ 242.710, R\$ 132.603 e R\$ 62.369, respectivamente. (MTUR, 2010).

Na zona costeira nordestina, o desenvolvimento do turismo contou também com investimentos do Programa de Desenvolvimento Turístico do Nordeste (PRODETUR/NE, 1991) com objetivo de dotar a região de infraestrutura básica e turística a fim de atrair capital estrangeiro, processo potencializado que conjugou ações dos setores empresarial e público visando promover a região no mercado internacional, como destaca a Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e do Turismo no Nordeste (ADIT):

A partir do segundo semestre de 2004, empresários e administradores públicos nordestinos uniram-se e lideraram um conjunto de ações para a atração de investidores estrangeiros, através de exposição do potencial do nordeste brasileiro como destino promissor e de bom retorno para investimentos imobiliários. Focaram inicialmente no mercado de segunda residência ou turismo residencial, uma vertente que se mostrou promissora na Europa, notadamente na costa espanhola e portuguesa. Estas ações referem-se a participações em feiras internacionais imobiliárias em Lisboa, Madrid, Barcelona e Paris. Em pouco mais de dois anos o retorno das ações realizadas se mostrava extremamente produtivo, fazendo com que tais organizações fundassem uma Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e do Turismo no Nordeste. Hoje, o Nordeste brasileiro tornou-se um dos lugares com maior fluxo de investimentos estrangeiros no setor imobiliário e de turismo na América do Sul, abrigando o maior evento do gênero no país o Nordeste Invest (ADIT, 2010).

Os empresários atuam de forma organizada e articulada através de varias instituições para o desenvolvimento dos negócios turísticos e imobiliários no Brasil e na região Nordeste e, em particular, no Litoral Norte da Bahia. Dentre as entidades empresariais destaca-se: a Associação para o Desenvolvimento Imobiliário Turístico do Brasil/ Nordeste (ADIT- Brasil/NE), a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil- Bahia e a Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil.

Neste contexto, a atividade turística passou a ser priorizada pelos governos estaduais como vetor de desenvolvimento econômico regional e local nos respectivos programas governamentais. Contudo, esse processo desenvolveu-se heterogeneamente no litoral nordestino, devido aos fatores político-institucionais, administrativo e econômico.

O ambiente institucional e político-administrativo aliado a mobilização do setor empresarial e aos investimentos do PRODETUR /NE foram determinantes do atual nível de desenvolvimento do turismo no nordeste brasileiro. Os estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte foram fortemente alavancados com os investimentos do PRODETUR/NE. Nestes estados concentram a maior infraestrutura aeroportuária e onde se verifica a maior movimentação de passageiros. Nos estados da Bahia e do Ceará, é por exemplo, onde se concentra o maior volume de investimentos dos grupos hoteleiros portugueses, é também onde estão sediados os escritórios da Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil, que tem diversos objetivos como: a) promover e assessorar o comércio e incentivar o desenvolvimento dos negócios e das relações econômicas entre Portugal e Brasil; b) realizar encontros, seminários, palestras, rodadas de negócios turísticos e imobiliários e missões empresariais a fim de aprimorar as relações bilaterais e o intercâmbio tecnológico, cultural e turístico entre os dois países.

Do ponto de vista territorial esta realidade se expressa pela apropriação de grandes extensões de terras para construção de mega empreendimentos hoteleiros e imobiliários onde as empresas hoteleiras espanholas e portuguesas desempenham papel preponderante no desenvolvimento de novos segmentos do turismo na região, orientado para o Turismo Residencial. A associação entre as empresas do setor de construção civil, imobiliário, rede hoteleira, e instituições financeiras tem se mostrado promissora no crescimento dos negócios turísticos no Brasil e no litoral nordestino implicando em novas dinâmicas econômicas, políticas e institucionais.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado com base em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Foi realizada visita as sedes das empresas hoteleiras em Portugal (Lisboa e Algarve) e Espanha (Palma de Mallorca) e as filiais no Brasil, onde foi feito entrevistas com os representantes corporativos. As empresas espanholas contempladas nesta pesquisa foram (Iberostar, Fiesta, Singlehome e Invisa International), as empresas portuguesas (Pestana, Vila Galé, Tivoli Hotels e Resorts e Reta Atlântico Brasil). É importante salientar, que este estudo se insere numa pesquisa mais ampla, uma tese de doutorado que trata dos efeitos territoriais, sócio ambientais e económicos decorrente da implantação das redes hoteleiras espanholas e portuguesas no Litoral Norte da Bahia.

4. SIMILARIDADES E DIFERENÇAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES HOTELEIRAS IBERICAS

A internacionalização das empresas turísticas registrou um crescimento ascendente, a partir da segunda metade dos anos 90, principalmente através de fusões e aquisições. Frequentemente essas empresas não têm utilizado o IED como forma de investimento, mas outros mecanismos de expansão internacional como contratos de gestão, franquias e outras formas de acordo comerciais. Nos últimos anos, as maiores empresas turísticas, particularmente hoteleiras, privilegiaram o uso de mecanismos sem participação de capital, estratégia apoiada em vários fatores conforme destaca a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL, 2008:154):

- ✓ Algumas das principais vantagens competitivas das empresas turísticas, especialmente, na indústria hoteleira, estão sustentadas em certos ativos intangíveis, como o reconhecimento mundial de uma marca, o acesso a utilização de sistemas globais de reserva e *know-how* do negócio.
- ✓ A maioria destes ativos intangíveis pode separar-se dos ativos tangíveis como bens imóveis, e proteger-se mediante contratos ou outros mecanismos legais. Isto facilita a concretizar os acordos de gestão, arrendamento, e franquias sem a necessidade de ter uma participação na propriedade de bens imóveis fora do país de origem.

Muitos hotéis em diferentes regiões do mundo operam com o nome (marca) de redes hoteleiras internacionais onde somente uma pequena fração da propriedade pertence a empresa transnacional dona da marca, em alguns casos a empresa transnacional arrenda o empreendimento com um contrato de gestão em média de 20 anos, renovado automaticamente. Por sua vez, o investidor local sem experiência em gestão hoteleira possui a propriedade e constrói o empreendimento para que uma empresa transnacional o administre. Na Bahia, em 2000, um caso que ilustra esta realidade foi o financiamento realizado pelo fundo de pensão da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) para a construção do Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe pela Odebrecht proprietário das terras. Este empreendimento foi arrendado por um período de vinte anos por três redes hoteleiras internacionais a *Sofitel-Accor*, a *Marriott*, *Superclubs Breezers*, entretanto, em 2008/2009 essas redes hoteleiras romperam o contrato com a PREVI. Atualmente, este empreendimento é administrado pela PREVI, a qual tem feito várias tentativas para atrair compradores.

De acordo com a CEPAL (2008) não existe um panorama suficientemente claro sobre o IED em turismo, pois, a dinâmica econômica é complexa dificultando assim o entendimento em sua totalidade existindo, portanto, vazios na compreensão de suas tendências e consequências. Isto se acentua a escassa informação estatística disponível aliada às maiores carências com relação às possíveis estimações de impactos, bem como as articulações e derrames que envolvem o setor turístico. A segunda questão refere-se à forma como ocorre à expansão das empresas transnacionais turísticas, as quais privilegiam mecanismos sem participação de capital para seu processo de expansão internacional, isto faz com que as estatísticas oficiais não registrem como IED, subestimando a presença de capital estrangeiro e as atividades destas empresas nas economias receptoras.

Segundo Dunning e Lundan (2008) os quatro principais tipos de motivos para a realização de IED das empresas no estrangeiro são: a Procura de Recursos, Procura de Mercados, a Procura de Eficiência e a Procura de Ativos Estratégicos que se traduz em diferentes vantagens de propriedade, localização e internalização. Para os autores o investimento direto no exterior motivado pela procura de recursos refere-se à necessidade de obter fatores de produção a um preço mais baixo do que o praticado no país de origem. Estes fatores vão muito além da procura de mão-de-obra barata e estão também relacionados com a necessidade de acesso a matérias-primas ou fornecimentos-chaves a um preço mais baixo, bem como recursos naturais não existentes no país de origem.

Os autores afirmam ainda a existência de três tipos de empresas que realizam IED com o propósito de procurar recursos. O primeiro tipo são as empresas que procuram recursos físicos, que têm como principal objetivo para o IED, a minimização de custos e assegurar fornecimentos importantes. No segundo tipo incluem-se as empresas que procuram mão-de-obra barata não qualificada ou semiquificada. Estes investimentos provêm geralmente de empresas instaladas em países com elevados custos laborais, que vêem nos países com baixos custos reais de trabalho uma excelente oportunidade para instalarem as suas atividades intensivas em trabalho para exportarem os *outputs*. O terceiro e último tipo de empresas que procuram recursos são as empresas que têm uma necessidade real de adquirir “capacidade tecnológica, experiência em gestão ou *marketing* e capacidades organizacionais.”

Além desses fatores, Rodrigues (2009) salienta que o IED no estrangeiro é influenciado também pelo enquadramento geral do país de destino, no que diz respeito às seguintes variáveis: estabilidade econômica, social e política, as regras relativas aos modos de entrada e às operações de empresas estrangeiras, os acordos internacionais do país, a política fiscal, industrial e regional, entre outros aspectos. Outros determinantes gerais inserem-se no ramo da facilitação de negócios, nomeadamente os mecanismos de promoção de investimentos, os serviços pós-investimento, indicadores como a corrupção, as amenidades sociais, entre outros.

Num contexto de crescente competitividade associado à saturação e estandardização da oferta turística os grandes grupos e cadeias hoteleiras internacionais tem adotado diferentes estratégias empresariais para assegurar sua posição no mercado nacional e internacional, dentre quais destacam-se alianças estratégicas, franquias, contratos de arrendamento, contratos de gestão e o *branding*. Essas empresas são estimuladas pela busca de economias de escala, diversificação produtiva e geográfica e redução de custos. Para BUADES (2006) o modelo predominante de colaboração entre as transnacionais turísticas é: a) integração vertical, quando a companhia absorve empresas que cobrem todas as áreas do negócio turístico; b) a integração horizontal, quando várias empresas do mesmo setor se fundem para ganhar escala e capacidade de influência; c) conglomerados, decorre da associação de empresas de setores diferentes que buscam otimizar sua capacidade de investimentos e benefícios.

A integração entre os megaprojetos hoteleiro e imobiliário e as empresas de construção civil e instituições financeiras fortaleceu o setor turístico. As últimas exerceram um papel fundamental na viabilização dos projetos de capital nacional. Em contrapartida, as cadeias hoteleiras internacionais disponibilizaram seu conhecimento do negócio e a experiência no atendimento aos clientes, além do prestígio de suas marcas. Este novo modelo que integra capital imobiliário, instituições financeiras e redes hoteleiras tenderia a promover maiores articulações com as economias nacionais em comparação com o modelo “*all inclusive*” que apresenta características de enclave. As principais empresas procuram preservar suas vantagens competitivas estabelecendo contratos de gestão, arrendamento e franquias, sendo desnecessária adoção de iniciativas mediante as tradicionais inversões de capital (CEPAL, 2008).

As alianças estratégicas entre empresas são dominantes nos negócios turísticos (especialmente entre as cadeias hoteleiras, setor imobiliário e fundo de capital de risco especulativo), pois permitem desenvolver novas fórmulas de investimentos e gestão a partir de atores diferentes que buscam ampliar sua escala de negócios no curto prazo. Exemplo disso é o Los Real Estate Investment Trusts (REITs) com suas variadas formas de investimentos, constituindo fundos de investimentos imobiliários ligados ao mercado de capitais e a bolsa de valores e tem como vantagens fiscais a oportunidade de não pagarem impostos por seus benefícios no país onde realizam suas operações. Tal estratégia apresentou crescimento exponencial nos setores hoteleiro e residencial, sendo um dos meios pelos quais as transnacionais turísticas financiam seus projetos de desenvolvimento na Europa, no Caribe e no Brasil. (BUADES, 2006).

Um dos fatores que favoreceu o processo de internacionalização das cadeias hoteleiras espanholas foi às alianças com os operadores turísticos que contribuiu também para a massificação do turismo sol e praia. Assim, as cadeias hoteleiras espanholas ampliaram a sua presença internacional construindo muitos hotéis de grandes dimensões orientados a diferentes segmentos da demanda. Vale destacar, que as cadeias hoteleiras espanholas juntamente com a rede francesa *Accor* foram pioneiras na oferta do segmento sol e praia e do modelo *all inclusive* na América Latina e Caribe. Entre as principais empresas espanholas destacam-se *Sol Meliá*, *Barceló Hotels e Resorts*, *RIU Hotels*, *Iberostar*, e *Occidentals Hotels*.

A presença das redes hoteleiras portuguesas no Brasil foi marcada pela aquisição em 1999/2000 do atual Hotel Pestana Rio Atlântico, no Rio de Janeiro, do Hotel *Méridien*, atual Pestana Bahia e do Pestana Convento do Carmo em Salvador pelo Grupo Pestana. A partir de 2002 outros hotéis foram adquiridos pelo Grupo Pestana nas cidades de Natal, São Paulo e São Luís. As redes hoteleiras Vila Galé S.A, Tivoli Hotels & Resorts iniciaram seu processo de expansão internacional a partir de 2005, tendo como região preferencial o litoral nordestino e o Litoral Norte Baiano. Considerando os diferentes tipos de estratégias empresariais as mais adotadas pelas redes hoteleiras portuguesas para a expansão internacional no Brasil são: aquisições, contratos de gestão e contratos de arrendamento, diferentemente, das empresas espanholas que tem optado pelo investimento de raiz. Com relação as similaridades no processo de internacionalização das empresas espanholas e portuguesas foi observado que elas enfrentam as mesmas dificuldades para implantação dos seus empreendimentos no Brasil, a exemplo, dos aspectos burocráticos e o licenciamento ambiental, de apoios de instituições como Câmaras de Comércio, Consulado e Associações Empresariais e replica a mesma estrutura organizacional da matriz o que caracteriza elevado grau de dependência e centralização.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No Litoral Norte da Bahia está em curso a construção de 23 empreendimentos hoteleiros e imobiliários compostos por luxuosos *resorts* e condomínios residenciais sendo que (05) já estão em operação, (10) em licenciamento e (08) em projeto. As empresas hoteleiras espanholas são aquelas que têm maior volume de inversões na região representando 70% dos investimentos já realizados e 82% dos investimentos previstos até 2014, enquanto as empresas portuguesas representam 8,8%, italianas 4,7%, portuguesas/espanholas, 3,2% e belgas 0,8% segundo dados da Secretaria do Turismo do Estado Bahia (SETUR, 2011).

De acordo com a SETUR (2011) o total do fluxo de investimentos privados que compreende inversões concluídas e projetados no período de vinte anos no Litoral Norte Baiano conhecida como Zona Turística Costa dos Coqueiros é de aproximadamente 399 US\$ milhões em 6.321 UHs. A previsão da SETUR é que até o final de 2014 serão investidos mais de US\$ 462. 676 milhões em 6.328 UHs, totalizando um investimento de US\$ 861 milhões em 12.649 UHs nesta região. Os referidos investimentos destinam-se à construção de empreendimentos hoteleiros do tipo *resorts* associado ao componente imobiliário, constituindo-se complexos turístico-residenciais. Vale destacar, que 78% destes empreendimentos encontram-se em licenciamento e em projeto, onde as unidades residenciais é muito superior as unidades hoteleiras. Segundo estimativas da SETUR (2012) na fase de construção destes empreendimentos serão gerados 18.863 empregos diretos.

As empresas hoteleiras espanholas Iberostar e Fiesta são aquelas que já estão operando na região desde 2005 e 2010, enquanto que as demais se encontram em fase de licenciamento, e planejamento, a exemplo, das empresas Trusan/Bensal do Brasil, Sol Meliá, Singlehome, Prima Inova e Invisa International dentre outras

As empresas portuguesas Tivoli Hotels Resorts e Vila Galé S.A operam desde 2005 e 2009 respectivamente nos municípios de Mata de São João e Camaçari. O grupo português Pestana concentra seus investimentos em Salvador, privilegiando o segmento urbano, orientado para o turismo de negócios e histórico-cultural. No Litoral Norte da Bahia, este grupo administrou entre 2008/2009 as pousadas do Complexo Costa do Sauípe. Em 2010, o grupo inaugurou em Salvador o primeiro empreendimento turístico-residencial no Brasil, no bairro do Rio Vermelho, o Pestana Bahia *Lodge Residence*.

Estes grupos hoteleiros têm adotado diferentes estratégias para a expansão internacional e assegurar sua posição no mercado. Os mecanismos utilizados para internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses são os contratos de gestão, gestão de ativos e aquisições, sendo que nos últimos cinco anos há uma tendência ao investimento de raiz experiência iniciada com o Vila Galé e o Reta Atlântico Brasil. As empresas Pestana, Vila Galé e Tivoli iniciaram o seu processo de expansão internacional no Brasil através de aquisições e contratos de gestão. A opção destas empresas pelo investimento de raiz é muito recente ocorreu a partir de cinco anos.

O Grupo Reta Atlântico Empreendimentos Imobiliários LTDA foi constituído em 1999, em Portugal como resultado da união e partilha de interesses e estratégias de negócios das empresas: Tecniger, Edipril, Rufinos e Instalotécnica. Estas empresas atuam no setor de construção civil há mais de 30 anos na promoção e construção de projetos nos setores imobiliários de lazer e turismo, mediação imobiliária, na construção de infraestrutura e projetos de arquitetura e engenharia. Em 2007, o grupo inaugurou no Litoral Norte da Bahia a primeira etapa do empreendimento Reserva Imbassai composto de um hotel com 350 apartamentos (*all inclusive*) três condomínios residenciais (177 unidades) centro comercial e centro náutico. A segunda etapa prevê a construção de *resort* ecológico com 240 apartamentos, condomínios residenciais (160 unidades) e um centro comercial. A terceira etapa está previsto mais condomínios residenciais, um condo-hotel e um campo de golfe e um centro equestre (www.institutoimbassai.org.br).

O grupo Vila Galé inaugurou em 2005, o Hotel Vila Galé Marés em Guarajuba na Bahia, atualmente, o grupo administra sob o contrato de gestão dois hotéis pertencentes ao Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Econômica Federal (FUNCEF) um no Estado de Pernambuco o Eco *Resort* Cabo de Santo Agostinho e outro no Rio de Janeiro o Eco *Resort* Angra dos Reis. Em 2010, em parceria com a empresa de construção brasileira a Diagonal inaugurou no Ceará, o empreendimento Vila Galé Cumbuco que dispõe de 465 unidades habitacionais distribuídos entre um *resort all inclusive*, chalés e dois blocos de apartamentos. Os contratos de gestão facilitaram a internacionalização das redes hoteleiras portuguesas. A exemplo dos contratos de gestão que foram celebrados com o grupo Pestana (2000) Vila Galé (2005) e o Tivoli (2010) e empresas brasileiras para a gestão dos hotéis nos estados da Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

Os representantes das empresas pesquisadas apontaram como principais motivos para a internacionalização: o potencial do mercado brasileiro e diversificação dos mercados. Segundo os entrevistados o mercado hoteleiro e imobiliário português encontra-se saturado e já apresenta sinais de esgotamento e ainda foi bastante afetado com a crise econômica mundial de 2008. O processo de expansão internacional contou principalmente com apoio de instituições portuguesas como a AICEP, Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil, Embaixada e Consulado Português no Brasil além de Associações empresariais e comerciais.

Os entrevistados apontaram como principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para sua implantação no Brasil: os aspectos burocráticos e o licenciamento ambiental e a falta de conhecimento do mercado. A expansão internacional dessas empresas se intensificou especialmente pelas alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos conhecidos como complexo turístico-residencial orientados, sobretudo, para a segunda-residência.

As parcerias ocorreram principalmente entre as próprias empresas portuguesas e secundariamente com empresas brasileiras. Estas parcerias foram entre o setor hoteleiro e imobiliário e o setor de construção civil. Por exemplo, os grupos Pestana e Vila Galé firmaram contrato com as empresas brasileiras locais para a construção dos seus empreendimentos no Brasil. Por sua vez, o grupo Reta Atlântico estabeleceu parcerias apenas com empresas nacionais do setor de construção e incorporação. O grupo Tivoli como holding do Grupo Espírito Santo, utilizou financiamento do banco Bradesco (o Grupo Espírito Santo possui 20% das ações deste banco) para suas aquisições e reformas dos hotéis no Brasil.

Segundo os representantes corporativos as vantagens em investir no Brasil e nesta região devem-se as perspectivas de crescimento do mercado que deverá ser impulsionado pelos eventos da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016. Já as desvantagens apontadas pelos entrevistados foram a burocracia que gera lentidão nos processos de licenciamento e o custo operacional devido ao encargo trabalhista e ao

sistema tributário. Os incentivos oferecidos pelo governo brasileiro na esfera federal são financiamentos com linhas de crédito específicos para o setor disponibilizados pelo Banco do Nordeste e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Na esfera estadual e municipal destaca-se a redução de impostos como Imposto Patrimonial Territorial Urbano (IPTU) e Imposto sobre Serviços (ISS) pelo período de dez anos.

A internacionalização das empresas espanholas, de acordo com os entrevistados, foi motivada pelo potencial do mercado brasileiro e diversificação dos mercados e a procura de recursos. Assim, como o mercado hoteleiro e imobiliário português, o mercado espanhol, também apresenta sinais de esgotamento e foi bastante afetado com a crise econômica mundial de 2008. Os empresários portugueses e espanhóis afirmaram que os aspectos burocráticos e a falta de conhecimento do mercado são os principais entraves ao processo de internacionalização das empresas no Brasil. Eles citaram ainda a falta de informação sobre procedimentos e normas e incentivos, bem como os aspectos culturais.

As instituições que apoiaram a internacionalização destas empresas no Brasil foram a Câmara do Comércio Espanhola, instituições brasileiras (BNDES, Banco Central do Brasil), associações empresariais, consulados e embaixadas. Para os entrevistados, os apoios considerados importantes no processo de expansão internacional destas empresas são informações sobre aspectos burocráticos, financiamentos e encontros empresariais. Todavia, as empresas pesquisadas consideram relevante que as informações disponibilizadas sobre incentivos e apoios financeiros e consultoria sejam mais claras.

Os representantes corporativos das empresas hoteleiras ibéricas apontaram como principais fatores que influenciaram na decisão de investir no Brasil e no Litoral Norte da Bahia: as condições favoráveis da economia brasileira, taxa cambial e a estabilidade econômica. Com relação ao Litoral Norte foi destacado o preço do solo, o potencial de crescimento do mercado turístico, a proximidade ao Aeroporto Internacional de Salvador e a oportunidade de investimento futuro. Dentre as vantagens de investir no Brasil, destacaram o potencial de crescimento do mercado brasileiro e incentivo fiscais. Com relação às desvantagens, foram destacadas: a excessiva burocracia, a lentidão no processo de licenciamento ambiental, a morosidade da justiça e a deficiência da malha aérea.

6. CONCLUSÃO

Considerando as questões abordadas neste estudo relativas às estratégias de internacionalização das empresas hoteleiras e espanholas e portuguesas no Brasil constatou-se que os principais fatores que motivaram a expansão internacional dos grupos hoteleiros portugueses foram a diversificação do mercado, o potencial do mercado brasileiro que se encontra em plena fase de crescimento ao contrário do mercado europeu que está saturado e foi bastante afetado pela crise financeira e econômica mundial de 2008.

As repercussões da crise denominada de “bolha imobiliária americana” foi também um dos fatores que contribuíram para intensificar a expansão internacional das empresas ibéricas, do setor hoteleiro e imobiliário, orientado para o Turismo Residencial. Estas empresas utilizam diversos mecanismos para sua expansão internacional via IED associando recursos próprios com empréstimos de instituições financeiras brasileiras para aquisição de hotéis, terrenos e construção de novos empreendimentos no litoral nordeste brasileiro, em alguns casos em parceria com empresas nacionais.

Os grupos hoteleiros portugueses têm usado como forma mais vantajosa de expansão internacional os contratos de gestão e arrendamento. O exemplo, mais emblemático são os contratos de gestão firmados entre o grupo Vila Galé e a FUNCEF para gerir dois *resorts*; um no litoral de Pernambuco e outro no litoral do Rio de Janeiro, e do Grupo Pestana com o governo baiano para gerir o Hotel Convento do Carmo em Salvador. Estas empresas contam com o apoio principalmente do governo português através do AICEP, Câmara do Comércio Português no Brasil, Embaixada e Consulado que apoiam na captação de negócios e recursos, contam também com apoio de instituições financeiras no Brasil como BNDES e Banco do Nordeste para financiamentos.

As redes hoteleiras espanholas contrariam as tendências relativas ao IED no setor hoteleiro e utilizam com frequência o investimento de raiz. Enquanto as redes hoteleiras portuguesas iniciaram a sua expansão internacional através de acordos contratuais (arrendamento, contratos de gestão e aquisições), o

investimento em propriedade ocorreu a partir de 2003, estabelecendo alianças estratégicas entre o setor de construção civil e instituições financeiras.

Os fatores determinantes para redes hoteleiras espanholas e portuguesas investirem no Brasil foram: o potencial crescimento do mercado brasileiro, a diversificação dos mercados, as condições favoráveis da economia brasileira (taxa cambial e estabilidade econômica) além do preço do solo, o potencial do mercado turístico e a oportunidade de investimento futuro.

A apropriação de extensas áreas do litoral nordestino e Norte da Bahia por redes hoteleiras internacionais voltadas essencialmente para a construção de megaempreendimentos turístico-residenciais de alto padrão integra definitivamente esta região ao mercado mundial, consolidando desta forma seu processo de internacionalização. Tal realidade é resultado de ações empreendidas conjuntamente do governo federal estadual e o setor privado, planejado desde 1992 como estratégias de desenvolvimento do PRODETUR-NE e Bahia. Esse processo é, marcado por novas relações econômicas, políticas e sociais, sob a égide dos interesses hegemônicos e, por conflitos na dinâmica socioespacial com significativas repercussões nas políticas territoriais, no ordenamento territorial e no meio ambiente e nas comunidades diretamente envolvidas.

Um das vantagens que atraem os investidores estrangeiros para aquisição de terras para construção de megaempreendimentos turístico- hoteleiro e residencial no Litoral nordestino e Norte da Bahia são os preços das terras adquiridas em forma de grandes glebas medidas em hectares (solo rural) que são transformadas em solo urbano mediante a implantação de infraestruturas e serviços. Essa transformação de solo rural em solo urbano oferece maiores possibilidades de uso e de parcelamento em lotes menores com índices urbanísticos mais vantajosos para os empreendimentos hoteleiros e imobiliários gerando maior rentabilidade para os investidores. A mais valia desses investimentos para o Brasil e a região em estudo pressupõe aumento da arrecadação de impostos e taxas, emprego e renda. Estes grupos hoteleiros internacionais disponibilizam também seu conhecimento do negócio e a experiência no atendimento aos clientes, além do prestígio de suas marcas intensificando a inserção do Brasil no contexto turístico internacional.

A internacionalização das empresas pesquisadas foi apoiada e incentivada pelas Câmaras do Comércio Espanhola e Portuguesa instituições brasileiras e associações empresariais, consulados e embaixadas. Tal internacionalização se intensificou nos últimos cinco anos devido a alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos conhecidos como complexo turístico-residencial orientado para a segunda-residência, cujo foco inicial era o mercado europeu (50% dos compradores), com o aprofundamento da crise financeira e econômica internacional, os compradores atuais são, em sua maioria, brasileiros.

BIBLIOGRAFIA

- Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil (2011). < <http://www.aditnordeste.org.br>>. Acessado 20/06/2011.
- Secretaria do Turismo do Estado da Bahia (2012). Superintendência de Investimentos em Pólos Turísticos. Salvador.
- Secretaria do Turismo do Estado da Bahia (2011). Superintendência de Investimentos em Pólos Turísticos. Salvador.
- Breda, M. de J. (2010). *Redes relacionais e a internacionalização da economia do turismo: o caso do investimento português no estrangeiro no sector hoteleiro*. Tese de doutorado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- Breda, M. de J. (2008). *A Internacionalização das empresas portuguesas no Brasil: o caso do setor hoteleiro*. Departamento de Economia. Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- Buades, J. (2006). *Exportando paraísos. La colonización turística del planeta*. Palma de Mallorca: Ediciones la Lucena.
- Camara Oficial Espanhola de Comercio no Brasil (2011). <<http://www.camaraespanhola.org.br>>. Acessado 10/04/2011.

- Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil (2011). <[http://: www.camaraportuguesa.com](http://www.camaraportuguesa.com)>. Acessado 05/05/2011.
- Comissão Econômica para América Latina e Caribe (2008). *La inversión extranjera directa en América latina y el Caribe*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.
- Contractor, F. J. & Kundu, S. K. (1998). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*, 29, (2), 325-357.
- Dunning, J.; Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd edition. Basingstoke: Edward Elgar.
- Gomes, L. (2011). Luzes e sombras no Litoral Norte da Bahia: os efeitos territoriais, socio-ambientais e económicos da implantação das redes hoteleiras espanholas e portuguesas. Tese de doutorado em Geografia. Núcleo de Pós Graduação em Geografia, Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, Universidade Federal de Sergipe, Aracaju.
- Ministério do Turismo (2011). *Anuário Estatístico de Turismo* (Ano base 2010). Brasília. Volume 37.
- Organização Mundial do Turismo (2011). United Nations World Tourism Organization. World Tourism Barometer. Madrid. UNWTO, V.6.
- Rodrigues, P. C. da S. F. N. (2009). Fusões e aquisições internacionais e Investimentos de raiz: determinantes macroeconómicos e efeitos sobre o crescimento. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Reta Atlântico Brasil Investimentos Imobiliários Ltda (2011), < [http://: www.retaatlantico.com](http://www.retaatlantico.com). Acessado 15/05/2011.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE CALIDAD INTERNACIONAL COMO PROPUESTA DE APLICABILIDAD PARA LAS OFICINAS DE CONVENCIONES EN MÉXICO

ANALYSIS AND DESIGN OF A COMPREHENSIVE QUALITY MANAGEMENT OF INTERNATIONAL QUALITY AS PROPOSED FOR CONVENTION BUREAUX IN MEXICO

Luis Felipe Nuño Ramírez

Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara, México
luisfenuno@hotmail.com

Carlos de las Heras Pedrosa

Universidad de Málaga
cheras@uma.es

RESUMEN

Objetivo: Analizar, observar, generar, proponer, diseñar y aplicar un modelo internacional de gestión y comercialización que favorezca la captación, organización y desarrollo de Congresos y Convenciones para optimizar los recursos turísticos de las Oficinas de Convenciones en México a partir de la investigación del modelo ejemplar del Turismo de Reuniones en la planeación de Congresos y Convenciones de la Ciudad de Viena, Austria.

Metodología: El Instrumento de Investigación que más se ha utilizado ha sido la encuesta, Babbie (1988) menciona que son tres los objetivos que una investigación por encuestas pueden alcanzar y son las siguientes *a) descriptiva; b) explicativa c) explorativa.*

Conclusiones: El presente documento ha comprobado de manera contundente las potencialidades y alternativas que existen para fomentar el turismo de reuniones con un mayor impacto y aplicar las estrategias y los modelos más actuales de calidad como el modelo de Viena, para convertir las Oficinas de Convenciones de México en casos exitosos cuyos resultados al desarrollar la propuesta de un nuevo diseño y modelo paramétrico diseñado con un sistema integral de gestión de calidad internacional aplicable, nos permitan un desarrollo cuantitativo y cualitativo que este segmento fomente el fortalecimiento de las economías y la oportunidad de generar el liderazgo del Turismo de Reuniones en México.

PALABRAS CLAVES

Oficina de convenciones, turismo, marketing, comunicación.

ABSTRACT

Objective: Analyze, observe, create, propose, design and implement an international model management and marketing that promotes the recruitment, organization and development of congresses and conventions to optimize the tourism resources of the Office Convention in Mexico from the investigation of role model Tourism planning meetings in Congress and Convention of the City of Vienna, Austria.

Methodology: The research instrument most widely used is the survey, Babbie (1988) mentions that there are three objectives that survey research can achieve and are as follows *a) descriptive, b) Explanatory c) exploratory.*

Conclusions: This paper has demonstrated conclusively the potentialities and alternatives that exist to promote business tourism with greater impact and implementation of strategies and the latest models of quality as the Vienna model to convert Office Convention of Mexico successful cases the results to develop a proposal for a new design and parametric model designed with a comprehensive system of international quality management applicable, we allow a quantitative and qualitative development that this segment promotes the strengthening of the economies and the opportunity to provide leadership Tourism Meeting in Mexico.

KEYWORDS

Convention Bureau, tourism, marketing, communication.

1. INTRODUCCIÓN

El Hombre ha celebrado reuniones desde su origen mismo (Bieger, 2006), agrupamientos motivados por la recolección, la pesca y la caza, reuniones para establecer acuerdos tribales, observar las estrellas (Spataro, 1993), intercambiar productos, determinar sus espacios, generar alianzas, o simple y sencillamente por afinidad a motivaciones diversas (Maresu, 2006). El origen de las Reuniones está íntimamente relacionado a la historia del hombre y sus inquietudes e intereses (Denoune 2004), es decir a la misma evolución humana.

Las reuniones han sido fundamentales para Compartir los avances tecnológicos, la investigación histórica, la evolución del lenguaje, la unidad en las culturas, el fortalecimiento de la ayuda humanitaria, el progreso y los derechos humanos (Monferrer, 2004). Mano a mano nos reunimos, con personas con lenguajes diferentes, pero todos con un mismo propósito, compartir el conocimiento y hacerlo llegar hasta los lugares más distantes del planeta (Mesplier, 2002), en las selvas, las montañas, los desiertos, viajar al pasado, medir la velocidad de la luz, la investigación espacial, desarrollar y fomentar el enriquecimiento espiritual, distraerse, aprender, compartir o experimentar nuevas emociones en general.

Históricamente, viajar y explorar otros horizontes ha sido una motivación particular para todas las civilizaciones que pueblan y habitan el mundo (Boto, 2010).

Cada día más de cinco mil congresos y convenciones internacionales (ICCA, 2011) se realizan en diferentes destinos del planeta, y en este preciso instante múltiples reuniones son celebradas en las antípodas del globo terrestre (Felipe, 1998) donde diversos grupos de interés se citan con diferentes objetivos pero con un sólo fin, el de mejorar sus condiciones de vida (Turner, 2004).

Dentro de los conceptos motivacionales que tiene el ser humano en el proceso de toma de decisiones al realizar la actividad turística, encontramos la tipología de demanda denominada **Turismo de Reuniones** (Goldblatt, 2005) la cual será objeto de estudio en esta investigación. Al hacer referencia al Turismo de reuniones nos encontramos que es un proceso multifactorial, donde la contradicción de definiciones y la falta de investigación enarbolan este interesante segmento del Turismo, por algunos ya denominado de manera contradictoria “Turismo del Saber” (Cravioto, 1995).

Según los estudios recientes de la OMT, es indiscutible la viabilidad que el Turismo de Reuniones representa hoy en día para el Turismo Internacional. Entre otros rasgos distintivos se puede mencionar la bondad que brinda al romper la estacionalidad que caracteriza la demanda turística de

los segmentos de mercado tradicionales (Yarto, 2007) particularidad que distingue la demanda turística de la ciudad de Viena.

El Turismo de reuniones es particularmente una alternativa viable para el desarrollo efectivo y de alto rendimiento en los países, siendo éstos segmentos la alternativa más redituable para el desarrollo social y económico de los mismos a través de la actividad turística (Gartrell, 1994).

De manera paralela, a través de esta investigación vamos a analizar Congresos y Convenciones, con el fiel propósito de unificar criterios en su estudio, revisar las características, impacto, construcción, evolución y diseño de los modelos que le rigen, evaluación y homologación de resultados, así como identificar de forma precisa a los actores que dan vida a estos vectores de desarrollo, dando origen a un barómetro elocuente para nutrir el saber científico a través de las reuniones, proponiendo un modelo de aplicabilidad y un sistema de gestión de calidad para las Oficinas de Convenciones en México, o en cualquier otro destino internacional cuyas características lo permitan.

1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Al plantearnos la necesidad de un modelo que pueda favorecer el desarrollo del Turismo de Reuniones en destinos internacionales, especialmente en México, es preciso preguntarnos:

¿Por qué no existe una terminología homologable y equiparable sobre el Turismo de Reuniones en sus segmentos de Congresos y Convenciones que nos permitan obtener estadísticas internacionales sobre este tema?

¿Cuáles son las acciones y la estructura operativa y de procesos para el desarrollo de Congresos y Convenciones en un destino turístico?

¿Qué herramientas y procesos aplica, ejecuta y desarrolla la Oficina de Convenciones de Viena, para convertirse en el modelo líder internacional en este segmento?

¿Cómo podemos aplicar las estrategias y herramientas del modelo de la ciudad de Viena en la creación y diseño de un modelo internacional para la organización de Congresos y Convenciones que optimicen los resultados actuales, que sea homologable y equiparable en México?

1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Generar y diseñar un modelo de calidad internacional que favorezca la captación, organización desarrollo de herramientas de promoción y gestión de Congresos y Convenciones para optimizar los recursos turísticos de los destinos turísticos en México a partir de la investigación del modelo ejemplar del Turismo de Reuniones en la planeación de Congresos y Convenciones de la Ciudad de Viena, Austria.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO

Para alcanzar la realización del objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Analizar y determinar todos los instrumentos que permiten el desarrollo de la Oferta y la demanda para consolidar el mercado de los Congresos y Convenciones en un destino turístico.

Establecer los parámetros y herramientas aplicables que le han permitido crear un modelo internacional de calidad para la captación y ejecución de Congresos y Convenciones a la Ciudad de Viena, Austria, analizando su modelo evolutivo en el periodo 2000-2010.

Analizar el esquema actual operativo de Turismo de Reuniones en Congresos y Convenciones de México, para proponer la implementación de un nuevo modelo internacional basado en procesos de calidad, optimizando los resultados actuales de este segmento.

1.3. HIPÓTESIS

Podemos suponer que analizando la experiencia en el desarrollo turístico de la ciudad de Viena y generando estrategias que permitan mejoras y una adaptación en el ámbito internacional para la optimización de todos los recursos en el desarrollo del Turismo de Reuniones, especialmente en los Congresos y las Convenciones, se logrará el diseño y propuesta de un modelo homologable que pudiese ser aplicado en diversos destinos especialmente para las Oficinas de Convenciones en México, como un esquema que protocolice a nivel internacional el desarrollo de este segmento.

2. REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Dentro de las consideraciones previas, para delimitar el objeto de estudio en el Marco Conceptual y definir el Universo de esta investigación, se han analizado y revisado documentos y libros especializados, páginas web, publicaciones y revistas, editados en los siguientes países: Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México, en Centro América, Guatemala, Puerto Rico, República Dominicana, Cuba, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, el Salvador y Panamá. En Sudamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Chile, Uruguay, Paraguay, Argentina y Brasil.

En Europa se han investigado publicaciones referentes al tema en Portugal, España, Francia, Italia, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemania, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, Irlanda, Islandia, Suiza, Eslovaquia, Eslovenia, Croacia, Serbia, Macedonia, Grecia, Hungría, Polonia, Bulgaria, Rumania, República Checa, Malta, Ucrania y por supuesto en todos los centros de investigación científica en Austria, país de acopio de la información.

En otros continentes se analizaron publicaciones sobre Congresos y Convenciones las editadas en Australia, Hong Kong, Singapur, Filipinas, Malasia, Kenia, Egipto, Turquía, Qatar, Marruecos, Túnez, Camerún, Sudáfrica y Nueva Zelanda como complemento de la investigación.

La Bibliografía incluye más de 200 publicaciones internacionales especializadas en Congresos y Convenciones.

3. METODOLOGIA

El Instrumento de Investigación que más se ha utilizado ha sido la encuesta, Babbie (1988) menciona que son tres los objetivos que una investigación por encuestas pueden alcanzar y son las siguientes *a) descriptiva*: que nos permite descubrir la distribución de ciertos atributos; *b) explicativa* que por lo general requiere análisis multivariable para examinar las relaciones entre variables y hacer afirmaciones explicativas acerca de la población y *c) explorativas* que ofrecen recursos para nuevos estudios; propósitos que no obligatoriamente deben estar en una misma investigación.

Se aplicaron diversas encuestas como técnicas de recolección de datos que nos permiten obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos pre-establecidos.

Según fue el objeto de estudio en casos específicos se realizaron entrevistas de profundidad, que fueron efectuadas de manera personal y directa, utilizando grabación de audio en algunos casos.

Se han realizado encuestas estandarizadas que han sido aplicadas vía Internet, a través de un sistema especial que permite elaborar la encuesta con un formulario para cada encuestado al que se le invita a contestar desde e-mail.

También ha sido utilizada la aplicación de cuestionarios como técnica de acopio de datos, siendo este una técnica interrogativa, en este caso escrita, a través de la cual obtendremos resultados por medio de la entrevista e información sobre los hechos y las variables de estudio propuestas en la investigación.

4. ALCANCES DEL ESTUDIO

Con la realización del presente estudio podríamos alcanzar:

Un análisis novedoso y claro del Turismo de Reuniones, específicamente de los alcances de los Congresos y las Convenciones y su proyección económica, cultural, social y humana en Viena, Austria.

La integración de las fuerzas turísticas para que con una clara gestión y mediante la aplicación del Modelo de Turismo de Reuniones de la Ciudad de Viena se puedan alcanzar la metas propuestas y el posicionamiento turístico nacional e internacional de los destinos turísticos de México, acrecentando así el promedio de estadía, el índice de derrama económica y el grado de satisfacción de los asistentes a Congresos y Convenciones en el país.

En el ámbito de la generación de herramientas e instrumentos, se pueden crear mecanismos permanentes de evaluación, análisis de la percepción y grado de satisfacción de los organizadores de eventos y de los asistentes a Congresos y Convenciones en el ámbito internacional, complementado con estudios periódicos que analicen las nuevas tendencias del sector, preferencias y gustos de los visitantes, con el propósito de dar respuesta inmediata a los aspectos susceptibles de mejora.

4.1. EL BUREAU DE CONVENCIONES DE VIENA, UN MODELO INTERNACIONAL DE ÉXITO

El Bureau de Convenciones de Viena fue fundado en 1955, entre un acuerdo del gobierno de la Ciudad y la Cámara de Comercio, estableciendo sus lineamientos operativos y la estructura que este organismo líder del turismo de reuniones desarrolla como importante motor de la actividad turística del segmento de reuniones y de alto rendimiento en Austria.

El diario oficial de Viena con fecha del 01. de agosto de 1955 en la pagina 7 apartado 13, establece que el 17 de junio de 1955 se aprobó la propuesta al congreso de la consolidación de este organismo, este proceso llevó al surgimiento del modelo “Convention Bureau” mismo que nació en el seno de la Cámara de Comercio y negocios de Viena y del Viena Tourist Board.

Actualmente la Oficina de Convenciones de **Viena** está inscrita a todos los organismos internacionales relacionados con el segmento de Congresos y Convenciones, considerada por ICCA como **la Ciudad número uno en el ranking de captación de Congresos Internacionales. (ICCA, 2011).**

La misión del Bureau de Convenciones de Viena es la de incrementar la competitividad y visibilidad de la oferta turística de la Ciudad en el ramo de congresos, convenciones, viajes de incentivo y exposiciones, a través de la unión de esfuerzos de los diferentes actores públicos y privados que intervienen en la cadena productiva.

El Bureau de Convenciones de Viena ofrece asesoría y una amplia gama de herramientas con la finalidad de asegurar el éxito de los eventos en los foros internacionales, brinda asesoría y apoyo para la competición de sedes y postulación del destino.

Todas las instituciones del Gobierno Federal, están dispuestas a apoyar, local e internacionalmente en la realización de todo tipo de eventos en Austria, las embajadas, consulados y las oficinas de representación que tiene Austria en el extranjero.

El Bureau de Convenciones de Viena, mantiene un registro histórico y cronológico de las reuniones que han celebrado en la ciudad, esta información es de gran utilidad especialmente para analizar la información que este importante segmento genera en Viena.

Los servicios que ofrece el Bureau de Convenciones de Viena son los siguientes:

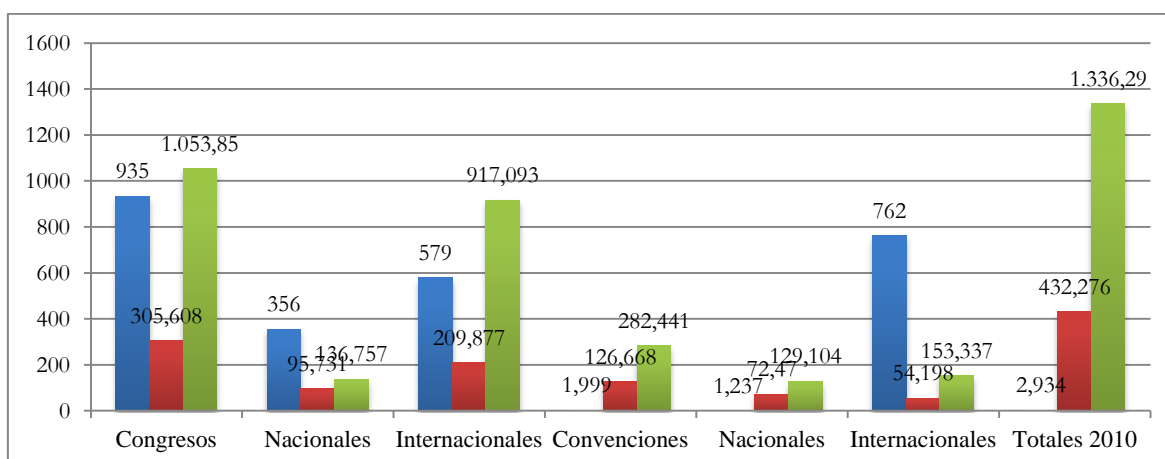
- 1.- Asesoría de organización, facilitando la información y los contactos necesarios con: auditorios y salas de reuniones, hoteles, agencias de viajes y OPC's, DMC's transportistas, catering, y todos servicios necesarios periféricos para organizar una reunión.
- 2.- Apoyo en la presentación de la candidatura de la ciudad, confección del dossier técnico, denominado internacionalmente Bidding Book, sesión de material gráfico y audiovisual, apoyo logístico en la presentación, coordinación de visitas de inspección.
- 3.- Obtención y difusión de datos para la investigación en coordinación con la Cámara de Comercio y la Universidad de Negocios de Viena.
- 4.- Desarrolla una activa representación del producto Viena en los mercados nacionales e internacionales.
- 5.- Participación activa en la Organización de reuniones y ferias que reúnen al segmento de reuniones.
- 7.- Realización, promoción y apoyo de Viajes de familiarización al destino.
- 6.- Utiliza un modelo interno de Calidad para su gestión y desarrollo de actividades, certificándose por varios organismos internacionales reconocidos en el Turismo de Reuniones.

Tabla 1: Resultados Estadísticos 2010 en eventos de Viena

Resultados Estadísticos 2010 en eventos de Viena. (fuente Viena Convention Bureau)			
Eventos	Número de Eventos	Participantes	Cuartos Noche
Congresos	935	305.608	1,053.85
Nacionales	356	95.731	136.757
Internacionales	579	209.877	917.093
Convenciones	1.999	126.668	282.441
Nacionales	1.237	72.47	129.104
Internacionales	762	54.198	153.337
Totales 2010	2.934	432.276	1,336.29

Fuente: Viena Convention Bureau 2010

Gráfico 1 Número de Eventos, Participantes y cuartos noches en Viena 2011



Fuente: Estadísticas del Bureau de Convenciones de Viena edición 2011.

A continuación el Ranking Internacional según los criterios de aplicabilidad de ICCA donde se observa y comprueba el liderazgo internacional de la Ciudad de Viena.

Tabla 2: Ranking Comparativo de Ciudades

Ranking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ciudad	Viena	Barcelona	París	Berlín	Singapur	Madrid	Estambul	Lisboa	Amsterda	Sidney
2001	64	70	94	63	49	53	35	47	57	57
2002	76	102	93	74	66	52	36	62	67	59
2003	101	89	96	98	76	63	47	76	64	51
2004	113	135	138	119	99	70	52	86	81	44
2005	144	135	132	106	114	69	60	81	103	57
2006	163	104	173	124	130	75	80	108	89	58
2007	179	122	153	145	135	98	80	108	105	71
2008	150	151	167	116	131	81	92	97	115	72
2009	159	144	141	135	123	92	93	106	114	62
2010	154	148	147	138	136	114	109	106	104	102

Fuente: ICCA 2010 Edición 2011

4.2. LAS OFICINAS DE CONVENCIONES EN MÉXICO COMO PLATAFORMAS DE DESARROLLO

Las Oficinas de Visitantes y Convenciones o Convenciones y Visitantes, llamadas así indistintamente, son las instituciones en México encargadas de llevar a cabo la promoción, consolidación y posicionamiento de un destino, especializando sus esfuerzos en el turismo de reuniones.

Estas Instituciones pueden ser de carácter público o privado, y en algunos casos mixtas, ya que cada ciudad que tiene suficiente infraestructura para atender este segmento, determina su denominación y operación específica.

El modelo general y estructural en México ha sido tomado del esquema de operación exitoso de las Oficinas de Visitantes y Convenciones de los Estados Unidos de Norteamérica, denominados en ese país en lengua inglesa como anteriormente mencionamos a los “ Visitor and Convention Bureaus”.

Estos organismos existen en cada una de las ciudades más importantes que cuenten con una infraestructura suficiente para atender el segmento de reuniones.

En general en México son el instrumento para ejercer la aplicación del impuesto del 1,5%, 2% o en algunos casos 3% de hospedaje que se recaba a través de la hotelería por conducto de los gobiernos estatales o municipales. En algunos casos las Oficinas forman parte de los gobiernos locales y otras son organismos no gubernamentales o privados.

Asimismo las oficinas de Visitantes y Convenciones en México, denominadas **OCV'S** pueden tener ingresos adicionales por membresía de giros no gravados con este impuesto. El Objetivo principal de las oficinas es la promoción del destino en los mercados de interés para la ciudad.

El estudio elaborado por CESTUR, establece que en la parte de organización de eventos se invierten 6 mil 852 millones de dólares. El gasto per cápita de los participantes en reuniones en México, tanto nacionales e internacionales, es 785 dólares, cifra superior en 92 por ciento al gasto promedio que realiza un turista en nuestro país.

De acuerdo al ranking de eventos internacionales de la Asociación Internacional de Congresos y convenciones (ICCA por sus siglas en inglés), nuestro país ascendió del lugar 27 en el 2009 al lugar 22 en el 2010.

México cuenta con infraestructura de primer nivel para la organización de congresos, convenciones, ferias y exposiciones, que ha crecido en los últimos años. En el año 2000, el país tenía 27 recintos para congresos y convenciones, mientras que en 2011 se tienen 71. Esto representa una oferta de 870 mil metros cuadrados para convenciones y exposiciones, cifra 59 por ciento más de lo que se tenía disponible en 2003.

Actualmente existen en México 57 Oficinas de Congresos y Visitantes, más del doble de las que se tenían en el año 2000, cuando sólo existían 27; además, existen más de 495 mil cuartos en hoteles con facilidades y características necesarias para recibir a los turistas de convenciones. (Datos obtenidos del documento “La relevancia económica de las reuniones en México 2012/CESTUR Centro de Estudios Superiores en Turismo.)

Los integrantes de los fideicomisos turísticos de promoción determinarán a que clientes potenciales dirigir el producto, ya que no es posible tomar decisiones arbitrarias. Previamente deberá analizarse

el mercado para identificar las oportunidades rentables y con menores presiones de la competencia. (Cordero, 2008)

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En Austria la industria de los congresos, convenciones, incentivos, ferias y exposiciones, atraviesa por una etapa vital de crecimiento y consolidación, esto es debido en gran parte a la integración de Austria a la Unión Europea, a diversos tratados comerciales, así como al proceso de globalización de los mercados, pero lo más importante es el respaldo de su antigua tradición hospitalaria y gestora de importantes eventos en el transcurso de la historia de la humanidad, Viena fue la sede del primer Congreso Internacional realizado bajo la tesitura del modelo actual de eventos. (Alsop, 1986)

Dichos factores abren las puertas a una sana competencia en la que las empresas despiertan su vocación de servicio, capacitándose a través de las reuniones y también mostrando sus mayores avances al consumidor en las magníficas oportunidades que brindan a su vez las Ferias y las Exposiciones así como lo menciona en su reciente publicación del 2011 el estudioso argentino Grassi.

Actualmente vivimos en una globalización acelerada del mundo y para poder penetrar en este proceso lo primero que debemos llevar a cabo es el cambio de actitud, abriendo nuestras mentes a una visión proyectada más allá de la parte comercial, en la que se podrán vislumbrar las oportunidades que ofrece el sector de congresos y convenciones. (Theobald, 2005).

Tenemos que ser conscientes de la urgente necesidad de proporcionar respuestas rápidas y efectivas en los procesos de comunicación a este nivel, teniendo la seguridad de que éste repercutirá en eficiente apertura y conexión con el mercado internacional. (Dahda, 2003)

Por lo tanto las reuniones se consideran elementos importantes para la globalización, su avance tecnológico, la especialización y la comercialización de nuevos productos. (Smeral, 2003).

La demanda de viajes corporativos y grupos y la calidad en turismo supone desarrollar un equilibrio en el suministro de bienes y servicios que satisfaga las necesidades de los turistas, la optimización de la gestión del destino o la empresa, la adecuación de precios a la oferta real y el logro de la rentabilidad, entre otros aspectos. El cambio de cultura en la gestión, la capacidad de respuesta a los procesos de cambio dependerá del tipo de organización, de las características de su operación, y de las condiciones y la dinámica del mercado. (Iglesias, 2011).

Es importante hacer hincapié en que no solo el desarrollo exitoso de congresos y convenciones genera la más importante derrama económica por concepto de turismo, sino que fortalece la riqueza patrimonial, cultural y arquitectónica de ciudades con vocación turística. (Weber, Chon, 2002).

El desarrollo de este segmento ha sido de tal impacto que gracias al fortalecimiento de eventos, se han rescatado en gran medida el patrimonio histórico, (Monterroso, Uriel, 1999) y arquitectónico y así como el importante posicionamiento internacional de Viena como líder de reuniones. (ICCA, 2011)

Asimismo es un eslabón para promover y difundir los valores culturales de una región, a través del desarrollo de esta noble actividad.

Como resultado del presente trabajo se concluye que Viena tiene un excelente mercado de turismo de reuniones con instalaciones eficientes para la realización de eventos y una infraestructura que

cumple con las más altas expectativas de los participantes a eventos, excelentes vías de comunicación, entre otros y proyectos a futuros como la construcción de nuevos museos, el Centro Cultural en el Danubio, y la puesta en escena de nuevas cadenas hoteleras; proyectos, todos, que se han concebido entre otras cosas a la importancia de Viena, su desarrollo, su potencial y sobre todo lo que ha demostrado hasta ahora, incrementando año con año el número de eventos que alberga, su conectividad y el estilo de viajes de los visitantes de quienes se percibe cada vez más derrama económica.

Lo que vendrá para poder continuar con el desarrollo es enfatizar en la importancia de la capacitación del capital humano. (Lipman, 1996) Finalmente, la diferencia entre un destino similar con Viena será siempre la capacidad de respuesta de quienes atiendan a las necesidades de esos viajeros, las emociones que puedan ayudarles a crear, las experiencias que puedan transmitir y sobre todo, conservar y mejorar su hospitalidad con vocación de servicio que ha caracterizado siempre la larga trayectoria de anfitriones en eventos de Viena.

Con la creación del CPTM Consejo Mexicano de Promoción Turística, se corre el riesgo de regresar a los niveles de 1960- 1980 en que las decisiones de diversos aspectos de la promoción casi se tomaban por un grupo de notables desde un gabinete en la capital del país. La actual estructura organizacional de la Secretaría de Turismo presenta las mismas incongruencias de marketing que en sexenios anteriores. (Cordero, 2008)

El modelo turístico de Viena, presenta claramente una estrategia muy desarrollada en la recopilación y acopio de las fuentes de información disponibles, tanto estrictamente turísticas como de tipo de impacto económico, urbanístico, demográfico y medioambiental, acciones que presentan una operatividad limitada en el caso de México, se requiere para ello una importante labor de investigación y documentación para obtener información con valores, cuantificables, cualificables y apreciativos.

En líneas generales la investigación en el ámbito del turismo en las Oficinas de Convenciones de México se encuentra dificultada por aspectos diversos como la dispersión de la información disponible, la falta de estadísticas uniformes sobre parámetros fundamentales y la falta de una nomenclatura internacional uniforme.

En base al estudio de investigación realizado durante el desarrollo de esta tesis, se esquematiza la siguiente propuesta de acciones con el fin de fortalecer y potenciar el impacto que como modelo ya tienen los congresos y las convenciones, en Viena y es necesario implementar en los esquemas de las oficinas de Convenciones de México.

PROPUESTAS

Dentro de una buena gestión del modelo de calidad de Viena y su propuesta de aplicabilidad en los Bureaus de Convenciones en México, se recomienda que a los profesionales en reuniones se les impartan cursos de capacitación, formación y asesoría en la planeación y organización de eventos así como en el área de la mercadotecnia ya que los conocimientos en esta área son indispensables, con el fin de optimizar la promoción y la inversión en publicidad, herramientas que les permitirían rentabilizar los recursos materiales y humanos, y por tanto, obtener un resultado más satisfactorio, esto a través de un modelo de certificaciones permanentes.

Para cumplir las altas expectativas que se tienen del turismo de reuniones en México y como lo aplica la ciudad de Viena, es importante crear mecanismos permanentes de evaluación y análisis de

la percepción y grado de satisfacción del turista, complementado con estudios periódicos que analicen las nuevas tendencias del sector, preferencias y gustos de nuestros visitantes, con el propósito de dar respuestas inmediatas a los puntos de mejora.

Para las Bureaus de Convenciones en México y siguiendo el modelo de aplicabilidad de Viena se propone:

- Mantener una política de medición de Impactos sociales y medioambientales en el destino que garanticen la armonía y el buen desarrollo de eventos en México.
- Establecer parámetros estadísticos homologables que midan El impacto de Consumo y repercusiones económicas en el destino generadas por el segmento de Reuniones, en los destinos de México.
- Generar documentos informativos para la optimización del uso de la capacidad Instalada en los destinos turísticos de México que atienden el segmento de Turismo de Reuniones.
- Revisión de programas a futuros para fortalecer la puesta al Día de la infraestructura de servicios.
- Creación de modelos de calidad, certificaciones de formación de expertos y profesionales y programas de inversión del destino para fortalecer el desarrollo de Congresos y Convenciones.
- Coordinación con las Instituciones gubernamentales y privadas para el fomento y la generación de nuevos atractivos e inversión

El presente documento ha comprobado de manera contundente las potencialidades y alternativas que existen para fomentar el turismo de reuniones con un mayor impacto, y aprovechar las estrategias y los modelos de calidad que a través de este estudio, estamos comprobando las múltiples razones por las cuales el destino y la marca de Viena, es el más importante destino de Congresos en el mundo.

En el sector servicios especialmente en la realización y atención al segmento de reuniones es importante la consolidación y creación de puesta en marcha de un modelo de calidad de destinos turísticos que atienden el segmento de reuniones en México, que puede ser gestionado por la AMMED, Asociación Mexicana de Marketing de Destinos, que agrupa a las OCV's de México.

El modelo debe aplicarse como un activo tangible, dentro de los procesos de mejora continua.

Con todas estas propuestas y recomendaciones estratégicas para los destinos turísticos de México que atienden a través de sus Oficinas de Convenciones el segmento de Turismo de reuniones se pretende aplicar un modelo de gestión de calidad homologable, sustentado en certificaciones que les permita eficientar sus procesos y ser competitivos en esta interesante constelación del mundo de los eventos globales.

Una de las iniciativas que ha propiciado el presente estudio del caso del modelo de Viena a las Oficinas de Convenciones de México ha sido el trabajo en equipo a través de la creación de una asociación que integra a los Bureaus de Convenciones de México y a los expertos en mercadotecnia de destinos, con el fin de homologar sus procesos y compartir la enriquecedora experiencia en la

diversidad de sus modelos, y la integración de un canon que permita hacer investigación y estrategias sustentadas en el acopio de información por barómetros elocuentes.

A través de esta experiencia, de la aplicación de este estudio y del desarrollo de este proceso, hemos detectado que este mismo fenómeno de falta de una terminología homologable y equiparable sobre el Turismo de Reuniones en sus segmentos de Congresos y Convenciones que nos permita obtener estadísticas internacionales sobre este tema y la aplicación de modelos y parámetros de certificación en la formación y en los procesos de calidad es un símil que se observa en todos los bureaus de convenciones de Latinoamérica.

Este como consecuencia ha llevado a una próxima reunión realizada del 31 de mayo al 10 de junio del 2012 de Bureaus Latinoamericanos en Guadalajara, Jalisco, México, con el fin de crear una Confederación Latinoamericana de Bureaus que permitirá establecer objetivos comunes, parámetros de medición y homologación, y certificaciones que fomenten el desarrollo sustantivo del Turismo de Reuniones

BIBLIOGRAFÍA

- Alsop, M. (1986). *Alegría y Escándalo de un Congreso Viena 1814-1815*. Editorial Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. México DF.
- Babbie, E. (1998). *The Practice of Social Research*. California, USA: Wadsworth Publishing Company.
- Barlow, J., Maul, D., Edwardson, M., & Haas, A. R. (2003). *Valor emocional en el servicio: Estrategias para crear, conservar y fortalecer las relaciones con sus clientes*. México: Cecsa.
- Bieger, T. (2006). *Tourismuslebre - ein Grundriss*. Bern: Haupt.
- Bigne Alcaniz, E., & Font Xavier, A. L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos, Análisis y Estrategias de Desarrollo* (p. 36). Madrid: Edit. ESIC.
- Boto, L. (2010). *Turismo y Gobierno: la construcción de una política interdisciplinaria* (1. ed., p.223). Buenos Aires: Fundación Proturismo.
- Bieger, T., & Keller, P. (2005). *Innovation in tourism: Creating customer value*. St. Gallen.
- Boungue, M. (2002). *La Investigación Científica, su estrategia y su filosofía*. México DF: Siglo XXI editores.
- Cerveró, J., & Iglesias, O. (2002). *Marketing turístico* (pp. 67-77). Barcelona: Edición EUB-Octaedro.
- Cordero, J. (2008). *Marketing estratégico en Turismo*. México: Trillas.
- Cravioto, M.T. (1995). *Organización de congresos y convenciones*. México: Trillas
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches* (2nd ed.) Thousand Oaks California USA: Sage publications.
- Dahda, J. (2003). *Elementos del turismo, Economía, Comunicación, Alimentos y Bebidas*: México: Trillas.
- Denoune, M., & Augier, P. (2004). *Reunir pour reussir: Le "media" congrès*. La Tour d'Aigues: Ed. de l'Aube.
- Felipe, J. (1998). *La claves del éxito en la nueva hostelería*. Madrid: Alción.
- Ferronato, M. (1990). *Le Parole organizzate, teoria e pratica del Congresso*. Milan: D'Angeli.
- Gartrell, R.B. (1994). *Destination marketing for convention and visitor bureaus*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt Pub.
- Goldblatt, J. (2005). *Special events: Event leadership for a new world*. New York: John Wiley & S.
- Goldblatt, J. J., & Nelson, K.S. (2001). *The international dictionary of event management*. New York: Wiley.

- Grassi, J.C. (2011). *Una Historia del Progreso argentino (Crónicas ilustradas de las exposiciones y Congresos, Siglos XIX-XX)*. Buenos Aires: Editorial Ferias y Congresos, S.A.
- Haedrich, G., et.al. (1998). *Turismus Management und Tourismus Marketing und fremdeverkehrsplanung*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Herrero, P. (2000). *Gestión y Organización de Congresos, Operativa, protocolo y ceremonial* (pp. 13-29). Madrid: Editorial Síntesis.
- Iglesias, C. (2011). *La Gestión integrada de calidad en destinos turísticos. Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos, políticas y estrategias*. Noemi Wallingre y Alejandro Villar compiladores Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- Kotler, P., Bowen J., & Makens, J. (2004). *Marketing para Turismo* (3rd ed., pp. 149-162). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lipman, G. (1996). *Human Capital in the Tourism Industry* Publicado por la OMT. WTO Tourism Education and Training Series.
- Mcintosh R. (2004). *Turismo Planeación, administración y perspectiva* (pp. 19-44). México: Limusa.
- Maresu, G. (2006). *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi (Turismi e turisti)*. Milan: Hoepli.
- Martin Rojo, I. (2003). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico* (2nd ed., p. 357). Madrid: Pirámide.
- Mesplier, A. (1991). *Le Tourisme en France: Une etude regionale*. Montreuil: Breal.
- Mesplier, A., & Bloc-Duraffour, P. (2002). *Le tourisme dans le monde*. Rosny: Breal.
- Monferrer, C.A. (2004). *Organización de congresos y exposiciones*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- OMT (1995). *Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de Turismo*. OMT Madrid.
- Peña, D. (2004). *Congresos, Convenciones y Reuniones, Organización y operación de eventos especiales* (pp. 13-30). México: Editorial Trillas.
- Montaner J. (2002). *Gestión Turística Psicología del turismo* (p. 177). Madrid: Editorial Síntesis.
- Monterroso, N., & Uriel, G. (1999.) *Turismo y Cultura, ensayos, investigaciones y estudios de caso*. Universidad autónoma del Estado de México, México.
- Rogers T. (2003). *Conferences and Conventions: a Global Industry* (p.7). Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo* (pp.41-45). Organización Mundial del Turismo, Edición Junio, Madrid.
- Schreiber, M., & Beckmann, K. (2002). *Kongress- und Tagungsmanagement*. Munchen: Oldenbourg.
- Smeral, E. (2003). *Die Zukunft des Internationalen Tourismus Entwicklungsperspektiven für das 21. Jahrhundert*. Wien: Linde Verlag.
- Spataro, A. (1993). *Il Mediterraneo: Popoli e risorse verso uno spazio economico comune (Osservatorio internazionale)*, (1st ed.). Roma: Edizioni Associate.
- Stock Mathis, Le Tourisme, Acteurs, Lieux Et Enjoux, (2003). *La Géographie aux* (p. 14). Paris: Editions Belin.
- Theobald, W. (2005). *Global Tourism* (3rd ed.). Burlington MA, USA: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Tocquer, G. (2006). *Marketing du tourisme* (2nd ed., pp.57- 65). Canada: Gaetan Morin éditeur.
- Turner, K. (2004). *Entrepreneur magazine's how to start an event planning service: A step-by-step guide to success*. Irvine, CA: Entrepreneur Media.
- Turner, K. (2004). *Start your own event planning business: Your step-by-step guide to success*. Irvine, CA: Entrepreneur Press.
- Turner, K. (2004). *Entrepreneur magazine's how to start an event planning service: A step by step guide to success*. Irvine, CA: Entrepreneur Media.

Weber K., & Chon, K., (2002). *Convention Tourism International Research and Industry Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press.

Yarto, E. (2007). *Turismo de convenciones, incentivos, congresos y exposiciones*. México, D.F.: Trillas.

**DISPERSÃO DE PREÇOS NO MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO INTRAEUROPEU: UMA
ANÁLISE EMPÍRICA**

**PRICE DIVERSITY IN THE INTRA-EUROPEAN AIR TRANSPORTATION MARKET: AN EMPIRICAL
ANALYSIS**

Maria Teresa Borges Tiago
University of the Azores
mariaborges@uac.pt

Flávio Gomes Borges Tiago
University of the Azores
flaviotiago@uac.pt

Ana Azevedo
University of the Azores
anasazevedo@hotmail.com

RESUMO

Desde a década de noventa que se assiste a uma forte concorrência entre as companhias aéreas, tendo o preço como variável determinante. Os consumidores tornaram-se mais exigentes e mais sensíveis à componente preço. A esta pressão, acresce a concorrência entre empresas full service e empresas low cost. Várias têm sido os elementos averiguados na literatura como impulsionadores da dispersão de preços encontrada na indústria aérea. Neste trabalho procura-se contribuir para o estudo da dispersão de preços existente a nível da Europa, efetuando uma recolha de preços de várias companhias aéreas que concorrem em duas rotas europeias. Os resultados encontrados sugerem a confirmação dos resultados do estudo de Lijersen e Voort (2011). Consta-se que a dispersão de preços está mais relacionada com a desigualdade das quotas de mercado do que com a concentração de mercado, sendo ambas condicionadas pela diferenciação das ofertas em termos de full service e low cost.

KEYWORDS

Dispersão de preços; indústria aeronáutica; rotas Europeias

ABSTRACT

Since the nineties, the strong competition between airlines companies' increases and price seems to be a determining variable. Consumers have become more demanding and more price-sensitive. In addition to these elements, competition between full service and low cost companies constrain firms' strategy. Various elements have been determined in the literature as price dispersion boosters in the airline industry. This research seeks to contribute to the study of price dispersion in Europe, by collecting prices from various airlines competing in two European routes. The results suggest the confirmation of the conclusions Lijersen and Voort (2011) study. It is noted that the dispersion of prices is more related to the inequality of market shares than to market concentration, both being conditioned by offer strategy differentiation between full service and low cost.

KEYWORDS

Price dispersion; airline industry; Europe routes

ACKNOWLEDGEMENT

Funding for this work is granted by FCT – CEEAplA, Research Center for Applied Economics.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, assistiu-se a um aumento muito significativo das ofertas aéreas um pouco por todo o mundo. As viagens aéreas deixaram de ser consideradas um luxo, reservado a uma minoria privilegiada e passaram a fazer parte do quotidiano de muitos: para as viagens de negócios e para as de lazer. O aumento da oferta de rotas, companhias, eficiência de voo e velocidade aliados à progressiva diminuição dos preços, em termos reais, contribuíram para que o transporte aéreo se tornasse popular.

Não obstante, esta indústria continua a ser caracterizada por ter custos fixos elevados, custos variáveis baixos, com capacidades excessivas e um mercado altamente segmentado com sensibilidades ao preço diferenciáveis. Neste contexto, assistiu-se ao surgimento de companhias aéreas com propostas completamente distintas: *low cost service* e *full carrier service*. Apesar da grande diferença ser ao nível dos custos, os consumidores percebem existirem práticas muito distintas no que concerne à discriminação de preços.

A previsão de continuação dos tempos de turbulência, efetuada por diferentes instituições que regulam e operam nos aeroportos mundiais, impele a que se procure compreender a real dispersão de preços praticados por empresas que concorrem nas mesmas rotas ou em rotas muito similares em termos de milhas. Ao longo deste trabalho procura-se aferir quais os elementos que estão na origem da dispersão de preços a nível da Europa. Para tal efetuou-se um levantamento das tarifas praticadas por diferentes companhias aéreas ao longo de um período temporal e considerando duas rotas com um nível similar de milhas aéreas percorridas.

Este trabalho encontra-se estruturado do seguinte modo. A presente secção introduz a problemática de análise, à qual se segue uma incursão breve sobre a literatura existente no que respeita à dispersão de preços no mercado aéreo. A terceira secção apresenta a metodologia escolhida e os resultados são apresentados na quarta secção. Por último, na quinta secção apresentam-se algumas das principais ilações que se retiram desta investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A dispersão de preços consiste na variação dos preços de produtos homogêneos que sejam vendidos por empresas concorrentes. É um fenómeno que tem sido objecto de estudo por investigadores das áreas da Economia e, mais recentemente, do Marketing (Gailey, 2009).

Os economistas explicam a dispersão de preços como uma violação dos pressupostos de Bertrand (Gailey, 2009), os quais raramente se verificam nos mercados reais: (i) consumidores perfeitamente informados (requisito para a homogeneidade dos consumidores); (ii) ausência de custos na procura de informação; e, (iii) homogeneidade dos produtos.

Os principais estudos referem a existência de três fontes de dispersão de preços: a heterogeneidade dos consumidores, os custos de pesquisa de informação e a concorrência.

A heterogeneidade dos consumidores reside nas diferenças de informação sobre os preços dos produtos, por parte dos consumidores, quando estes tomam decisões sobre a sua aquisição. De acordo com Gailey (2009) a dispersão de preços que resulta das diferenças de informação sobre os mesmos foi analisada por Salop e Stiglitz (1997) e Varian (1980). Nos seus modelos, alguns consumidores estavam informados de todos os preços e outros apenas conheciam um preço e não procuravam informação pelos demais. Os investigadores verificaram que os consumidores informados adquiriam do vendedor que tivesse o preço mais baixo e que os consumidores não informados adquiriam do vendedor que lhes oferecesse um preço mais baixo do que aquele era o seu preço de referência. Tipicamente, isto leva a que haja empresas a cobrar preços baixos para atrair clientes informados, ao mesmo tempo que outras praticam preços altos para vender a consumidores não informados (Gailey, 2009).

Salop e Stiglitz (1997) estudaram a heterogeneidade dos consumidores a partir de dois grupos, providenciando um modelo conceptual e uma análise teórica sobre o equilíbrio de mercado de uma dada economia, na qual os consumidores imperfeitamente informados só poderiam tornar-se informados mediante certo custo. Estes investigadores verificaram que a dispersão de preços dependia da magnitude dos custos de informação entre os dois grupos de consumidores e do grau de economias de escala.

Quanto aos custos de pesquisa de informação, Stigler (1961), num artigo pioneiro sobre a dispersão de preços, classifica-a como “a medida da ignorância do mercado” (p.214). O autor argumenta que a publicidade é “um instrumento poderoso na eliminação da ignorância” (p.220). Conclui que a dispersão de preços em produtos homogêneos é causada pela falta de informação dos consumidores, devido aos custos de pesquisa e a variações em “termos da venda” (serviço ao cliente e armazenagem dos produtos). Bakos (1997) analisou teoricamente o papel dos mercados eletrónicos (Internet) na redução dos custos de pesquisa, focando-se nos sistemas de reservas das companhias aéreas, produtos eletrónicos e mercados financeiros. Concluiu que menos custos de pesquisa levam a uma menor dispersão de preços.

Sorenson (2000) estudou a pesquisa do consumidor como fonte de dispersão de preços nos medicamentos, partindo da análise de dois mercados distintos. O resultado da sua análise mostrou que, em grande parte, a dispersão de preços pode ser atribuída a informação imperfeita, a custos de pesquisa e a falta de motivação para procurar preços mais baixos. Os preços dos medicamentos comprados com maior frequência apresentavam menor dispersão de preços. Tal não constituiu surpresa, pois os benefícios de pesquisa do consumidor são maiores em compras frequentes do que numa compra esporádica.

Por seu turno, Borenstein e Rose (1995) analisaram os preços das tarifas aéreas no mercado dos Estados Unidos da América para avaliar o efeito da concorrência na dispersão de preços, tendo encontrado uma relação positiva. Os seus resultados são consistentes com os modelos de discriminação de preços do tipo competitivo e rejeitam a discriminação do tipo monopolista como fonte principal de dispersão de preços nas companhias aéreas. As variáveis utilizadas por estes autores para avaliar o constructo “concorrência” incluíram a concentração do mercado, quota de mercado, densidade de mercado, domínio do aeroporto de destino, estrutura do mercado (monopólio, duopólio ou mercado concorrencial).

Walsh e Whelan (1999) investigaram os efeitos da concorrência na dispersão de preços de marcas relacionadas, dentro de categorias de produtos vendidos em diferentes lojas do mercado irlandês de bens alimentares. Examinaram se a dispersão de preços de marcas relacionadas resultaria da política de preços dessas marcas, em função dos diferentes e localizados monopólios de um mercado oligopolista. Isto poderia indicar que as diferenças nos preços de loja para loja estariam relacionadas com a predisposição para pagar dos diferentes consumidores. Estes autores classificaram de “tipo monopolista” as políticas de pricing das marcas que aplicavam uma discriminação de preços de terceiro grau (variação de preços de acordo com o local ou o segmento de clientes).

Refira-se que a forma mais comum de discriminação de preços é a do terceiro grau, ocorrendo quando uma empresa vende o seu produto a diferentes clientes por diferentes preços (Varian, 1996). A discriminação de preços do segundo grau ocorre quando a empresa vende diferentes quantidades do seu produto a diferentes preços e estes podem variar consoante o tipo de consumidor. A discriminação de preços do primeiro grau maximiza o lucro da empresa, sendo bastante difícil de implementar, porque a empresa precisa de conhecer a disposição para pagar de cada cliente, ao mesmo tempo que tem de ser capaz de prevenir a revenda do produto (Gailey, 2009).

Anacarani e Shankar (2004) avaliaram a dispersão de preços de livros e CDs de música, em três tipos de retalhistas: somente pela Internet (*pure-play e-tailers*), tradicionais (*bricks-and-mortar*) e multi-canal (*bricks-and-clicks*). Os resultados mostraram que os retalhistas multi-canal tinham a dispersão

de preços mais alta, seguindo-se os canais tradicionais e, por último, os que vendiam somente pela Internet, com a menor dispersão de preços.

Já no mercado tradicional, um estudo de referência é o de Burman e Biswas (Burman and Biswas, 2004), que examinaram o efeito da dispersão de preços na avaliação dos consumidores, um importante constructo de marketing, a partir de uma categoria de produtos (DVDs). O seu estudo sugere que, nas situações em que a dispersão de preços é grande, os consumidores esperam que o espectro de preços seja maior. De modo equivalente, quando a dispersão de preços no mercado é estreita, os consumidores não esperam grandes variações de preços.

Zhao (2006) estudou a dispersão de preços de bens alimentares, vendidos por retalhistas tradicionais, para verificar a consistência das teorias da dispersão de preços devido à heterogeneidade dos consumidores, custos de pesquisa de informação e concorrência. As três dimensões estudadas foram: a dispersão de preços para uma determinada marca em diferentes lojas; a dispersão de preços na mesma loja para a mesma categoria de produto com diferentes marcas; a dispersão de preços ao longo do tempo para a mesma marca. Os resultados obtidos mostraram que a dispersão de preços é positivamente correlacionada com os custos de pesquisa do consumidor, com a concorrência e com a heterogeneidade do consumidor. São, assim, consistentes com as teorias citadas pelo autor.

A aviação civil é um dos sectores em que a dispersão de preços está claramente presente.

Um estudo pioneiro, referido em toda a literatura sobre a dispersão de preços na aviação civil, é o de Borenstein e Rose (1995). Estes autores analisaram os preços das tarifas aéreas, no mercado doméstico dos Estados Unidos da América, cobradas a diferentes passageiros na mesma rota, tendo verificado que a dispersão aumenta em rotas com maior número de concorrentes ou com menor frequência de voos. Esta constatação é consistente com a discriminação de preços baseada na predisposição dos consumidores para mudar de companhia aérea ou para voos alternativos. Para estes investigadores, existem duas fontes de dispersão de preços: i) discriminação de preços; e, ii) custo de servir diferentes clientes. Na categoria da discriminação de preços, avaliaram as variáveis da estrutura do mercado (nível de concentração), atributos da população (tipo de passageiro) e atributos do produto (programas de passageiro frequente). No que respeita aos custos de servir diferentes categorias de clientes, consideraram dois tipos de estratégias de pricing, baseadas nos picos de utilização (peak load pricing): sistemática, quando o preço é fixado à abertura do voo para vendas, com base no padrão histórico de utilização; e estocástica, quando a companhia ajusta o preço em função da evolução da procura ao longo do tempo de venda do voo.

Hayes e Ross (1998) desenvolveram um modelo de dispersão de preços, com o objetivo de distinguir entre o impacto da discriminação de preços e aquele que resulta de esquemas de peak load pricing ou de concorrência atípica, resultante das dificuldades financeiras que afetaram o sector, no princípio dos anos 1990. Para o efeito, as autoras utilizaram proxies para o poder de mercado, medidas para a estrutura de mercado, indicadores para a competição “atípica”, modelos para regiões servidas por múltiplos aeroportos, proxies para peak loading pricing e custos variáveis. Os resultados obtidos pelas investigadoras sugeriram que a dispersão de preços na indústria de transporte aéreo estava sobretudo relacionada com as estratégias de peak load pricing e com a guerra de preços do princípio dos anos noventa, mas muito pouco com a discriminação de preços.

Lijers e Voort (2010) analisaram tarifas aéreas no mercado de médio e de longo curso, com origem na Europa, verificando que a dispersão de preços está mais relacionada com a desigualdade das quotas de mercado do que com a concentração de mercado. Para estes autores, tanto a dispersão de preços como a desigualdade de quota de mercado são causadas pela diferenciação, ainda que não observada, dos produtos.

3. METODOLOGIA

Da análise das investigações desenvolvidas em torno da temática de dispersão de preços não é possível encontrar um quadro único que defina todas as fontes de dispersão de preço na indústria da aviação. Com este trabalho procura-se aferir quais os elementos que originam a dispersão de preços a nível da Europa.

Para tal, escolheu-se como rotas de análise as rotas Lisboa-Paris e Madrid-Londres. Uma vez que ambas as rotas são servidas por empresas “full service” e “low cost” e com distâncias semelhantes tempos de voo equivalentes, o que tem implícitos custos de operação semelhantes. Acresce, ainda, que tanto Londres e Paris são cidades com múltiplos aeroportos, com grandes hubs intercontinentais e que Madrid e Lisboa são importantes hubs entre a Europa e a América Latina.

Foram desenhados vários cenários considerando as tarifas de ida e volta mais baixas disponíveis de cada companhia aérea, para cada city pair, na classe económica, em voos non-stop.

As LCC e algumas FSC praticam tarifas one-way. Contudo, muitas companhias tradicionais praticam preços round-trip que são inferiores à soma de uma ida mais uma volta, associadas a um conjunto de regras que fazem a discriminação dos preços, consoante a predisposição dos consumidores para pagar. Esta é a razão porque escolhemos tarifas ida e volta, da mesma forma como outras amostras utilizadas na literatura.

O mercado de transporte aéreo é segmentado com base no motivo da viagem, sendo considerados dois grandes grupos: negócios e lazer (2 variáveis). Muitas companhias discriminam os preços entre estes dois segmentos através da regra tarifária que obriga a passar no destino a noite de Sábado. A não observação desta regra aplica-se ao segmento de negócios e traduz-se em preços mais altos.

A antecedência com que é realizada a compra também faz variar o preço. Geralmente, quanto mais próximo da data da viagem, mais alto é o preço.

Assim, construímos dois cenários que permitam obter preços para os dois segmentos e que o fator antecedência esteja presente. Pretendemos que os cenários simulem transações realizadas pelos consumidores:

1) Viagem de negócios: ida na terça com regresso na quarta e ida na quinta até às 12h00 com regresso na sexta até às 14h00, ambas com marcação 2, 7, 14, 21 e 28 dias de antecedência, para 4 semanas consecutivas

2) Viagem lazer: ida sábado ou domingo e regresso uma semana depois, com marcação 2, 7, 14, 21 e 28 dias de antecedência, para 4 semanas consecutivas.

Assim, obtiveram-se 720 observações que refletem as seguintes combinações:

Viagens por city pair = 16

Número de recolhas por city-pair = 5

Número de companhias: LIS-PAR = 4; MAD-LON = 5

Observações LIS-PAR = $16 \times 5 \times 4 = 320$

Observações MAD-LON = $16 \times 5 \times 5 = 400$

Ao recolher os preços nos city-pairs inversos (PAR-LIS e LON-MAD), duplicou-se o número de observações, passando a ter 1.440 observações.

Com base na revisão de literatura efetuada e nos dados recolhidos procedeu-se à análise do mesmo. Em primeiro lugar, aplicou-se uma análise de variância a mais de um fator com o objetivo de testar os efeitos dos fatores companhia aérea e aeroporto de partida na dispersão de preços considerando

cinco momentos temporais diferentes: 4 semanas antes da viagem; 3 semanas antes da viagem; 2 semanas antes da viagem; 1 semana antes da viagem e 2 dias antes da viagem.

Após a análise dos resultados obtidos na análise de variância multifatorial, procedeu-se à estimação do coeficiente de Gini. Este coeficiente mede o grau de desigualdade na variação dos preços praticados pelas companhias aéreas ao longo das quatro semanas que antecedem o voo. O valor deste coeficiente pode variar entre zero e um. Quanto mais os valores do coeficiente de Gini se afastam de 0, maior será a variação de preços da companhia.

Empregando os coeficientes de Gini obtidos para cada uma das companhias aéreas, procurou-se de seguida testar a existência de diferenças entre estes coeficientes tendo por base a utilização simultânea das outras variáveis apuradas.

4. RESULTADOS

Os resultados preliminares da análise de variância a mais de um fator não permitiram validar para a totalidade das operações a existência de variações de preços derivadas da companhia aérea e do aeroporto de partida, considerando os cinco momentos temporais diferentes.

Este facto originou que se procurasse determinar, através da estimação do coeficiente de Gini, o grau de desigualdade na variação dos preços praticados pelas companhias aéreas ao longo das quatro semanas que antecedem o voo. Os resultados obtidos são apresentados na tabela que se segue.

Tabela 1: Coeficiente de Gini por companhia aérea

Companhia	Coeficiente Gini	Coeficiente de variação
AF	0,158561	0,311759
BA	0,267524	0,489019
FR	0,158561	0,311759
IB	0,273045	0,507701
TP	0,062704	0,11067
U2	0,253018	0,446487
UX	0,165091	0,388545
ZI	0,08051	0,146326

Os valores sugerem que algumas companhias, como é o caso da operadora nacional TAP têm uma reduzida dispersão de preços. A maior dispersão observada ocorreu na companhia aérea Iberica (coef. Gini = 0.27).

Tal como referido, os coeficientes de Gini de cada companhia aérea de seguida empregues na averiguação de diferenças entre companhias para as demais variáveis.

5. CONCLUSÃO

O mercado do transporte aéreo europeu é o segundo maior a nível mundial, se considerarmos como factor de ordenação a dimensão, logo a seguir ao dos Estados Unidos da América.

Presentemente a avião comercial na Europa encontra-se num período de fortes modificações, derivadas por um lado da dinâmica concorrencial full service versus low cost e por outro da crise económico-financeira que condiciona o comportamento dos consumidores europeus.

Tal como reconheceu a Comissão Europeia, existem poucos trabalhos que analisem este sector e que procurem avaliar as alternativas estratégicas que estas empresas têm.

Um dos trabalhos mais recentes publicados no domínio das companhias aéreas europeias, realça a importância de se compreender a política de fixação de preços das companhias aéreas e as suas implicações no relacionamento das empresas com os consumidores (Alderighi et al., 2012).

Este trabalho procura contribuir para a compreensão do fenómeno da dispersão de preços, procurando determinar quais os elementos que estão na origem desta dispersão. Para tal, analisaram-se os preços praticados por oito companhias aéreas “full service” e “low cost” nas rotas Lisboa-Paris e Madrid-Londres que possuem distâncias semelhantes e tempos de voo equivalentes, o que acarreta custos de operação semelhantes.

Foram desenhados vários cenários considerando as tarifas de ida e volta mais baixas disponíveis de cada companhia aérea, para cada city pair, na classe económica, em voos non-stop e em cinco momentos temporais diferentes.

Os resultados encontrados sugerem a confirmação dos resultados do estudo de Lijersen e Voort (2010). Constata-se que a dispersão de preços está mais relacionada com a desigualdade das quotas de mercado do que com a concentração de mercado, sendo ambas condicionadas pela diferenciação das ofertas em termos de full service e low cost.

Este trabalho originou algumas conclusões interessantes, quer pelo suporte que confere à literatura mais recente, mas também como instrumento de apoio à decisão nas empresas de aviação. Deixa, porém, algumas pistas para futuras investigações futuras que procurem congregar não só a perspetiva da companhia aérea, mas os desejos e o processo de decisão de compra dos consumidores.

BIBLIOGRAFIA

- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P. & Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*.
- Bakos, J. Y. (1997). *Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces*. Management science, 1676-1692.
- Borenstein, S. & Rose, N. L. (1995). *Do Airlines in Chapter 11 Harm Their Rivals? Bankruptcy and Pricing Behavior in US Airline Markets*. National Bureau of Economic Research.
- Burman, B. & Biswas, A. (2004). Reference prices in retail advertisements: moderating effects of market price dispersion and need for cognition on consumer value perception and shopping intention. *Journal of Product & Brand Management*, 13, 379-389.
- Gailey, E. D. (2009). *Strategic Price Competition and Price Dispersion in the Airline Industry: A Conceptual Framework and Empirical Analysis*. Cleveland State University.
- Hayes, K. J. & Ross, L. B. (1998). *Is airline price dispersion the result of careful planning or competitive forces?* Review of Industrial Organization, 13, 523-541.
- Lijesen, M. & Voort, M. V. D. (2010). *Market concentration and price dispersion; the role of asymmetric spatial competition*. EbookBrowse.
- Sorensen, A. T. (2000). Equilibrium price dispersion in retail markets for prescription drugs. *Journal of Political Economy*, 108, 833-850.
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *The Journal of Political Economy*, 69, 213-225.
- Stiglitz, J. E. & Edlin, A. S. (1997). *Discouraging rivals: Managerial rent-seeking and economic inefficiencies*. National Bureau of Economic Research.
- Varian, H. R. (1980). *A model of sales*. The American Economic Review, 70, 651-659.

Walsh, P. P. & Whelan, C. (1999). Modelling price dispersion as an outcome of competition in the Irish grocery market. *The Journal of Industrial Economics*, 47, 325-343.

Zhao, Y. (2006). Price Dispersion in the Grocery Market. *The Journal of Business*, 79, 1175-1192.

IDENTIFYING GLOBAL CHALLENGES FOR FUTURE TOURISM AND TOURISM MANAGEMENT

Martin Lohmann

Dep. of Business Psychology, Leuphana University, Lüneburg (Germany) and
NIT Institute of Tourism Research in Northern Europe, Kiel (Germany)
m.lohmann@leuphana.de

Nele Marisa von Bergner

Dep. of Tourism Management, Leuphana University, Lüneburg (Germany)
vonbergn@leuphana.de

ABSTRACT

Global tourism is a complex system, embedded within a dynamic framework and exposed to manifold trends, which may be perceived as challenges for the global tourism system. Exploratory research on the conditions and impacts of this field of intertwined challenges is needed as a prerequisite for future planning and tourism management. A reliable and shared knowledge on the nature of these challenges is essential. Our exploratory Delphi survey, carried out with an international panel of tourism experts, contributes to this task. We identified the most prominent challenges for global tourism until 2020, along with their drivers and impacts. We propose a structure of five “meta-challenges” that shows the complexity of the future global tourism system. Our structure may serve as a strategic road map for global tourism in a complex and dynamic world, allowing tourism managers to prepare for these challenges and to cope with them in a responsible way.

KEYWORDS

Complex System, Challenges, Global Tourism System, Delphi Survey, Meta-Challenges.

1. INTRODUCTION

TOURISM MANAGEMENT IS NOT EASY AND NEEDS A BASE OF KNOWLEDGE

Tourism management is the art of achieving an array of diverse objectives while dealing with a wide range of opportunities, challenges, and risks. Organizational objectives, which vary for different organizational structures and depend on the situational context of the organization, naturally compound economic goals with respect to turn over, yield or market-related bench marks, such as market share for the own entity. However, tourism organizations are expected to contribute to non-profit societal needs, such as social progress, the reduction of greenhouse gasses or safeguarding cultural assets. Organizational planning and actions to achieve these goals depend on the opportunities and challenges or – more precisely – on the appropriate knowledge about future challenges for global tourism. This knowledge is essential to initiate action in areas where this will be especially necessary and efficient.

One may argue that tourism management planning today is widely based on the perceived actual situation, which is evaluated in the light of former experiences and expected short term developments. The planning becomes livelier when interferences and disturbances occur, such as new taxes, an unusual cold and rainy summer, volcano eruptions or terrorist attacks. Long-term trends rarely affect tourism management at an early stage. For example, demographic change as the process of ageing societies in Western countries has been on its way for more than 50 years, but has barely been reflected in management actions of destinations, carriers or the hotel industry before the year 2000 (e.g. Lichey 1963; for more details cf. Lohmann & Danielsson 2001, p. 358).

UNWTO general secretary, Taleb Rifai, points out the importance of future challenges for global tourism (Koumelis, 2012). The question arising is: What are these challenges and what are the most important ones? In our study, we capture future global challenges for tourism in order to provide

reliable knowledge as a base both, for future planning in tourism management and for putting an appropriate focus in tourism research.

2. WHAT IS A CHALLENGE?

We define a challenge as a development, impact, event or situation that is not or has hitherto not been part of the daily routine and normal business, and which requires attention and action or reaction. Challenges in tourism generally result from the framework dynamics, and/or the market situation and trends tackling tourism as an industry (cf. Lohmann & Aderhold, 2009, chapter II). Furthermore, challenges for a given organizational entity may arise from the specific situation of the respective sector in the tourism industry in relation to the general situation and development.

The concept of a challenge is related to other constructs, such as “trend” or “forecast”. A trend is a process of change over time that generally moves into a clear direction; it can be pinned down in past and present and one can reasonably assume that it will continue in the future (Lohmann & Aderhold, 2009, p. 3; Horx, 2010, p. 1). Forecasting is the attempt to predict the future based on a given methodology by means of using historical information (UNWTO & ETC, 2008, p. 78; Witt & Witt, 1992, p. 7 et seqq.). Forecasting can be seen as a tool to explore whether and how a trend in the past will develop in the future. Both, trend and forecast are free from any value judgment and independent from the individual situation of a person or an organization. “Challenge”, however, is a relational concept, i.e.: A situation or a process may become a challenge if the perceived resources and abilities of a person or an organization or a group of those are at the edge of being sufficient to cope with it (cf. the concept of “stress” in psychology and medicine, e.g. Nordqvist, 2009).

Thus, when researching future challenges, the central question arising is, which out of several foreseeable developments are perceived as being “challenging”?

3. METHODOLOGY – DELPHI SURVEY

An exploratory Delphi survey – carried out from 2010 to 2011 – has been used to identify the most prominent challenges for global tourism until 2020, understanding their nature, drivers and impacts.

The Delphi method is a structured group interaction process that is directed in “rounds” of opinion collection (surveys) with experts and feedback on the results (Hishamunda, Poulain & Ridler (2009, p. 3); (Linstone & Turoff, 1975, p. 3). In this study, three rounds were undertaken, whereof the first two rounds were held in the form of questionnaires sent via email (first round: qualitative, open approach, identifying challenges, drivers, and impacts; second round: quantitative, rating the prominence of challenges as proposed in the first round). In the third round, the results have been discussed in a live focus group, whereupon we structured the emerging picture into a summarizing framework.

We have used a “high level, small scale” approach: 16 international experts in tourism with a background in tourism research and consultancy from Europe, Asia, America, and Australia participated in the study.

4. MAIN RESULTS

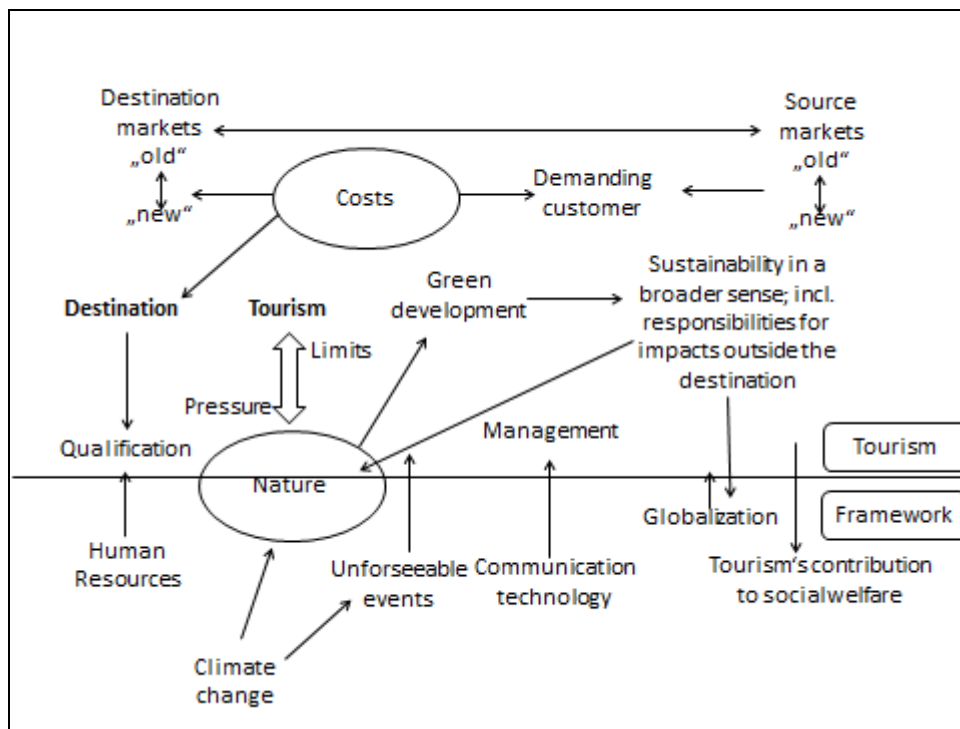
The aim of the first Delphi round was to identify and to characterize global challenges along with their drivers and impacts. The experts named 53 challenges in total. For the second round, we condensed the information related to each challenge in a short paragraph, while sticking to the original wording of the respective expert.

Within the second round, the importance (here: prominence) of each challenge was measured with the help of a graphic scale. We applied descriptive statistics for each challenge (minimum, maximum, median, quartiles). The evaluation revealed a high variability with importance ratings. Thus,

there was no common ground. Experts did not agree in most cases; except for three challenges. They stood out from the mass with the highest value and a relatively low variability with importance ratings. Thus, these challenges might be considered as most prominent. But during the analysis it became clear, that first, challenges are usually not given in a single word/expression, instead, most experts gave a rather broad description and included different aspects and second, when naming challenges and their drivers and impacts, experts focused on different steps within the same chain of arguments. This is not a failure in expert behavior; it seems to be part of the system with one challenge triggering the next one or a challenge being composed of different inter-related sub-challenges.

In these cases of “system-induced confusion”, the researchers have to structure the challenges and their interrelations. Based on the two rounds of the Delphi survey, we have proposed a preliminary conceptual model (cf. figure 1), which shows – according to the variety of expert views – quite a multifaceted picture.

Figure 1: Challenges and Interrelations - Preliminary Conceptual Model



Source: authors' sketch

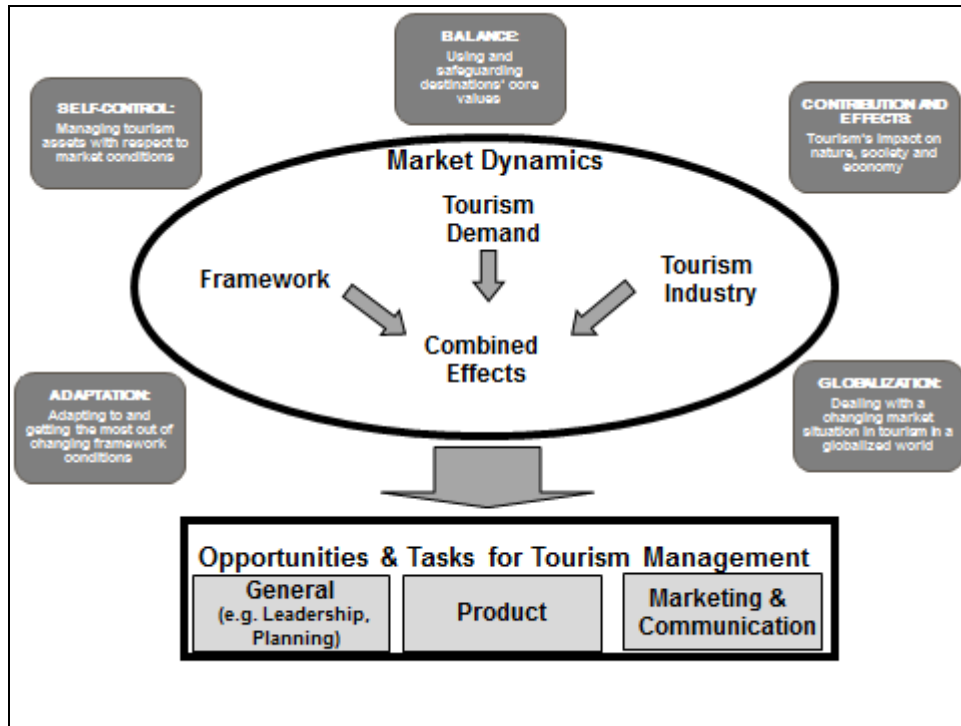
Based on the preliminary functional model, the authors proposed an integrative structure and a summary of the findings into a consistent picture during the course of the third round of the survey. This was subject to a discussion in an expert focus group which included the identification of possible additional challenges. All of the 53 challenges were summarized into a structure of five challenge areas on a meta-level. The five meta-challenges encompass the following challenge fields:

1. “Globalization” – Dealing with a changing market situation in tourism in a globalized world
2. “Contribution and Effects” – Impact of tourism on nature, society and economy
3. “Balance” – Using and safeguarding destinations' core values
4. “Adaptation” – Adapting to and getting the most out of changing framework conditions
5. “Self-control” - Managing the tourism assets with respect to market conditions

This structure can also be regarded as a strategic road map for global tourism in a complex and dynamic world. The results allow tourism managers to focus on important challenge areas and to

prepare for these challenges in order to cope with them in a responsible way, without losing track of the whole picture.

Figure 2: Opportunities and Tasks for Tourism management as a result of tourism market trends and global challenges



Source: authors' sketch

Fig. 2 depicts the opportunities and tasks for tourism management as a result of tourism market trends and global challenges. The core part is taken from Lohmann (2009, 334). It shows that trends in tourism both, demand and supply) together with dynamics in the relevant framework (society, nature etc.) lead to a specific situation (combined effects) that generates and defines objectives of tourism management. This complex and dynamic system is surrounded by the five global meta-challenge areas.

The most important point is the interdependence of the challenges and the “normal” market dynamics. In tourism management, it seems risky to just look at a single factor without taking the other relevant aspects of the global tourism system into account.

5. CONCLUSIONS

The Delphi survey provided us with a reservoir of challenges in tourism together with their drivers and potential impacts. We learned that challenges – due to their interrelations and interdependencies – cannot be faced with simple decisions or actions. Challenges for global tourism appear to come on a meta-level. The results of this survey allow seeing the broader picture, consequently, they offer orientation. The meta-challenges can also be regarded as general strategic issues pointing at things “to do” and/or “to watch out for”. The answer to the question “What does this mean for me/my organization?” will be quite different depending on who is asking. Strategic plans for action or reaction in order to cope with these challenges have to be developed on the level of the organization, which has to (re)act according to its capabilities and objectives. However, everybody in tourism has to face these challenges.

Of course, there may be challenges ahead which are not foreseeable or which experts are not aware of. One may call the risk of new unknown challenges a challenge in itself. In order to be able to cope with these challenges, organizations need a general ability to adapt (a question of e.g. economy, culture). Given the risk of new challenges, tourism cannot afford to ignore the foreseeable ones.

The results show that contemporary tourism management has to take a multitude of interdependent aspects into account, some of which may be perceived as challenging. Not only is successful management a prerequisite for positive economic results, but it also has to face its responsibility in providing resources for recreation and health, which are necessary for modern society, and in taking care for a sensitive environment that needs its protection.

Pointing out the global challenges for tourism may help to find realistic objectives for master plans and marketing activities. But of course, in addition to these, tourism management has to consider specific organizational aspects, resources (financial and human – which may be limited, e.g. due to demographic change), and – of course – the consumers' motivation and the trends in consumer behaviour in tourism. Furthermore, for the tourism industry, especially destinations, it is of utmost importance to recognize the international competition they are players in (cf. Porter, 1999; 2000).

There is room to move for everybody who has a sound marketing plan or political perspective and respects the consumer. There is a strong need for orientation and decision for every organization involved in tourism: Different paths of development are possible, so one has to decide which road to take. One may call that a vision. While elaborating a vision, one needs to have a strong focus on future challenges, on what other market actors are doing, and what resources are at hand (Prahalad & Hamel, 1990).

Success shall be based on safeguarding the core values (e.g. the distinctive qualities and related experiences of a destination), while constantly adapting to new market trends. A deep understanding of the consumer and his perpetual learning processes as well as the changing structure of tourism demand is a prerequisite for successful management.

Tourism management structures, especially in many destinations, have developed in a historical process and show a rather high complexity and low flexibility these days. Small scale tourism enterprises and small scale structures of the public sector are a challenge for management, which – of course – needs a certain alignment to cope with the multitude of influencing factors. Under this condition; a “top-down strategy” in an entrepreneur style seems impossible for destination management. On the other hand, an anarcho-approach, with every little hotel or small village pursuing their own tourism “policy”, is not adequate for today's and tomorrow's challenges of a global tourism market. To navigate between these two extremes is a true management task. A future and customer oriented development process is a must for tourism management so that both sides – the regional economy and welfare as well as the tourists – will benefit from it.

BIBLIOGRAPHY

- Hishamunda, N.; Poulain, F. & Ridler, N. (2009). *Prospective analysis of aquaculture development. The Delphi method*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome.
- Horx, M. (2010). *Trend-Definitionen*. Horx Zukunftsinstitut, Vienna.
- Koumelis, T. (2012). UNWTO and ETC advance cooperation in tourism issues. *Travel Daily News*, March 8, 2012. (<http://www.traveldailynews.com>).
- Lichey, W. (1963). Rentner werden gute Kunden. *Die Welt*, November 19, 1963.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). Introduction, in Linstone, H. A. & Turoff, M. (eds.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing Company, MA, USA, 3-12.
- Lohmann, M. (2009). Coastal Tourism in Germany - Changing Demand Patterns and New Challenges, in Dowling, R. & Pforr, Ch. (eds.) *Coastal Tourism Development - Planning and Management Issues*, Cognizant, Elmsford, N.Y., 321-342.

- Lohmann, M. & Aderhold, P. (2009). *Urlaubsreisetrends 2020. Die RA-Trendstudie – Entwicklung der touristischen Nachfrage der Deutschen*. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR), Kiel.
- Lohmann, M. & Danielsson, J. (2001). Predicting Travel Patterns of Senior Citizens: How the Past May Provide a Key to the Future. *Journal of vacation marketing*, Vol. 7, N° 4, 357–366.
- Nordqvist; C. (2009). *What Is Stress?* www.medicalnewstoday.com/articles/145855.php accessed 28.06.2012.
- Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategien*. Campus, Frankfurt/New York [in English: PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*].
- Porter, M. (2000). *Wettbewerbsvorteile*. Campus, Frankfurt/New York [in English: PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage*].
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/June 1990, 79-91.
- UNWTO & ETC (2008). *Handbook on Tourism Forecasting Methodologies*. World Tourism Organization and European Travel Commission, Madrid/Brussels.
- Witt, S. F. & Witt, C. A. (1992). *Modelling and Forecasting Demand in Tourism*. Academic Press, San Diego (CA), USA.

TURISMO NO BRASIL: A EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS QUE CARACTERIZAM O SETOR

TOURISM IN BRAZIL: THE EVOLUTION OF THE COMPOSITION OF ECONOMIC ACTIVITIES THAT CHARACTERIZE THE SECTOR

Milene Takasago
Universidade de Brasília
milene@unb.br

Maria de Lourdes Rollemberg Mollo
Universidade de Brasília
mlmollo@unb.br

RESUMO

São conhecidas, entre os pesquisadores na área de turismo, as dificuldades existentes para medi-lo. Várias são as razões para isso, destacando-se, por um lado, as dificuldades advindas da sua própria definição, das diversas atividades econômicas usadas pelos turistas ao viajar, e do fato delas atenderem tanto a turistas quanto a residentes. Este artigo busca descrever a evolução dos dados turísticos no Brasil a partir das mudanças nas atividades econômicas consideradas como turísticas, em determinados períodos.

Ao se olhar apenas para as atividades efetivamente consideradas turísticas, em cada período, buscou-se evitar as dificuldades descritas acima e tornar mais preciso o cálculo do turismo no Brasil. O artigo também compara alguns dados de contribuição do turismo para a economia brasileira.

PALAVRAS CHAVE

Economia do Turismo, Matriz Insumo-Produto, Turismo no Brasil.

ABSTRACT

There are many difficulties to measure tourism. Among them is the intrinsic difficulty to define tourism, the fact that tourists usually take part in several different economic activities and the fact that often residents also participate in these activities. This paper aims at describing the evolution of tourism in Brazil by looking at the changes on the economic activities considered touristic in each period. The reason for doing that is to avoid the difficulties described above and make the measure of tourism in Brazil more precise. We also compare some data on the contribution of tourism to the Brazilian economy.

KEYWORDS

Tourism Economy, Input-Output Matrix, Tourism in Brazil.

1. INTRODUÇÃO

A dificuldade de obtenção de dados tem colocado problemas para uma visão do turismo mais precisa, assim como tem impedido, por vezes, boas comparações internacionais. Um esforço grande para aprimorar esses dados vem sendo feito no Brasil nos últimos anos, envolvendo várias instituições de pesquisa, tais como o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística), o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e o CET (Centro de Excelência em Turismo) da Universidade de Brasília. O objetivo deste artigo é, inicialmente, apresentar como vem evoluindo esse processo.

São conhecidas, entre os pesquisadores na área de turismo as dificuldades existentes para medi-lo. Várias são as razões para isso, destacando-se, por um lado, as dificuldades advindas da própria definição de turismo. Do ponto de vista econômico, o turismo é formado por vários serviços, e a dificuldade de delimitar quantos e quanto de cada um deve constituir o turismo explica a complexidade de sua mensuração.

Ao mesmo tempo, apesar dessas dificuldades, sabe-se que qualquer planejamento mais adequado do desenvolvimento do turismo, e o seu monitoramento, de forma a evitar problemas, ou prevenir-se contra eles antecipando soluções, requerem dados precisos atualizados e evolutivos de seu desenvolvimento. Assim, grande tem sido o esforço dos países no sentido de ampliar as informações disponíveis sobre o turismo, assim como dar tratamento adequado aos seus dados de forma a propor medidas de política mais precisas.

Esse artigo busca mostrar como se deu esse desenvolvimento das informações econômicas sobre o turismo no Brasil, destacando o que vem sendo feito na atualidade. De forma a entender tal esforço, o artigo apresenta uma seção inicial em que se discute a definição de turismo, a evolução da mesma e a definição do turismo do ponto de vista econômico. Em seguida, trata a dificuldade existente para obtenção de dados do turismo propriamente dito mostrando por um lado, as várias formas por meio das quais o turismo vem sendo mensurado, a nível internacional, e como o Brasil vem evoluindo no esforço de aprimorar os dados e informações. Finalmente, a terceira seção mostra os resultados que vêm sendo obtidos nas diferentes experiências de estimação dos impactos econômicos do turismo, destacando os progressos qualitativos obtidos. Ao final, destacam-se algumas conclusões.

2. A DEFINIÇÃO DE TURISMO

Turismo é conhecido, pelo público comum, e por meio do dicionário, como algo ligado a lazer. Ferreira (1999, p. 2018), por exemplo, define-o, em primeiro lugar, como “viagem ou excursão feita por prazer, a locais que despertam interesse”. Em segundo lugar, como “o conjunto de serviços necessários para atrair aqueles que fazem turismo e dispensar-lhes atendimento por meio de provisão de itinerários, guias, acomodações, transporte, etc”. Embora a segunda definição comum seja relacionada às atividades econômicas, elas não estão lá todas incluídas e não há mais referência ao objetivo da viagem que, dada a primeira definição, parece ser sempre de lazer.

Há também grande diversidade entre as definições técnicas, em particular econômicas, dadas por pesquisadores de turismo. O governo australiano, por exemplo, define turismo como:

“an identifiable nationally important industry. The industry involves a wide cross section of component activities including the provision of transportation, accommodation, recreation, food and related services (Australian Department of Tourism & Recreation, 1975, p. 2, citado em LEIPER, 1979).”

Algumas definições destacam também aspectos qualitativos na definição econômica. É o caso de Mc Intosh (1977, p. ix, citado por Leiper, 1979), para quem *“tourism can be defined as the science, art and business of attracting and transporting visitors, accommodating them and graciously catering to their needs and wants”*.

Conforme Leiper (1979), as tentativas de definir turismo iniciaram-se desde os anos 1930, e a primeira definição que deu base às demais e fundamentou as discussões ao longo do tempo foi a dada pelo Comitê Estatístico da Liga das Nações, que dizia ser o turista aquele que *“visits country other than that in which he habitually lives for a period of at least twenty-four hours”* (OECD, 1974:7). Percebe-se, aqui, que não apenas se incluem as viagens de lazer, mas também de negócios, e de qualquer que seja o objetivo, o que dá margem aos chamados: turismo religioso, o turismo por motivo de saúde, etc.

Do ponto de vista econômico, destaca-se, em todas essas visitas ou viagens, os gastos feitos pelos turistas desde a definição da viagem, consultando agentes até a compra dos pacotes ou dos serviços

para viabilizá-las, ou seja, transporte, hospedagem, alimentação, e aqueles que se referem ao que adquirem no lugar da visita. Nesse sentido, os turistas, do ponto de vista econômico, “*are consumers of economic resources within the regions visited*” (LEIPER, 1979, p. 395).

Na verdade, ainda que o impacto inicial do turismo seja sobre o consumo desses serviços, há um impacto econômico muito maior dos seus gastos, uma vez que, por um lado, para atender a essa demanda inicial de serviços econômicos, é preciso produzir os serviços, o que implica em gastos na compra de insumos de outros setores, e o próprio conjunto de serviços turísticos fornece serviços para outros setores dentro da sua cadeia produtiva. Neste processo, são criadas rendas e empregos e essas rendas e empregos criados geram novas demandas de consumo que impulsionam produção e geram novas rendas e empregos. Assim, os impactos dos gastos dos visitantes, são muito maiores e podem trazer benefícios amplos aos países e regiões e locais visitados. Além desses benefícios, do ponto de vista econômico destacam-se os de geração de divisas e de impostos para os governos (KENDELL, 1987).

As consequências, contudo, não são todas benéficas. Isso porque os serviços ou as atividades que compõem o turismo (transporte, hospedagem, alimentação, cultura e lazer, etc.) são também utilizados e comprados pelos residentes. Assim, se, por exemplo, aumenta o turismo, mas a oferta desses serviços não aumenta proporcionalmente, surgem pressões de preços que acabam por prejudicar ao invés de beneficiar as localidades, regiões e países, por meio de problemas causados aos seus residentes.

É exatamente a tentativa de, ao estimular o desenvolvimento do turismo, monitorá-lo, de forma que potencialize benefícios e minimize problemas, que leva à necessidade de cálculo mais preciso desse setor, e dos impactos que provoca sobre a produção, a renda, o emprego, os preços, etc.

3. A EVOLUÇÃO DAS ESTIMATIVAS DE TURISMO NO BRASIL

Além da dificuldade de delimitar o que é turismo, em vista da sua definição, outra dificuldade acha-se relacionada ao fato de que os serviços que formam o turismo são demandados e consumidos também por residentes. Assim, ao se medir, por exemplo, os desembarques, não se podem computar todos como de turistas, uma vez que os residentes também viajam e desembarcam para retornar as suas casas. Por outro lado, os restaurantes estão cheios de turistas, mas também de residentes, e o número de refeições servidas não pode, por isso, expressar o que é efetivamente turismo. Finalmente, além dessa dificuldade, a própria estatística sobre embarques, desembarques e número de refeições servidas pode não estar disponível por dificuldades de realizar ou financiar pesquisas.

Essas são algumas das razões pelas quais os dados dos países diferem quanto ao que está sendo considerado turismo. No trabalho de Surugiu, Frent e Surugiu (2009), por exemplo, o turismo é definido apenas como constituído dos setores hotéis, restaurantes, e agências de viagem. Em estudo realizado por Blake (2008), ele analisou países da África Oriental usando dados que, embora na estrutura geral da matriz de insumo-produto montada fossem similares, incluíam diferentes classificações de indústrias e produtos, tipos de trabalho e classificações das famílias, por só daquela maneira estarem disponíveis nos diferentes países.

Esse tipo de estatística diferenciada, tanto quanto à forma como são classificados e coletados os dados, quanto com relação à sistemática e sistematicidade de sua coleta, dificulta muito as análises comparativas internacionais e até aprofundamentos maiores na troca de experiências buscando melhor planejar e monitorar o desenvolvimento turístico. Daí o interesse dos países em desenvolver a chamada conta satélite do turismo, cujo formato e regras de estimação sejam compatíveis entre eles. Conforme Smith (2000), em 1991, 90 países reunidos em conferência em Ottawa, no Canadá, deram o pontapé inicial na direção do desenvolvimento da Conta Satélite do Turismo, “*a way of dipping into a country’s National Accounts to extract the bits and piccs of the input and output of conventional industrial sectors (recreation and entertainment, transportation, accommodation, food and beverage, and so on)...*” (Smith, 2000, p. 530). Aí, a partir das experiências de países cujo processo de estimação do turismo

estava mais avançado, foram debatidos e definidos alguns aspectos da conta satélite e da aceitabilidade internacional da mesma, dos refinamentos e harmonizações de dados necessários e do papel das instituições internacionais no estímulo a sua adoção generalizada.

A construção da Conta Satélite do Turismo brasileira está bem adiantada, a julgar pelo número de tabelas que os dados brasileiros conseguem preencher (ANDRADE, 2009), mas faltam ainda dados de demanda, os mais difíceis de serem obtidos, em função da necessidade de pesquisas diretas, complexas e caras, que são necessárias. De qualquer forma, ao longo do tempo várias instituições foram buscando melhorar as estimativas sobre o setor, em particular construindo matrizes de insumo-produto (MIP), de forma a apreender os impactos econômicos do turismo.

Este instrumento é o instrumento adequado, quando se quer medir como um setor da economia se relaciona com os demais e, a partir daí estimar o a sua importância econômica. Isso porque, a matriz, instrumento proposto por Leontief (1951), permite perceber quanto cada setor compra dos demais, fornecendo então demanda para os mesmos, assim, como permite perceber quanto cada setor vende para que os demais utilizem seus produtos nas suas cadeias produtivas. Assim fazendo, é possível, por um lado, perceber quais os setores estratégicos quando se quer que o turismo se desenvolva, ou quanto precisam crescer para sustentar o crescimento desejado na produção de turismo. Por outro, permite perceber quais os setores que se utilizam nos seus processos produtivos de serviços turísticos e, nesse sentido, dependem do crescimento do turismo para aumentar sua produção. Finalmente, é possível, a partir desses dados, calcular coeficientes de geração de renda, emprego e produção para cada serviço que compõe o turismo ou para cada atividade característica do turismo. As informações obtidas permitem melhor planejamento tanto para o setor público, ao priorizar a aplicação de recursos, quanto para a iniciativa privada, indicando onde os investimentos devem ser feitos.

Chamamos atividades características do turismo ou ACTs, àquelas que estão relacionadas aos gastos dos turistas ou aos serviços prestados a eles, como transporte, hospedagem, alimentação, cultura e lazer, etc., tomadas integralmente, ou seja, demandadas ou consumidas tanto por turistas como por visitantes. A definição das atividades econômicas relaciona-se com a identificação de grupos homogêneos, quanto ao processo de produção, características dos bens e serviços e das finalidades para a qual esses bens e serviços são produzidos, segundo IBGE – Contas Satélites do Turismo. A identificação de uma atividade econômica classificada como característica de turismo faz-se por meio da sua produção principal, isto é, produtos de potencial consumo dos visitantes.

No Brasil as Atividades Características do Turismo – ACT's seguem as definições propostas pela CIUAT e a ISIC. Porém, essas atividades são contabilizadas as informações disponíveis na Classificação Nacional das Atividades Econômicas – CNAE 2.0.

Segundo IBGE (2006), página 3:

“A OMT desenvolveu a Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas (*Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas - CIUAT*) compatível com a terceira revisão da *International Standard Industrial Classification - ISIC*, elaborada pelas Nações Unidas. A estrutura da classificação da OMT segue a ISIC para facilitar a comparação, entre países, das estatísticas de turismo.”

A evolução da precisão no processo de estimativa do turismo no Brasil pode ser feita observando como evoluíram as atividades características do turismo ou ACTs, em cada experiência de cálculo da matriz de insumo produto para o turismo brasileiro.

Destacam-se a esse respeito, no Brasil, seis fases, a saber: a matriz de insumo-produto organizada pela Embratur, em 1991; a matriz de insumo-produto estimada por Casimiro (2002), em tese de doutorado da USP, com dados brasileiros de 1999; a primeira matriz estimada pelo CET – Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, para o ano de 2002; a conta-satélite preliminar, construída pelo IBGE com dados de 2003 e as matrizes de insumo-produto estimadas pelo CET-UnB com dados de 2004, 2006 e 2008. Em cada uma dessas fases foram feitos

progressos na direção da definição do turismo, buscando maior precisão, por um lado, a partir do maior número de serviços contemplados. Por outro, buscando deduzir parte desses serviços que são demandados pelos residentes, buscando maior precisão no dado do turismo. Finalmente, buscando desagregar os setores de maneira a incluir apenas aquela parte que é, de fato, objeto de demanda de visitantes.

Vejamos em cada uma dessas fases, quais as ACTs, e como foram contempladas. A primeira MIP construída para avaliar a dimensão do turismo na economia brasileira foi realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, junto com a Organização do Turismo - OMT, no ano de 1991, EMBRATUR (1991). Na construção dessa matriz foram utilizados dados do ano de 1980, últimos disponíveis na ocasião e, para medir o tamanho do turismo, foram consideradas as seguintes atividades, contempladas na sua totalidade, ou seja, atendendo tanto a residentes quanto a visitantes:

- Transporte rodoviário de passageiros;
- Transporte ferroviário de passageiros;
- Transporte hidroviário de passageiros;
- Transporte aéreo doméstico;
- Transporte aéreo internacional;
- Meios de hospedagem de 4 e 5 estrelas;
- Meios de hospedagem de 1 a 3 estrelas;
- Outros meios de hospedagem;
- Serviços de alimentação;
- Serviços de apoio turístico;
- Recreação.

A segunda experiência foi de Casimiro (2002), em sua tese de doutorado: “Contribuições do turismo para a economia brasileira”, que estimou a matriz insumo-insumo produto turística para o ano de 1999. Os setores classificados como formadores do turismo foram baseados no trabalho realizado pela Embratur (1991), agregando os meios de hospedagem e excluindo os setores de transportes ferroviário e hidroviário. Assim, as atividades consideradas nesse trabalho foram relacionadas na seguinte forma:

- Transporte rodoviário de passageiros, regular
- Transporte rodoviário de passageiros, não-regular¹
- Transporte regular próprio para exploração de pontos turísticos
- Transporte aéreo, regular
- Transporte aéreo, não-regular²
- Atividades de agências de viagens e organizadores de viagens
- Atividades auxiliares do transporte terrestre³
- Atividades auxiliares do transporte aéreo⁴
- Estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento temporário
- Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação
- Atividades recreativas, culturais e desportivas
- Aluguel de automóveis e outros meios de transporte.

A terceira experiência, foi do CET-UnB (2008), deu-se em 2004, e utilizou dados brasileiros de 2002. As atividades características do turismo foram contempladas na sua totalidade e seguiram as mesmas definições propostas por Casimiro (2002).

¹ Inclui transporte escolar, de turismo e de pessoal de empresas.

² Inclui táxi aéreo, serviço de helicópteros e vôos fretados.

³ Inclui exploração de terminais rodo ferroviários, parques de estacionamento e garagem, socorro e reboque, carga e descarga, agenciamento de cargas e guarda-volumes.

⁴ Inclui a exploração de aeroportos, campos de aterrissagem, de instalações de navegação, traslado terrestre de passageiros, guarda-volumes e limpeza de aeronaves.

A quarta experiência foi a realizada pelo IBGE (2007) obtendo resultados preliminares das Contas Satélites do Turismo, para o ano de 2003. Esses resultados foram obtidos das contas nacionais, pesquisa anual de serviços, pesquisa orçamento familiar e a pesquisa domiciliar por amostra de domicílio. Nessa mensuração contemplou-se como turismo as atividades abaixo relacionadas consideradas na sua totalidade:

- Serviços de alojamento
- Serviços de alimentação
- Transporte rodoviário
- Transporte aquaviário
- Transporte aéreo
- Auxiliares dos transportes
- Agências de viagens
- Aluguel de automóveis
- Serviços desportivos e de lazer

As quinta e sexta estimativas das matrizes de insumo-produto relativas aos anos de 2004 e 2006, pelo CET – UnB, procuraram inovar, em primeiro lugar, usando coeficientes para deduzir o consumo dos residentes, ou a parcela das ACT's que atendem aos residentes. A idéia era ter uma maior precisão ao analisar os serviços turísticos. Para tanto, na inexistência de dados mais detalhados sobre o número de turistas consumindo em cada uma das atividades, foram utilizados coeficientes de emprego no turismo calculados pelo IPEA (2006) a partir de pesquisa própria.

A pesquisa Emprego no Turismo do IPEA foi realizada em 2006 e calculou a parcela do emprego formal nas diferentes atividades que atendem turistas e residentes, separando a parcela correspondente a atendimento a turistas. Usaram-se dados do Cadastro Geral de Emprego e Desemprego – CAGED e Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, entre o período de 2003 - 2004, de trabalho formal nos diferentes setores e encontraram os seguintes percentuais da mão de obra empregada no atendimento a turistas, em nível nacional: Alojamento – 73,06 %; Alimentação – 11,92%; Transporte – 53,32%; Auxiliares de Transporte – 19,71%; Agências de Viagem – 85,70%; Aluguel de Transporte – 35,71%; Cultura e Lazer – 6,69%. No total do emprego nos diferentes setores, 26,19 % se refere a prestação de serviço a turistas e não a residentes. Esses foram os percentuais setoriais usados no presente artigo para calcular os serviços turísticos no Brasil, com exceção do setor de transportes.

No caso dos transportes, porém, não foi usado o coeficiente encontrado pelo estudo acima, porque, em primeiro lugar, ele é um item que pode ser bastante desagregado nos dados do IBGE, de forma a excluir setores como o de transporte de carga, que não se referem a atendimento a turistas. Em segundo lugar, após a desagregação e exclusão dos sub setores que só atendem a residentes, obtivemos uma participação do setor de transporte em geral, de 55%, já muito próximo do percentual de 53,32% encontrado pelo IPEA.

As matrizes progrediram também em função dos aperfeiçoamentos obtidos pelo IBGE nos cálculos de base. Esses envolveram maior desagregação. Assim, enquanto na matriz do CET de 2002 contava-se com 54 setores, 12 dos quais eram componentes do turismo, nas matrizes do CET de 2004 e 2006 contou-se, respectivamente, com 81 e 85 setores na economia brasileira e, constituindo o turismo, foram considerados 21 e 19 setores, respectivamente. Segue abaixo a listagem das atividades características do turismo contempladas respectivamente nas matrizes de 2004 e 2006.

Atividades Características do Turismo - Matriz insumo produto - 2004

- Transporte ferroviário de passageiros - municipal
- Transporte ferroviário de passageiros - intermunicipal

- Transporte rodoviário de passageiros municipal
- Transporte rodoviário de passageiros intermunicipal
- Transporte rodoviário de passageiros interestadual
- Transporte rodoviário de passageiros internacional
- Serviços de táxi
- Serviços de turismo e excursões
- Transporte regular em bondes e teleféricos
- Transporte aquaviário de passageiros
- Transporte aéreo de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Ferroviário de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Rodoviário de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Aquaviário de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Aéreo de passageiros
- Agências e organizadoras de viagens
- Aluguel de automóveis e de outros meios de transporte terrestre - Turístico
- Alojamento - Turístico
- Alimentação - Turístico
- Atividades recreativas e culturais – Turístico

Atividades Características do Turismo - Matriz insumo produto - 2006

- Transporte ferroviário de passageiros – municipal
- Transporte ferroviário de passageiros – intermunicipal
- Transporte rodoviário de passageiros Municipal
- Transporte rodoviário de passageiros Intermunicipal
- Transporte rodoviário de passageiros Interestadual
- Transporte rodoviário de passageiros Internacional
- Serviços de táxi
- Serviços de turismo e excursões
- Transporte regular em bondes e teleféricos
- Transporte aquaviário de passageiros
- Transporte aéreo de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Ferroviário de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Rodoviário de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Aquaviário de passageiros
- Ativ. Aux. Transp. Aéreo de passageiros
- Agências e organizadoras de viagens
- Aluguel de automóveis e de outros meios de transporte terrestre
- Alojamento
- Alimentação
- Atividades recreativas e culturais

Finalmente, observamos atualmente um trabalho extremamente cuidadoso de parceria das várias instituições brasileiras que lidam com o assunto, em particular IPEA, IBGE, CET, EMBRATUR e o Ministério do Turismo, para melhorar ainda mais a estatística, precisando os dados sobre o turismo. As ACT's vêm sendo estruturadas e um novo recorte, para o turismo brasileiro foi apresentado. Estas mudanças foram sugeridas também pela OMT (2008), no seu relatório: "Recomendações Internacionais das Estatísticas para o Turismo 2008". Seguindo essas

recomendações, e em conformidade com os dados disponíveis para a economia brasileira, as atividades que compõem as ACT's atualmente são compostas por:

- Alojamento
- Hotéis e similares
- Outros tipos de alojamento não especificados anteriormente
- Alimentação
- Restaurantes e similares
- Serviços ambulantes de alimentação
- Transporte terrestre
- Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, interestadual e internacional.
- Transporte rodoviário de taxi
- Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, e outros transportes rodoviários não especificados anteriormente
- Trens turísticos, teleféricos e similares
- Transporte aquaviário
- Transporte marítimo de cabotagem
- Transporte marítimo de longo curso
- Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares
- Transporte por navegação de travessia
- Transporte aéreo
- Transporte aéreo de passageiros regular
- Transporte aéreo de passageiros não regular
- Aluguel de Transporte
- Locação de automóveis sem condutor
- Agências de viagens
- Agências de viagens
- Operadores turísticos
- Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente
- Cultura e lazer
- Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares não especificados anteriormente
- Atividades de museus e de exploração de lugares e prédios históricos e atrações similares
- Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e áreas de proteção ambiental
- Atividades de exploração de jogos de azar e apostas
- Atividades esportivas não especificadas anteriormente
- Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente

Observe-se que, com esse recorte, as atividades dos transportes ferroviários, rodoviário urbano e as auxiliares aos transportes não compõem mais as ACT's. A ideia é que a proporção de turistas que se utiliza desses serviços é desprezível, diante do tamanho da demanda dos residentes.

4. OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS DE DEFINIÇÃO NAS ESTIMATIVAS SOBRE O TURISMO NO BRASIL

Nesta seção serão descritas as variações ocorridas nas estimativas para o setor de turismo e seus impactos sobre algumas variáveis macroeconômicas, devido às mudanças relatadas na seção anterior, sobre a composição das atividades que o compõem o turismo. Na medida do possível, procurou-se comparar os mesmos indicadores para todas as estimativas.

No quadro 1, apresentamos os resultados encontrados nas seis experiências de mensuração do turismo na economia brasileira. Acrescentamos ainda dados preliminares de matriz que vem sendo concluída no CET (TAKASAGO, GUILHOTO, IMORI, 2012) no momento, usando dados de 2008, últimos dados desagregados corrigidos divulgados pelo IBGE. São consideradas, para efeitos comparativos entre as várias mensurações, variáveis que dão ideia da importância do turismo na economia brasileira, tanto no que se refere à participação no PIB brasileiro, quanto na composição dos rendimentos dos trabalhadores, dos capitalistas e do governo, quanto na produção total, incluindo produções intermediárias e finais.

TABELA 1: RELAÇÃO PERCENTUAL ENTRE RENDA TURÍSTICA, PRODUÇÃO E PRODUTO INTERNO BRUTO

	Embratur, OMT e PNUD 1988	Casimiro Filho 1999	CET 2002	IBGE 2003	CET 2004	CET 2006	CET 2008
PIB	2,43	3,59	3,08	2,23	2,65	2,33	3,27
Salários e remunerações	2,4	4,889	4,38	3,36	2,68	2,78	2,96
Excedentes operacionais	2,55	2,849	1,91	-	2,64	1,92	3,60
Tributos líquidos de subsídios	1,8	0,072	6,59	-	3,25	2,30	4,91
Produção	2,62	4,220	3,77	4,99	2,36	2,30	3,26

Fontes: EMBRATUR, CET/UNB, IBGE, Casimiro (2002)

Observe-se, em primeiro lugar, que a redução da participação do turismo no PIB deve-se à maior precisão na definição do próprio turismo, nas tentativas de deduzir o atendimento dos residentes no total da produção das atividades características do turismo. É importante que esses dados sejam cada vez mais precisos, vimos, para que o planejamento do desenvolvimento turístico seja mais rigoroso e possa, com isso, potencializar ganhos e reduzir problemas, por meio de medidas de política mais acertadas.

Isso, contudo não quer dizer que a mensuração das atividades características do turismo consideradas como um todo não tenha importância. Na verdade, toda medida tomada para beneficiar o turismo, com o desenvolvimento das mesmas, atende melhor tanto aos visitantes quanto aos residentes, e esse, sabe-se é o turismo desejável.

Outra observação que pode ser feita sobre o quadro é a proporção maior da de salários e remunerações de trabalhadores relativamente ao excedente operacional. Este último, nas estatísticas brasileiras é uma boa aproximação dos lucros do capital. Assim, com exceção da primeira estimativa, essas variáveis mostram que o turismo é uma atividade com maior intensidade de utilização de mão de obra, razão pela qual é apontada como uma saída de inclusão produtiva e social da população, reduzindo desemprego.

Finalmente, observe-se que nos dados de 2008, mais recentes, a participação do turismo volta a crescer, apesar das maiores precisões na sua definição, o que pode estar refletindo os resultados de políticas mais efetivas de estímulo ao setor. Isso porque, desde 2003, com a criação do Ministério do Turismo, observam-se esforços mais conscientes e organizados nessa direção, esforços que, é sabido, levam tempo para se consolidarem. Cinco anos depois, 2008, dados usados na última matriz por serem os últimos dados desagregados conferidos divulgados, os resultados começam a aparecer.

5. CONCLUSÃO

Este artigo procurou descrever a evolução da mensuração do turismo como atividade econômica no Brasil, a partir da evolução das atividades características do turismo consideradas. A complexidade envolvida na escolha e na utilização dessas atividades decorre da definição de turismo, em particular, da definição econômica de turismo, como despesas realizadas por turistas em suas viagens. Isso porque as despesas são realizadas em serviços que atendem também a residentes, e não é fácil separar o que é turismo propriamente dito. A solução para tal problema pode ser dada por pesquisas diretas, mas essas são caras e, por si só, dizem pouco sobre a importância econômica do turismo como um todo.

É buscando uma visão mais completa do turismo, não apenas para mensurá-lo, mas para apreender sua contribuição e seus impactos sobre a economia como um todo que os países vêm desenvolvendo estimativas para calcular a conta satélite de turismo. Enquanto isso não é possível de forma completa, algumas tentativas de avaliar a contribuição econômica do turismo foram feitas no Brasil. Foram descritas neste artigo, em termos da seleção de atividades características do turismo, e critérios para nelas deduzir o atendimento a residentes, seis experiências brasileiras: a da EMBRATUR-OMT-PNUD, com dados de 1988, de Casimiro, com dados de 1999, a conta satélite preliminar do IBGE, com dados de 2003 em tese de doutorado, e as do CET-UnB com dados de 2002, 2004 e 2006.

Comparando, em seguida, a evolução de alguns indicadores macroeconômicos do turismo, mostrou-se como a participação do turismo no PIB mostra-se menor, nos últimos anos, como decorrência de maior precisão na sua definição, mas cresce, apesar dessa precisão ser ainda maior, na última estimativa que vem sendo concluída, no momento, pelo CET. Esta última, ao usar dados de 2008, cinco anos após a criação do Ministério do Turismo no Brasil, parece mostrar os resultados positivos de políticas mais conscientes e organizadas, embora seja prematuro, por falta de dados mais detalhados, e análises mais aprofundadas, um julgamento mais rigoroso.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, M. R. (2009). Conta Satélite do Turismo, *Dissertação de Mestrado*, CET- Universidade de Brasília.
- AUSTRALIAN DEPARTMENT OF TOURISM & RECREATION (1975). Submission to Select Committee on Tourism. *House of Representatives Select Committee on Tourism*, *Official Hansard Reports*, p. 4-146. Canberra; Commonwealth Government Printer.
- Casimiro, F. (2002). Contribuições do Turismo à Economia Brasileira, *Tese de Doutorado*, USP.
- CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO – CET (2006). *Sistema de Monitoramento e Avaliação do Plano Nacional do Turismo*.
- Blake, A. (2008). Tourism and Income Distribution in East Africa, *International Journal of Tourism Research*, 10, 511-524.
- Ferreira, A. B. H. (1999). *Novo Aurélio Século XXI*, 3ª Ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira.
- IBGE (2006). Economia do Turismo. *Análise das Atividades Características do Turismo 2003*, Rio de Janeiro.
- EMBRATUR (1991). Métodos de estimativas dos impactos do turismo na economia brasileira.
- IPEA (2006). Emprego no Turismo, www.ipea.gov.br.
- Kendall, P. (1987). Project Planning and Development – Economic Aspects, *Tourism Management*, june.
- Leontief, W. (1951). *The Structure of the American Economy*. Second Edition. New York: Oxford University Press.
- Leeper, N. (1979). The Framework of Tourism, *Annals of Tourism Research*, oct/dec.
- MCINTOSH (1977). R. W. Tourism: Principles, Practices, Philosophies (Second ed.) Columbus: Grid.
- WTO (2008). International Recommendations for Tourism Statistics 2008.

Surugiu, C. Frent, C. & Surugiu, M. (2009). Tourism and its Impact upon the Romanian Economy: na input-output approach. *Științe Economice*, tomul LVI.

Takasago, M. Guilhoto, J. E Imori, D. (2012). Matriz de Insumo-Produto do Turismo do Brasil – 2012, CET-UnB, em elaboração.

POTENCIALIDADES DO ARTESANATO NO DESENVOLVIMENTO DE DESTINOS TURÍSTICOS CRIATIVOS E SUSTENTÁVEIS

THE POTENTIAL OF HANDCRAFT ACTIVITIES IN THE DEVELOPMENT OF CREATIVE AND SUSTAINABLE TOURIST DESTINATIONS

Pamela de Medeiros Brandão

NPGA/EAUFBA, Federal University of Bahia
pamela_brandao@yahoo.com.br

Francisco Ranieri Moreira da Silva

NPGA/EAUFBA, Federal University of Bahia
ranieri.moreira@hotmail.com

Tânia Fischer

NPGA/CIAGS/EAUFBA, Federal University of Bahia
taniafischer@ufba.br

RESUMO

Este texto discute o artesanato enquanto indústria criativa com potencial para o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis, por seu grande valor simbólico e cultural. Trata-se de um estudo teórico com abordagem qualitativa, que sistematiza os principais conceitos tratados na literatura pertinente e traz reflexões baseadas em conjuntos articulados de observações críticas. Utiliza-se uma concepção de artesanato enquanto processo criativo, passível de ser acompanhado e vivenciado. Argumenta-se que o desenvolvimento de destinos turísticos a partir do artesanato contribui para potencializar o turismo criativo, onde, para além de uma fruição passiva, o turista busca experiências de interação com o local. Outrossim, a associação entre artesanato e turismo, assume-se como estratégia capaz de dinamizar a atividade turística e garantir sua sustentabilidade. Esta concepção de turismo criativo é inovadora, constituindo-se num campo fértil para o delineamento de estratégias que visem à diferenciação, agregação de valor e sustentabilidade dos destinos turísticos.

PALAVRAS-CHAVE

Artesanato, Indústrias Criativas, Turismo, Turismo Criativo, Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

This paper discusses the handicraft as a creative industry with potential for the development of sustainable tourist destinations, for its great cultural and symbolic values. Such an assumption refers to a theoretical study with an eminently qualitative approach, which systematizes the main concepts addressed in the literature, and draws reflections based upon articulated sets of critical remarks on the analyzed scenario. It uses a conception of handicraft as a creative process, with the likelihood of a tourist to accompany and experience such a process. It is argued that the development of tourist destinations from the handicraft contributes to enhancing the creative tourism, where, besides a passive enjoyment, the tourist seeks for experience of interacting with the local community. Likewise, the association between handicraft and tourism may be assumed as a strategy capable of boosting the tourism activity, and ensure its sustainability. Such as conception of creative tourism is innovative, being considered a fertile field for the design of strategies focused on differentiation, added value and sustainability of tourist destinations.

KEYWORDS

Handcraft, Creative Industries, Tourism, Creative Tourism, Sustainable Development.

1. INTRODUÇÃO

A cultura sempre figurou como uma das principais motivações para viajar, desde os primeiros movimentos turísticos do mundo moderno. A percepção desse estreito relacionamento entre turismo e cultura inaugurou o segmento denominado de turismo cultural, que figura como o segmento turístico mais dinâmico, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001). No entanto, os novos perfis do turista contemporâneo e a necessidade de diferenciação dos destinos turísticos, têm proporcionado modificações na atividade turística. Para além da simples contemplação passiva de sítios históricos, monumentos e outros equipamentos culturais, é crescente a busca por experiências de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, com maior interação entre o turista e o destino. Esse novo segmento, surgido como uma renovação do turismo cultural, é chamado de turismo criativo (Richards e Wilson, 2006).

A enorme diversidade cultural brasileira e a escassez de estudos acerca do turismo criativo no país constituem os principais motivos para a elaboração deste texto. O trabalho busca analisar de que forma o artesanato, enquanto processo criativo gerador de valor simbólico e de franca ocorrência no Brasil, pode contribuir para o desenvolvimento de roteiros turísticos criativos e sustentáveis.

O texto organiza-se em três partes, além desta introdução. A primeira parte apresenta uma discussão conceitual a respeito do turismo cultural e criativo, de maneira a situar o debate teórico sobre o tema no panorama dos estudos de gestão do turismo. São discutidas também as interfaces entre o turismo e as indústrias criativas, tendo em conta as novas dinâmicas socioespaciais e políticas que essa relação inaugura e suas implicações para o desenvolvimento local. Na segunda parte, são investigadas as possibilidades de utilização do artesanato como atividade estruturante de roteiros turísticos criativos, a partir da realidade brasileira. Para tanto, é apresentado o marco conceitual de artesanato utilizado neste trabalho, uma caracterização da atividade artesanal e de sua importância no contexto brasileiro, bem como a relação entre a indústria criativa artesanal, o turismo criativo e a sustentabilidade. Por fim, à guisa de conclusão, a terceira parte apresenta as considerações finais do estudo.

2. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE O TURISMO CRIATIVO

2.1. DA CONTEMPLAÇÃO PASSIVA À EXPERIÊNCIA TURÍSTICA ATIVA

A atividade turística, principalmente nas últimas duas décadas, vem se consolidando como uma das atividades de maiores índices de crescimento, tendo importantes contribuições às economias locais dos destinos que a desenvolvem. Tal perspectiva tem levado historicamente diversas localidades a conceberem o turismo como uma “tábua de salvação no meio de uma tempestade” de desajustes sociais construídos por séculos. Entretanto, a despeito dos aspectos positivos ligados ao setor, é importante salientar também as incoerências que envolvem esta atividade, pois na mesma medida que gera impactos positivos, tem provocado, em contrapartida, impactos negativos que podem por em risco as condições de sobrevivência da comunidade, do meio ambiente e dos próprios empreendimentos turísticos (Rodrigues, 1999; Montaner Montejano, 2001; Oliveira, 2002; Goeldner; Ritchie; Mcintosh, 2002; Dias, 2003; Barbosa, 2004).

Essa realidade atrelada às incertezas de um ambiente cada vez mais competitivo, e diante dos problemas socioeconômicos e ambientais globais, tem conduzido a um contínuo repensar sobre a eficiência do modelo de desenvolvimento de cunho meramente economicista, utilizado por muitos anos, e que ainda prevalece em diversos destinos turísticos. Apesar do crescimento notório que a atividade turística atingiu na economia global e de sua participação cada vez mais acirrada no processo de desenvolvimento econômico de diversos países, na última década esta atividade vem

passando por um processo constante de mudança e de evolução, influenciado pela dinâmica da própria sociedade e do contexto em que se insere.

O turismo mudou e evoluiu ao longo dos anos. Isto não ocorreu aleatoriamente, sempre esteve intrinsecamente ligado com as características da sociedade e o contexto econômico, social, político e cultural que o envolvia. É compreensível, portanto que, diante da globalização, da sociedade de consumo estabelecida, do avanço tecnológico dos meios de comunicação e transporte, o turismo da modernidade também tenha características novas. (OLIVEIRA, 2006, p. 21).

A dimensão humana do turismo, antes negligenciada, passa a ser evidenciada, tanto em termos teóricos como também empíricos, mesmo ainda que em níveis aquém de suas possibilidades e necessidades. Se por um lado percebe-se o avanço da globalização e das tecnologias de informação e de transportes que estimularam o aumento do fluxo turístico, e conseqüentemente o nível de receita arrecadada pelo consumo desenfreado do turista inserido numa sociedade essencialmente capitalista, por outro lado, percebe-se que este mesmo turista passou a questionar, e até mesmo contestar, a maneira com que a atividade turística vinha e ainda vem sendo conduzida em muitas destinações.

O novo turista está preocupado com os emergentes problemas socioambientais que afetam diretamente o nível da qualidade de vida e bem-estar social, e por isso encontra-se atento às possibilidade de reduzir os impactos negativos causados pela atividade turística. E assim, conseqüentemente, ele passa a exigir do setor novos posicionamentos que vão contra as práticas do turismo baseado em modelos de desenvolvimento meramente economicistas e mercadológicas.

De facto, o turismo economicista está já dar lugar ao turismo humanista, ao turismo de rosto humano. Nesta transformação, é o novo turista que marca o novo turismo, impondo um novo modelo de desenvolvimento e rejeitando as efêmeras, tímidas e infrutíferas tentativas de ressurreição e modernização do já gasto e irrecuperável modelo tradicional. Conseqüentemente, este modelo, onde o tipo de desenvolvimento turístico medíocre e ao estilo "mais do mesmo" imperava e que prevaleceu imutável durante décadas em certos destinos turísticos e que, ainda hoje, alguns pensam que se irá eternizar, deve ser, pura e simplesmente, abandonado e substituído. (VIEIRA, 2004, p. 136).

Portanto, emerge diante das considerações de Vieira (2004), a necessidade de resignificar o turismo e adotar práticas que promovam não apenas crescimento econômico, traduzido essencialmente na participação no Produto Interno Bruto (PIB), mas sobretudo, o desenvolvimento das localidades em que é realizado. Nesse cenário, o interesse no turismo cultural e em sua articulação com o desenvolvimento socioeconômico de territórios é crescente e abre diversas possibilidades de discussão, considerando a cultura como uma dimensão capaz de apontar caminhos para o desenvolvimento de destinos turísticos.

O Turismo Cultural compreende, segundo os marcos conceituais do Ministério de Turismo (2006, p. 13), “as atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura”. No cerce desse conceito dois elementos são centrais: vivência turística e patrimônio cultural.

A vivência está relacionada às experiências vividas de formas, maneira e anseios diferentes pelos seres envolvidos, tanto turísticas, quanto empreendedores do setor. É por essa razão, que esse segmento difere das outras formas de turismo, pois nele vivenciar a cultura é a motivação do turista. “Vivenciar implica, essencialmente, em duas formas de relação do turista com a cultura ou algum aspecto cultural: a primeira refere-se ao conhecimento, aqui entendido como a busca em aprender e

entender o objeto da visitação; a segunda corresponde a experiências participativas, contemplativas e de entretenimento, que ocorrem em função do objeto de visitação” (MTUR, 2006, p. 13).

No entanto o que se tem observado é que, em muitos casos, a vivência no turismo cultural tem se restringido a contemplação passiva do patrimônio cultural, sem que haja a valorização dos bens materiais e imateriais da cultura, tal como supõe o conceito do MTur. “Valorizar e promover significa difundir o conhecimento sobre esses bens e facilitar-lhes o acesso e o usufruto, respeitando sua memória e identidade” (MTUR, 2006, p. 15). Para que isso ocorra, torna-se imperativo o estímulo as experiências turísticas ativas. Experiências pautadas na inter-relação harmônica entre os turistas e a comunidade local. Contrariamente, o que tem sido constatado é a homogeneização e mercantilização da cultura.

Diante disso, Richards e Wilson (2006) propõem, em substituição do turismo cultural tradicional, o turismo criativo. E definem o turismo criativo como “o turismo que oferece aos visitantes a oportunidade de desenvolver o seu potencial criativo através da participação ativa em cursos e experiências de aprendizagem as quais são características dos destinos de férias onde estas são passadas”. (Richards, Raymond, 2000 *apud* Richards, Wilson, 2006, p.1215). Esses autores defendem que os turistas criativos diferenciam-se dos turistas culturais na medida em que os primeiros, para além da contemplação passiva de lugares, monumentos e outros equipamentos culturais, buscam experiências interativas no local de destino, que proporcionem tanto o seu desenvolvimento pessoal quanto ampliação de seu capital criativo.

Nessa perspectiva o turismo criativo não é visto como uma substituição ao turismo cultural, mas sim como extensão ou ainda como uma reação a forma contemplativa em que o turismo cultural vem sendo desenvolvido em algumas localidades. Ambos possuem capacidade de apontar caminhos para o desenvolvimento de destinos turísticos. A principal diferença é que no turismo criativo o fator experiência é o elemento central.

O turismo criativo, para Richards e Wilson (2006), apresentam as seguintes vantagens: potencializar e agregar valor, através da criatividade, em áreas determinadas da cultura e, em especial, aos produtos culturais tradicionais, devido à sua escassez, permitindo aos destinos a oferta de produtos diferenciados; promover maior sustentabilidade aos produtos culturais tangíveis; possibilitar maior difusão da cultura dada a facilidade de deslocar a criatividade; contribuir na formação de valores de criação por parte dos turistas.

Além disso, o turismo criativo coloca o homem no epicentro da experiência turística, proporcionando-lhe uma interação reflexiva. Dessa forma, o turismo nessa abordagem pode ser visto como uma busca da experiência humana fora do seu lugar de experiência cotidiana, que conduz ao homem conhecer a si mesmo e, conhecendo-se, construir sua identidade. Esta construção é resultado de uma complexa relação de intercâmbio de bens materiais e imateriais da cultura pela atividade turística com os desejos e expectativas subjetivas construídas pelo ser-turista-humano, que traz consigo sua carga cultural, sua história e experiências adquiridas antes, durante e depois da viagem. (Panosso Netto, 2007).

3. ARTESANATO E TURISMO CRIATIVO: REFLETINDO SOBRE O BRASIL

3.1. QUE É ARTESANATO: UMA BREVE CONCEITUAÇÃO

O artesanato está presente em toda a história humana, a partir do momento em que o homem passou a criar e produzir manualmente objetos que facilitassem o seu dia-a-dia. Com o surgimento da manufatura e o advento da sociedade industrial, o modo de produção artesanal entrou em

decadência. Todavia, na contemporaneidade, verifica-se uma (re) valorização e ressignificação do trabalho artesanal movida, por mais paradoxal que pareça, pelo processo de globalização.

O fazer artesanal é uma atividade cultural, na medida em que é construída, transmitida e modificada ao longo do tempo, perpetuando modos de vida, saberes e fazeres de uma determinada sociedade. É também uma atividade social, dadas as relações sociais e familiares configuradas em torno da atividade. É ainda o artesanato uma atividade econômica produtiva, capaz de gerar ocupação e renda, sendo por isso comumente convocado a assumir um papel central em projetos de desenvolvimento local e redução das desigualdades sociais. Essas diversas dimensões do fazer artesanal, somadas às diferentes conceituações de artesanato encontradas em textos acadêmicos, projetos, diretrizes políticas, etc. contribuem para a existência de uma considerável diversidade de conceitos em torno do que é artesanato, dificultando o estabelecimento de um conceito único.

Chiti (2003 *apud* SILVA, 2006), ao abordar o artesanato enquanto produto propõe que, para ser considerado como tal, o artesanato deve apresentar: manualidade, praticidade, tangibilidade, tipicidade e tridimensionalidade.

Sennet (2009), voltando-se para o processo de produção artesanal, advoga a favor de uma concepção de artesanato mais abrangente que o trabalho derivado de atividades manuais. Fala então da habilidade artesanal e da busca pelo trabalho bem feito por si mesmo. Nessa mesma linha, Mills (2009) elenca seis características inerentes à atividade artesanal. Para o autor, o artesanato se caracteriza pela (1) satisfação do indivíduo em desenvolver a atividade; (2) competência motora na utilização das ferramentas; (3) liberdade para definir o processo produtivo; (4) aperfeiçoamento pessoal pela prática da atividade; (5) relação do artesanato com a cultura de quem o produz; e (6) indissociação entre o trabalho artesanal e o lazer.

Para fins deste trabalho, e aportando concepções teóricas da economia criativa, o artesanato é aqui entendido como processo criativo gerador de valor simbólico que guarda forte relação com a cultura, tradição e identidade do local em que é produzido, sendo considerado como indústria criativa capaz de viabilizar e integrar novas dinâmicas culturais, econômicas, sociais e tecnológicas.

3.2. A ATIVIDADE ARTESANAL NO BRASIL

Encarado como parte da cultura material brasileira, o artesanato pode ser considerado um elemento de fortalecimento da identidade nacional, uma vez que os artefatos produzidos assumem significados particulares, refletindo os valores e as referências culturais do país “por se tratarem de objetos, técnicas de produção e desenhos que estão enraizados na própria história destes povos” (Canclini, 1983, p.93). Por esta relação com a identidade, a recuperação de determinada atividade artesanal pode resgatar a cultura e unicidade de um povo, comunidade ou território. Sendo marcado por uma forte valorização do local e pela partilha de códigos de conduta específicos e singulares, o artesanato configura-se como uma expressão local inserida numa lógica global de competitividade e acirramento das diferenças entre os territórios (Fischer e Soares, 2010). Aqui reside um dos desafios colocados à atividade artesanal no atual contexto globalizado, garantir sua sustentabilidade econômica através da permanência no mercado, sem, contudo, incorrer em descaracterização cultural e perda da identidade.

Outro aspecto do contexto brasileiro com implicações para o artesanato e configuração de sua cadeia produtiva no país diz respeito à diversidade. O Brasil é um país marcado pela pluralidade de povos, de culturas, de tradições, de ecossistemas. Para muitos estudiosos da cultura nacional, é esta diversidade o elemento que confere a marca maior da nacionalidade brasileira e caracteriza a identidade nacional, de maneira que é o pluralismo que unifica e diferencia o povo brasileiro. Esta

diversidade também se evidencia nas tipologias artesanais encontradas ao longo do território nacional.

Assim é que, no Brasil, o artesanato representa uma das manifestações mais expressivas da cultura material: seja a arte plumária, produzida pelos primeiros habitantes, e que hoje pode ser reproduzida com fins comerciais; seja a cerâmica de potes, pratos e bacias, originalmente utilitária, mas que hoje enfeita residências em todo o mundo; sejam os objetos de palha, sisal, algodão e tantas outras fibras, todos guardam em comum um traço: o saber-fazer único de comunidades brasileiras, seus homens, mulheres, meninos e meninas, envolvidos na arte de fazer passar para as gerações futuras os ritos, crenças e artes dos antepassados, por meio dos artefatos que confeccionam.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007), a atividade artesanal se destaca como uma das principais manifestações culturais e artísticas, presente em cerca de 64,3% dos municípios brasileiros. Uma pesquisa referente ao mapeamento do setor artesanal no Brasil, realizada em 2002 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2002a; MDIC, 2002b), apontou que o Brasil possuía, naquele ano, 8,5 milhões de artesãos, responsáveis por um movimento financeiro anual de R\$ 28 bilhões, correspondente a 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Este panorama evidencia o potencial do artesanato como atividade cultural geradora de ocupação e renda, e como um dos eixos estratégicos de valorização e desenvolvimento dos territórios e redução das desigualdades. É nesse contexto que se delineiam as estratégias de integração do artesanato com outras cadeias produtivas, como o turismo.

Todavia, a tarefa é mais complexa do que parece. Não se trata simplesmente de utilizar uma manifestação cultural como recurso econômico, o que reduziria a estratégia à mera mercantilização da cultura que, longe de promover o desenvolvimento e a sustentabilidade do artesanato, acabaria por descaracterizá-lo. Também não é o caso de congelar a tradição e tratá-la como algo exótico, principalmente em tempos de globalização, em que as práticas culturais estão cada vez mais homogêneas e a tradição e os bens simbólicos se tornam cada vez mais relevantes. Fala-se aqui de tomar a atividade artesanal, o artesanato enquanto produto e o conjunto das relações sociais que se estabelecem, com todos os sentidos e teias de significados que o constituem, de modo que se estimule o desenvolvimento sem descaracterizar e desrespeitar o artesão e o artesanato enquanto processo criativo.

4. A INDÚSTRIA ARTESANAL E O TURISMO CRIATIVO: INTEGRANDO CADEIAS, AGREGANDO VALOR, PROMOVENDO A SUSTENTABILIDADE.

Uma vez estabelecidas as bases conceituais do turismo criativo e do artesanato e apresentado o panorama da atividade artesanal, segue-se agora o delineamento de estratégias e caminhos possíveis, de utilização do artesanato como produto cultural principal em roteiros turísticos criativos e sustentáveis.

Ao falar em turismo criativo, Richards e Wilson (2006) tratavam do potencial valor que a criatividade poderia acrescentar aos produtos culturais tradicionais; da maior sustentabilidade das fontes criativas face aos produtos culturais tangíveis; e da formação de valores por parte dos turistas. Esses atributos pressupõem uma interação ativa entre o turista, a comunidade e suas manifestações culturais.

Um exemplo exitoso de como o artesanato pode contribuir para o desenvolvimento de destinos turísticos criativos é o caso dos economuseus, surgidos no Canadá e hoje presentes em diversos

outros países. Um economuseu, segundo o seu inventor, Ciril Simmard é uma instituição que articula uma empresa artesanal com um museu, onde o patrimônio ganha vida. Os economuseus combinam economia e cultura e representam uma associação entre a museologia e a empresa artesanal. O autofinanciamento é um elemento chave no seu funcionamento, sem deixar de lado a sua rentabilidade social e cultural. Os economuseus mercantilizam a ideia de museu e estão expostos a críticas, mas não deixam de motivar a reflexão sobre o papel do museu etnológico no desenvolvimento social e comunitário.

Esse novo produto cultural representado pelos economuseus, proporciona aos seus consumidores / turistas, uma interação reflexiva, possibilitando-lhes o contato direto com o povo, com a cultura, as histórias, com os modos de fazer característicos do ofício. Ainda lhes é dado vivenciar e aprender algumas técnicas da tradição artesanal, por meio da participação no processo produtivo e o envolvimento em atividades como workshops de artesanato, etc. Há ainda a possibilidade de comprar os produtos artesanais do economuseus. Dessa forma, afirma-se ser esta uma atividade sustentável de ganhos mútuos, uma vez que gera benefícios de desenvolvimento e renda para a comunidade, ao passo que proporciona ao turista a experiência de aprendizagem e desenvolvimento cultural por ele buscada.

Convém destacar que o exemplo dos economuseus é apenas uma entre as diversas possibilidades de criação de produtos turísticos inovadores e criativos, nos quais o foco central da experiência turística é o indivíduo, ao invés do destino.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre turismo e cultura ocupa espaço central nos debates contemporâneos. O interesse no turismo cultural e sua articulação com o desenvolvimento socioeconômico é crescente e abre diversas possibilidades de discussão, considerando a cultura como dimensão capaz de apontar caminhos para o desenvolvimento de destinos turísticos.

O artesanato é uma atividade que traduz a cultura de um povo por meio dos sentidos e das teias de significados que o constituem, guardando estreita relação com a tradição, os modos de vida e a identidade do local em que é produzido. Enquanto atividade econômica, é ainda passível de promover o desenvolvimento e geração de renda para a comunidade que o produz. Nota-se assim o grande potencial do artesanato no desenvolvimento do turismo criativo, por seu valor simbólico e cultural, gerando ganhos para a comunidade que o produz e para o turista que além do produto artesanal tangível tem a possibilidade de vivenciar uma experiência de aprendizagem.

Um exemplo exitoso desta estratégia de turismo criativo e com grande potencial de aplicação na realidade brasileira é o economuseu. Esta concepção de turismo criativo, com o indivíduo no centro da experiência turística, é inovadora, constituindo-se num campo fértil para o delineamento de estratégias que visem à diferenciação, agregação de valor e sustentabilidade dos destinos turísticos.

BIBLIOGRAFIA

- Barbosa, L. & Zamot, F. (2004). Políticas Públicas para o desenvolvimento do turismo: o caso do município do Rio das Ostras. In: Barbosa, L., Zouain, D. (org.) *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo, Brasil: Aleph.
- Canclini, N. (1983). *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo, Brasil: Brasiliense.
- Dias, R. (2003). *Sociologia do turismo*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Fischer, T. & Soares, R. (2010). *Aqui Aprendeu da Mãe que Aprendeu da Mãe: Memórias e Significados do Artesanato no Território do Sisal* (Bahia. XXXIV EnAnpad – Encontro da ANPAD). Rio de Janeiro, Brasil: Anais.

- Goeldner, C., Ritchie, J. & McIntosh, R. (2002), *Turismo: Princípios, práticas e filosofias*. [trad. Roberto Cataldo Costa]. (8th ed). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2007). *Perfil dos municípios brasileiros*. Retrieved April 27, 2012, from Cultura. Sebrae, Rio de Janeiro, and Research Website:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/default.shtm>.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2002a). *MDIC e Sebrae lançam projeto do artesanato na BR 040*. Retrieved February 16, 2012 from MDIC and Research Website:
<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=2¬icia=4366>.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2002b) *Relatório Anual de Avaliação*. Retrieved March 10, 2012 from MDIC and Research Website:
http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/ppa/ppa%202000-2003/ppa.../017_Desenvolvimento,%20Industria.pdf.
- Mills, C. (2009). *Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios*. Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar.
- Montejano, J. (2001). *Estrutura do mercado turístico*. [trad. Andréa Favano]. (2nd ed). São Paulo; Brasil: Roca.
- Ministério do Turismo (2006). *Marcos Conceituais de Turismo*. Brasília; Brasil: MTUR.
- Netto, A. (2007). Filosofia del turismo: Una propuesta epistemológica. *Estud. perspect. tur.*, 16(4), 389-402. Retrieved May 12, 2012, from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000400001&lng=es&nrm=iso.
- Oliveira, A. (2002). *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. (4th ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Oliveira, F. (2006). *Espaço, lugar, identidade e urbanização: conceitos geográficos na abordagem do Turismo*. Retrieved April 15, 2012 from http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/MPBB-6VRH3N/1/flavia_moura_de_oliveira.pdf.
- Rodrigues, A. (1999). *Turismo e desenvolvimento local*. (2nd ed.) São Paulo, Brasil: Hucite.
- Sennett, R. (2008). *O Artífice*. Rio de Janeiro, Brasil: Record.
- Silva, H. (2006). Por uma teorização das organizações de produção artesanal: habilidades produtivas nos caminhos singulares do Rio de Janeiro. *Tese (Doutorado em Administração)*, Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, FGV/EBAPE,
- Vieira, J. (2004). O novo turismo. *Revista de Economia*, 136-140.

A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA O TURISMO EM FLORIANÓPOLIS

THE EVENT ORGANIZATION AS A MARKETING STRATEGY FOR THE TOURISM IN FLORIANÓPOLIS

Talita Martins Nunes

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
talita.nns@gmail.com

Allan Augusto Platt

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
allanplatt14@yahoo.com.br

RESUMO

A organização de eventos não é mais uma atividade vista como simples reunião de pessoas. Aliado a conceitos estratégicos pode auxiliar em problemas econômicos de muitas cidades. Locais famosos por suas praias, como Florianópolis, sofrem o problema da sazonalidade turística. Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da organização de eventos nas estratégias de marketing do setor turístico em Florianópolis. Caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva transversal única realizada com importantes *stakeholders* desse mercado na cidade. Um evento pode trazer uma nova identidade para a cidade sede, um novo perfil de turista e visibilidade da cultura local. Eventos podem se transformar em importantes estratégias de marketing para as cidades, quando bem avaliados e planejados.

PALAVRAS CHAVE

Organização de eventos, turismo, estratégia, marketing, sazonalidade.

ABSTRACT

The event organization is no longer an activity seen as a simple gathering of people. Combined with the strategic concept, it can help with economic problems in many cities. Places famous for its beaches, such as Florianópolis, suffer the problem of tourism seasonality. This study aims to analyze the impact of the organization of events in the marketing strategies of tourism in Florianópolis. It is characterized by being a descriptive research held with key stakeholders in this market town. An event can bring a new identity for the host city, a new tourist profile and visibility of the local culture. Events can become important marketing strategies for cities, when properly assessed and planned.

KEYWORDS

Event's Organizers, tourism, marketing, strategy, seasonality.

1. INTRODUÇÃO

O turismo, atividade econômica em ascensão, deve ser tratado cada vez mais como uma indústria e gerido como tal. Contudo, esta não é uma atividade recente. Segundo Kuazaqui (2000), desde o desenvolvimento da civilização e do aprimoramento do estilo de vida humano, o homem busca outras culturas, o lazer, o descanso ou, até por curiosidade, novos locais, situações, emoções, atrativos ou eventos que lhe venham proporcionar satisfação.

Um problema muito comum em lugares em que a economia é baseada na atividade turística é a sazonalidade, ou seja, restrita à determinada estação do ano. A economia local sofre forte oscilação e, não administrada de maneira correta, pode ocasionar perdas econômicas e até falência de empreendimentos não preparados.

Nesse contexto admite-se a importância da organização de eventos. Para Meirelles (2003, p. 25) “evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, idéias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado (...)”. Como toda estratégia de marketing, o evento precisa ser planejado, concebido e gerenciado.

O presente estudo traz como objeto a cidade de Florianópolis. Capital de Santa Catarina, a cidade tem grandes atributos naturais, em parte por estar majoritariamente localizada sobre a Ilha de Santa Catarina. Suas características a fizeram capital turístico do Mercosul, título este que contribui para sua divulgação nos países vizinhos fazendo com que ano a ano mais turistas, tanto estrangeiros quanto brasileiros, veraneiem na cidade.

Contudo, o turismo sempre foi precariamente planejado. Nos meses de verão chega a triplicar sua população, que é de 421.203 habitantes segundo o Censo do IBGE de 2010, sobrecarregando sua infraestrutura, inadequada para atender tamanha demanda. Contrapondo à demanda excessiva dos meses de verão, nas demais estações o turismo cai consideravelmente, diminuindo, também, sua movimentação econômica.

Nesse contexto, o problema de pesquisa examinado neste artigo é: **A organização de eventos pode atuar como estratégia de marketing turístico na cidade de Florianópolis?**

Segundo dados do Estado de Santa Catarina, as principais atividades econômicas do município de Florianópolis são o turismo e o comércio. Admitindo que a atividade turística interfira no desempenho do comércio na cidade, nota-se o grau de importância que esta atividade possui perante a saúde econômica e social da cidade.

Outro ponto é o problema da alta sazonalidade que causa falência de empreendimentos durante as estações frias, o que provoca perda de muitos empregos gerados, direta ou indiretamente, pelo turismo.

2. EVENTOS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING TURÍSTICO

2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

De acordo com a American Marketing Association (apud Churchill, 2005, p. 4) “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Churchill (2005) ainda afirma que o marketing se baseia em trocas entre organizações e clientes, que participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Kotler (2008, p. 27) acrescenta que o “marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços”. Esses dois conceitos, necessidades e desejos, permeiam a tomada de decisão de marketing, pois, a partir deles, é formada a estratégia de marketing que determinará à empresa qual será seu mercado de atuação.

Dentro do ramo de serviços, com foco especial para hospitalidade e turismo, Morrison (2010, p. 178) caracteriza estratégia de marketing como “a escolha de um percurso de ação, dentre várias alternativas, que envolve grupos específicos de consumidores, métodos de comunicação, canais de distribuição e estrutura de preço”.

O autor ainda apresenta como componentes de estratégia de marketing, a análise de segmentação de marketing, a escolha de um foco de mercado-alvo, a abordagem de posicionamentos, atribuir objetivos de marketing para cada mercado-alvo escolhido, tomar decisões acerca do mix de

marketing necessário para o alcance dos objetivos e por fim escrever o plano de marketing, preparar o orçamento e controlar e avaliar o sucesso do plano.

As organizações têm a escolha de dividir seu mercado total em segmentos consideravelmente homogêneos, esse processo é chamado segmentação de mercado Para Churchill (2005, p. 204) “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra”.

“A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos” (KOTLER, 2008, p. 225). Contudo, para Kotler (2008), a empresa, mesmo reconhecendo as diferenças em seus compradores, não está disposta a personalizar suas estratégias de ofertas e comunicação para cada consumidor individual.

Além da segmentação, uma organização deve ter a preocupação de se posicionar corretamente no mercado. De acordo com Kotler (2008, p. 265) “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”.

Segundo Ries e Trout (2009), a abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular o que já está dentro da mente, reatar as conexões que já existem. Uma mente que não tenha sido maculada por outra marca é a ideal para fixar a mensagem necessária.

2.2. TURISMO

O fenômeno turístico é composto por três elementos: homem (elemento humano); espaço (elemento físico) e o tempo (elemento temporal) (WAHAB, 1991). Sendo relacionável à prestação de serviço, o produto turístico tem como peculiaridade o fato de ser estático e não estocável.

Adicionalmente, não é um bem tangível e, por isso, precisa ser consumido ininterruptamente se quiser manter a competitividade.

Wahab (1991) faz a divisão da atividade turística pelo número de pessoas em viagem:

1. Turismo individual – onde apenas uma pessoa ou família viaja;
2. Turismo de grupo – onde várias pessoas, em geral inter-relacionadas viajam juntas.

De acordo com os preços e a classe social, divide-se em turismo de luxo, da classe média e turismo social.

Rolim (2005), entretanto, desenvolve uma tipologia, de acordo com a finalidade da viagem, exemplificada abaixo:

1. Agroturismo: Atividade realizada internamente a um estabelecimento, associada à geração de ocupações complementares às atividades agrícolas, agregando serviços à produção agrícola e bens materiais existentes.
2. Aventura: Compreende os movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não-competitivo.
3. Científico: Caracteriza-se por viagem de cientista na busca de pesquisa de campo.
4. Cultural: Compreende a vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura.
5. Desportivo: De acordo com Lanzarini e Ferro (2004) no turismo esportivo, o turista vem com a intenção de praticar o esporte por lazer ou treinamento, sem o intuito de competir.

6. Eventos: É o conjunto de atividades exercidas por pessoas que viajam a fim de participar de eventos que visam ao estudo de determinada categoria profissional, associação, religião, corrente científica ou outros (MATIAS apud COUTO, 2004).

7. Religioso: Está ligado profundamente ao calendário e acontecimentos religiosos das localidades receptoras dos fluxos turísticos.

Um dos problemas enfrentados pelo mercado turístico é a sazonalidade. De acordo com Couto (2004) “é caracterizada pela alternância entre baixa e alta procura pelos produtos turísticos, sendo que cada região terá uma ou mais causas em função da oferta ou de características de demanda”.

Essas oscilações na exploração do turismo contribuem para a desaceleração do crescimento, estagnação e lenta recuperação constituindo-se em um verdadeiro desafio na definição de políticas públicas e de estratégias da indústria do turismo.

Outro conceito que vem sendo cada vez mais atrelado à atividade turística é o desenvolvimento sustentável. Segundo Wight (apud Murphy e Price, 2005), o conceito de turismo, aliado ao de desenvolvimento sustentável, é o turismo criado de forma que a natureza, localização, escala e formas de desenvolvimento sejam apropriados e sustentáveis ao longo do tempo, e onde a capacidade do ambiente para apoiar outras atividades e processos não é prejudicada, partindo do princípio que o turismo não pode ser isolado de outras atividades.

Essa visão de turismo alia ainda mais a atividade aos órgãos públicos municipais e estaduais. Para Wanhill (2005), como o setor turístico não controla todos os fatores que compõem a atratividade de um destino e os impactos na população residente podem ser consideráveis, se faz necessário que o processo de planejamento e tomada de decisão do turismo seja considerado pelos altos níveis dos governos, assim como um enquadramento das políticas de administração pública apropriadas.

2.3. ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

“Evento é um processo de venda comercial ou institucional e a sua comunicação constitui-se no principal objetivo de sua existência” (CANTON 1997, pag 25).

Um evento, independente de sua natureza e propósitos, é um meio de entretenimento (MELO NETO, 2001). Todavia, hoje se sabe que os eventos têm muito mais a oferecer que um simples entretenimento ou momento de lazer. De acordo com Coutinho e Coutinho (2007) um evento pode ser considerado um *mix* de atividades e serviços, com diversos fatores que promovem a prática da atividade turística e pode alavancar economicamente uma cidade, ou uma região.

Estudos canadenses de *Tourism Whistler* (2008) apontam benefícios do uso de eventos como estratégia para o turismo, como:

- Incremento dos gastos dos visitantes de maneira sustentável;
- Aumento da atratividade do destino para visitantes e para residentes;
- Uma vitrine para o talento local;
- Aumento de visitantes novos e daqueles que estão retornando;
- Desenvolvimento de novas infraestruturas;
- Aumento de oportunidades de emprego e voluntarismo.

Os produtores do evento devem ter acesso a uma infraestrutura multifuncional e o destino deve ter capacidade para responder às necessidades do evento; inteligência mercadológica para descobrir eventos concorrentes; métodos de mensuração e ferramentas para apontar o impacto dos eventos e assegurar que eles estão de acordo com as necessidades e, por fim, práticas e ferramentas sustentáveis que assegurem que sejam economicamente, ambientalmente e socialmente sustentáveis.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como qualitativo e descritivo. É um estudo transversal único, pois é extraída da população-alvo uma amostra e as informações obtidas dessa amostra somente uma vez. (MALHOTRA, 2004, p. 103).

Abrange a indústria turística e de organização de eventos em Florianópolis, tanto públicos quanto privados. Referente à amostragem, a pesquisa se caracteriza por ser não-probabilística. Selecionaram-se stakeholders ligados à organização de eventos da cidade que relataram suas experiências e percepções deste mercado na economia local através de entrevistas semi-estruturadas.

Para uma análise aprofundada a partir das conclusões dos entrevistados, utilizou-se documentos e estudos teóricos. Ainda, para realização de benchmarking com outras experiências de sucesso, nacionais e internacionais, entre a relação eventos e turismo, desenvolveu-se um estudo de breves cases, expondo estratégias e quebras de paradigmas na forma de se estudar e planejar a atividade turística.

4. O TURISMO E OS EVENTOS EM FLORIANÓPOLIS

Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, está localizada na parte central do litoral do Estado. Segundo o Censo IBGE de 2010, possui uma população de 421.203 habitantes sobre um território de, aproximadamente, 433,317 km². Destaca-se por ser a capital brasileira com o melhor índice de desenvolvimento humano (IDH), de 0,875, segundo relatório divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2000.

De acordo com Ferreira (apud Mussoi, 2008) o impulso à atividade turística em Florianópolis aconteceu por volta da década de 70, época em que os planos de governo vislumbraram a possibilidade de explorar o potencial turístico da cidade e do Estado. Nessa etapa de desenvolvimento da atividade, predomina o turismo tradicional (veraneio), caracterizado por uma lenta ocupação do litoral (FERREIRA, 1992).

A partir de então foram formuladas políticas públicas de desenvolvimento turístico, nas quais o Estado passou a ser o responsável pela implantação. Para Mussoi (2008, pag 34) “a vocação turística beneficiou-se da condição de a cidade ser capital de Estado, pois ela demanda grandes investimentos públicos”.

Nos anos 80, o turismo consolidou-se como fator realizador da aspiração ao desenvolvimento de Florianópolis. A pressão do empresariado do setor turístico sobre os recursos públicos, a ponto de transformar o turismo em alternativa preferencial de desenvolvimento econômico para o espaço local, provocou certa supervalorização do mesmo, apresentado como atividade capaz de retomar períodos prósperos da economia local, como solução para os males, em função dos efeitos de redistribuição sobre o conjunto da economia local.

Alguns órgãos públicos atuam de maneira efetiva para o desenvolvimento do turismo não só em Florianópolis, mas em todo Estado catarinense. No ano de 1977 foi criada a SANTUR – Santa Catarina Turismo S/A, empresa de economia mista. O órgão é vinculado à SOL (Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esportes) no que tange ao turismo.

No país, a atividade turística está subsidiada pelo Instituto Brasileiro de Turismo, a EMBRATUR, “Autarquia Especial do Ministério do Turismo, responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito a promoção, marketing e apoio comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional” (EMBRATUR, 2011).

No município, o órgão responsável pelo desenvolvimento turístico é a SETUR – Secretaria de Turismo de Florianópolis. Seu objetivo é gerar empregos e renda através do estabelecimento de condições favoráveis ao desenvolvimento sustentável da atividade turística em Florianópolis.

A principal entidade a coordenar a organização de eventos na cidade é o Florianópolis e Região Convention & Visitors Bureau — FC&VB. De acordo com FC&VB (2011) algumas de suas finalidades são: captar e gerar eventos, feiras e congressos de alcance regional, nacional e internacional para a região da Grande Florianópolis; fomentar e desenvolver o turismo de lazer e eventos na região, entre outros.

Outra entidade atuante nos eventos em Florianópolis é a ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos. Entidade civil de classe fundada em 1977, com jurisdição em todo o território nacional, sem fins lucrativos e nem caráter político-partidário. Tem por objetivo congregar as empresas organizadoras e prestadoras de serviços especializados em eventos, cadastradas no Ministério do Turismo.

4.1. PESQUISA COM STAKEHOLDERS

Visando responder à questão central dessa investigação optou-se por utilizar entrevistas semi-estruturadas com alguns stakeholders da organização de eventos na cidade.

Realizaram-se quatro entrevistas, com o objetivo de caracterizar um perfil distinto. A primeira engloba o agente público e sua atuação no mercado de eventos; a segunda, com o proprietário de uma agência organizadora de eventos; a terceira, com o Florianópolis e Região Convention & Visitors Bureau, por fim, a quarta e última retratando as ações e contribuições da Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Eventos (ABEOC).

Os principais eventos organizados pela Secretaria Municipal do Continente, abordada na pesquisa como agente público, são realizados para a população continental da cidade e tem como foco as datas festivas. Somente em 2009, os eventos começaram a ser pensados e estruturados no órgão. Esse fator colabora com um dos principais problemas da região, a mobilidade, uma vez que, havendo eventos para o público local, um menor número de pessoas se desloca para a ilha em datas festivas.

O organizador de eventos está no mercado há 15 anos. Seu nicho são os eventos técnicos, científicos e corporativos, que podem chegar a um público de cinco mil pessoas. De acordo com o Convention & Visitors Bureau de Florianópolis, os principais responsáveis pelos eventos desenvolvidos na cidade são formados pelo *trade* constituído pelo próprio FC&VB e por empresas como o CentroSul (principal centro de eventos na cidade), ACM e Costão do Santinho.

Com relação à receita gerada pelos eventos, pode-se dizer que o único evento gerador de receita para a Secretaria, é o São João do Continente. Já o organizador de eventos particulares afirma que trabalha com negociações para que o confrontamento entre receitas e despesas não dê prejuízo.

Sobre a participação ativa de agentes e organizações colaborativas, gestores do Convention & Visitors Bureau dizem que atuam em conjunto com entes privados e públicos, na divulgação do destino e na captação dos eventos. Além de a entidade ajudar as organizadoras na captação dos eventos, auxilia no fornecimento de material para a divulgação da cidade durante os eventos.

Outra entidade atuante no mercado de eventos, a ABEOC, é responsável pela fiscalização da profissionalização do setor e a qualificação profissional. A organização possui um Selo de Qualidade ABEOC, uma certificação das empresas que atuam no setor de eventos, em parceria com o SEBRAE/SC, além da associação com o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), com cursos de qualificação para o setor.

Em relação à contribuição dos eventos para a economia local, a empresa organizadora acredita que nos períodos em que a cidade sofre com a sazonalidade turística, a realização de eventos aumenta a taxa ocupacional dos hotéis, trazendo benefícios para o comércio local. O representante do Convention Bureau de Florianópolis afirma que o turista de eventos normalmente é composto por um público seletivo e formador de opinião que, ao sair satisfeito do atendimento recebido na cidade, pode retornar posteriormente a lazer.

Relacionado aos eventos públicos da Secretaria Municipal, um exemplo de contribuição desses com a economia local é a festa São João do Continente que ocorre em junho, mês caracterizado por poucos eventos em Santa Catarina. Para a ABEOC, o turismo de eventos será a principal indústria para o combate à sazonalidade na cidade.

4.2. CASES

A fim de ilustrar as estratégias relacionadas ao turismo e ao desenvolvimento de eventos serão apresentados casos reais de cidades e regiões que observaram a importância do tema para seu desenvolvimento.

4.2.1. VICTORIA, AUSTRÁLIA

Victoria, estado australiano, localizado na região sudeste do país. É a região mais industrializada da Austrália. Parte importante do desenvolvimento do turismo regional são os eventos sediados no Estado. De acordo com *Visit Victoria* (2011), Melbourne foi sede das Olimpíadas de 1956, do *Commonwealth Games* de 2006, do Campeonato Mundial de Natação e recebe todo ano o Grand Prix de Fórmula 1 da Austrália.

De acordo com *Tourism Excellence* (2011) a capacidade que um evento tem de ir além do status de 'local' e atrair mais dinheiro para a comunidade é determinada por sua singularidade, qualidade, habilidade de gerenciamento organizacional, marketing, localização e reputação. *Tourism Excellence* (2011) afirma que, na maioria dos casos, um evento bem sucedido aumenta o valor da imagem do destino.

4.2.2. MALÁSIA

Malásia, país do sudeste asiático, tem cerca de 27 milhões de habitantes e sua capital é Kuala Lumpur. No turismo, o principal atrativo são os eventos esportivos, como: Grand Prix de Fórmula 1; o *Commonwealth Games*; o *South East Asian Games* e o *Thomas Cup Badminton Finals*.

Os eventos esportivos atraem um público diverso e heterogêneo, incluindo fãs, atletas, treinadores, imprensa e membros familiares. Porém, de acordo com estudos locais, pouca atenção se tem dado a estudar os eventos esportivos como atrativo turístico.

No estudo de Yusof et al (2009), a respeito do turismo na Malásia, usou-se o sistema de atração turística de Leiper (1990) para entender como os eventos esportivos podem atuar como atrativos turísticos. Esse sistema contém três elementos: o fator humano, o turista e o elemento informativo, ou divulgador.

Yusof et al (2009) afirma que grande parte da literatura a respeito de turismo de eventos esportivos tendem a focar em eventos de grande dimensão como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo. Para muitos, esses eventos trazem impactos positivos para a sociedade anfitriã, para outros, frequentemente causam enormes débitos para a sociedade local, aumento da corrupção e deslocamento de residentes locais. Dados esses problemas, afirma-se que os eventos esportivos de escala menor acabam produzindo impactos mais positivos para a comunidade local.

4.2.3. WHISTLER, CANADÁ

Whistler, cidade localizada no estado da Colúmbia Britânica, no Canadá, está a cerca de 125km ao norte de Vancouver (*TOURISM WHISTLER*, 2011). Sua população fixa está por volta dos 10 mil habitantes. A principal atividade da cidade é o turismo, principalmente, os esportes de inverno. A cidade recebe cerca de dois milhões de pessoas anualmente. Durante os Jogos Olímpicos de Inverno de 2010, sediado em Vancouver, Whistler recebeu o maior número de eventos dos Jogos.

Os principais parceiros dos resorts da cidade, a partir de março de 2007, reconheceram a necessidade de desenvolver uma estratégia de turismo de eventos para aumentar e estabilizar a visitação turística no local. Isso, através da avaliação do papel do turismo de eventos economicamente para a cidade, da exploração dos impactos nos stakeholders, comunidade e visitantes e do fornecimento de recomendações para que Whistler seja reconhecida internacionalmente como um destino turístico por sua qualidade superior e diversidade de eventos (*TOURISM WHISTLER*, 2008).

4.2.4. PARATY, RIO DE JANEIRO

Paraty, localizada no litoral sul do estado do Rio de Janeiro, é um dos destinos turísticos brasileiros considerados Patrimônio Histórico Nacional, de acordo com o Ministério do Turismo (2011). Hoje, conta com população de aproximadamente 33 mil habitantes, de acordo com Paraty (2011).

A cidade sedia todo ano um dos maiores festivais literários do mundo, a Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP), incluída no Plano Aquarela desde 2004. A Festa foi criada com o objetivo de contribuir para a resolução dos problemas de infraestrutura urbana de Paraty. Além de promover a literatura, potencializa transformações na cidade nas áreas de preservação do patrimônio, educação e infraestrutura urbana.

4.2.5. ILHÉUS, BAHIA

A cidade de Ilhéus, localizada no litoral sul da Bahia, é capital da região conhecida como Costa do Cacao, por já ter sido a maior produtora de cacau no mundo. Com a diminuição de sua exploração, uma nova atividade econômica teve progressiva ascensão nas últimas décadas, o turismo. Segundo Schiavetti et al (2006), o futuro do turismo em Ilhéus depende da competitividade tanto no cenário nacional quanto internacional, o que requer a implantação de ações que reduzam as carências do setor e promovam o município nos mais diversos mercados emissores.

Nesse cenário, uma importante ação foi a criação do Convention & Visitors Bureau. Os estudos de Schiavetti et al (2006) demonstraram que as expectativas dos agentes turísticos de Ilhéus, com essa criação foram satisfatórias. Porém, para o Convention & Visitors Bureau alcançar seus objetivos, depende da promoção de condições mínimas para o desenvolvimento das atividades do setor público e do empresarial.

4.3. ANÁLISE

Para a melhor compreensão da pesquisa é importante destacar alguns pontos observados nas entrevistas. Grande parte dos eventos da Secretaria de Turismo é realizada durante a alta temporada, contemplando festas populares já historicamente celebradas no país. O que é positivo para a comunidade local, contudo, não contribui para o problema da sazonalidade turística. Os eventos realizados por entes públicos ainda são realizados mais com o objetivo de entreter a população e divulgar trabalhos públicos do que utilizados de maneira estratégica visando o desenvolvimento sustentável do município.

Observa-se que existe a preocupação por parte do gestor público quanto à circulação monetária na cidade em um período em que não acontecem muitos eventos. Nesse sentido, buscam ampliar o calendário para que os eventos possam ocorrer durante todo o ano.

A falta de visão estratégica na organização desses eventos depõe uma ausência de posicionamento do ente público, que não define antes de tudo qual o perfil de cidadãos a ser atingido por essa ação e ainda, qual segmento de indivíduos podem mais se beneficiar e trazer divisas para o evento.

As teorias existentes na literatura destacam algumas estratégias que se enquadram no problema, como a segmentação de mercado. A organização de eventos pode fazer com que, de uma só vez, venha um número grande de pessoas com mesmas características culturais e econômicas. Isso só será possível quando paralelo ao planejamento do evento seja realizada uma qualificação dos prestadores de serviços para melhor atender a demanda.

Ao analisar o agente privado entrevistado, observa-se que os eventos se concentram no período de baixa temporada, colaborando de maneira mais eficaz para o combate à sazonalidade turística no município. No entanto, em relação à receita gerada, percebe-se que os eventos públicos geram mais divisas ao município e ainda tem sua verba aplicada diretamente nas comunidades responsáveis pela organização dos eventos.

Os eventos científicos e técnicos trazem mais pessoas de fora da cidade e contribuem para a divulgação local e do Estado, agindo como um instrumento de promoção, pois mesmo não gerando tanta receita, expõe a cidade para o turista de negócio que poderá voltar com a família. A organização de eventos depende de uma estrutura de prestação de serviços adequada para o perfil de participantes e para a quantidade de pessoas que visitam a cidade no período. Por exemplo, não seria conveniente fazer um evento científico de grande porte na alta temporada, pois o aeroporto da cidade não comporta tamanha demanda.

Ter uma infraestrutura adequada e players significativos para a organização de bons eventos é um princípio explorado no case de Ilhéus. O princípio para poder explorar os eventos como atividade estimuladora do turismo é a cidade possuir estrutura para abrigar eventos e visitantes. Ter uma rede de hotéis qualificados, que possam receber um número significativo de visitantes, centros de eventos bem equipado e de dimensões adequadas e um comércio atuante e receptivo é necessário para inserir a cidade no contexto do turismo de eventos.

O organizador de evento privado afirma que a quantidade de dinheiro deixada na cidade diariamente por um turista de eventos é superior à deixada por um de lazer. Considerando que um turista de negócios e eventos pode vir a se tornar um turista de lazer mais facilmente que outro indivíduo que ainda não teve contato com a cidade, pode-se dizer que a atividade de eventos tem potencial de crescimento dentro do segmento turístico.

Quanto ao apoio de outros agentes e associações, nota-se que tanto o público quanto o privado recebem apoio de outras instituições visando o sucesso dos eventos realizados. Percebe-se, contudo, que para o agente público a burocracia dificulta o desenvolvimento dessa atividade, tendo que se firmar em relações institucionais para agilizar processos. Por vezes essa burocracia do ente público pode dificultar também agentes privados que dependem de investimentos como o Funturismo.

Importante observar que os entrevistados partilham a opinião de que a organização de eventos beneficia a economia local e pode ser considerada uma expositora da cidade. O turismo de eventos é considerado pelas instituições envolvidas como a principal arma que a cidade terá para combater a sazonalidade turística.

Fazendo um benchmark com os diversos cases que aliam os eventos às estratégias para o turismo, algumas conclusões podem ser tiradas. No caso australiano, o estudo do Convention & Visitors Bureau local pode ser aplicado em diversos destinos turísticos, inclusive em Florianópolis. Um evento pode tanto aumentar o valor da imagem do destino, valorizando alguma característica da cultura local que já seja difundida em outras regiões, como pode começar com algo novo e progredir até criar uma nova dimensão para a localidade. Como exemplo de nova dimensão criada pode-se aplicar o caso de Paraty, cidade histórica litorânea que teve sua imagem redefinida a partir

da Feira Literária. O evento nesse caso foi responsável por transformar a localidade e criar uma nova marca para a cidade.

Partindo dos estudos australianos, observa-se que eventos bem organizados e sustentáveis, podem contar com a participação da população durante anos, mas é importante que se faça regularmente uma reavaliação das condições do evento e das mudanças sociais. Novas tecnologias surgem e os interesses sociais se alteram, assim, para continuar contribuindo com o turismo local, os eventos devem se redefinir, se adequando a seu público.

A experiência na Malásia mostra a contribuição dos eventos esportivos no turismo local. Florianópolis abriga diversos eventos esportivos de várias organizações distintas. Esses eventos menores trazem um público específico e segmentado e geralmente interagem com o meio ambiente local. Por isso esse tipo de turismo deve ser atrelado ao desenvolvimento sustentável, de modo a preservar as belezas naturais da cidade. A preocupação ambiental deve partir de agentes públicos e privados, fortalecendo ainda mais o conceito de que os agentes devem trabalhar em conjunto para o bem maior.

Na apresentação do case Whistler, Canadá, ressalta-se o trabalho conjunto entre os resorts, demonstrando que concorrentes podem trabalhar unidos para a consagração de uma localidade como destino de turismo de eventos, em uma cidade que sofre com a sazonalidade. Além de resorts concorrentes o estudo defende a formação de comitês abrangendo diversos setores da cidade que estudem o desenvolvimento de eventos e suas estratégias.

Em Florianópolis, associações como ABEOC e o Florianópolis e Região Convention and Visitors Bureau trabalham em prol do desenvolvimento desse mercado, contudo muito mais ainda pode ser feito, além da captação ou fiscalização da atividade. Aliar suas políticas a uma postura mais estratégica pode trazer mais divisas para todos, principalmente para a sociedade local.

O caso canadense demonstra também a importância de se gerenciar os eventos como um produto, analisando seu portfólio e identificando *gaps* ao longo do ano. Essas lacunas devem ser vistas pelos stakeholders como oportunidade de desenvolvimento de novos eventos, que envolvam públicos distintos.

5. CONCLUSÃO

Após o desenvolvimento da pesquisa pode-se responder à questão central desse estudo. A organização de eventos pode, sim, atuar como estratégia de marketing turístico na cidade de Florianópolis. Sendo possível, inclusive, verificar diversas formas nas quais esse mercado atua contra a sazonalidade turística na cidade.

Os eventos tem potencial para dar uma nova imagem para a cidade onde são desenvolvidos, segmentar seus visitantes, reposicionar seus setores econômicos. Analisando cases de distintos lugares e culturas percebe-se que a contribuição dos eventos no turismo pode ocorrer das mais diversas formas, aliando as estratégias às culturas locais.

Eventos produzem um alto desenvolvimento econômico durante um período em que o turismo balneário e o ecológico não o fazem. Trazem uma melhor receita a diversos setores econômicos da cidade, inclusive sendo um dos principais demandantes de turistas estrangeiros, injetando moeda estrangeira na economia municipal. Beneficiam taxistas, donos de bares e restaurantes, comércio, hotelaria e principalmente, a sociedade local.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, M. M. de.(1997). *Introdução à Metodologia do trabalho científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Canton, A. M.(1997). *Eventos: da proposta ao planejamento*. Coletânea Tuismo em Análise, São Paulo, USP.
- Churchill, Gilbert A. (2005). *Marketing: Criando valor para os clientes*. 5 ed. São Paulo, Saraiva.
- Coutinho, H. P.; Coutinho, H. R.(2007). *O Turismo de eventos como alternativa para o problema da sazonalidade turística*. Revista Eletrônica Aboré. Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. Edição 03.
- Couto, Carlos Henrique da M. (2004). Turismo de eventos: um estudo de caso do distrito de Itaipava - município de Petrópolis, RJ. Dissertação (Mestrado) - UFSC, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis.
- EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/, Acessado em Setembro 5, 2011.
- FC&VB. Florianópolis Convention & Visitors Bureau. Disponível em: <http://www.florianopoliscvb.com.br/index.asp?dep=28>, Acessado em Setembro 28, 2011.
- Ferreira, Francisco A. C. (1992). Turismo e Desenvolvimento Urbano: Avaliação do Impacto Sócio-ambiental turística na Ilha de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Sociologia Política. UFSC, Florianópolis.
- FLIP. Casa Azul, 2011. Acesso em 29/06/2011. Disponível em <http://www.flip.org.br/noticias.php?id=545>
- IBGE. Censo, 2010. Disponível em <http://www.censo2010.ibge.gov.br/>, Acessado em Maio, 2011.
- Kotler, Philip. (2008). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Kuazaqui, Edmir. (2000). *Marketing Turístico e de Hospitalidade*. São Paulo: Makron Books.
- Lanzarino, E. J.; Ferro, M. T. Turismo Esportivo: Renda, Educação e Lazer. Revista Turismo abr/2004. Disponível em: <http://www.revistaturismo.com.br/artigos/esportivo.html>, Acessado em Junho 1, 2011.
- Leiper, N, (1990). Tourism Systems, Auckland, New Zealand, Massey University Department of Management Systems Occasional Paper 2.
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Meirelles, G. F. (2003). *Eventos: Seu negócio, seu sucesso*. Santana da Parnaíba/SP, IBRADEP.
- Melo Neto. F. P. De (2001). *Marketing de eventos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Sprint.
- Morrison, A. M. (2010). *Marketing de Hospitalidade e Turismo*. São Paulo, Cengage Learning.
- Murphy, P. E.; Price, G, G. (2005). *Tourism and Sustainable Development in THEOBALD*, William F. (Org). Global Tourism. 3 ed. UK, Elsevier.
- Mussoi, Thianne D. (2008). *Turismo e Transformações Sócio-culturais na praia de Ingleses, cidade Florianópolis (SC)*, 2008. Tese Conclusão Mestrado em Turismo e Hotelaria. Univali, Balneário Camboriú.
- Ries, Al. Trout, Jack. (2009). *Posicionamento: a Batalha por sua Mente*. São Paulo, M. Books do Brasil.
- Rolim, Vera. *Tipos de Turismo*. Publicado em 12/04/2005, em [etur.com](http://www.etur.com). Disponível em: <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6219>, acessado em Junho 1, 2011.
- Schiavetti, Alexandre; Meiking Guimaraes, Adriana; Barbosa Araujo, Itatiana Claudia Y Mauricio Cazorla, Irene. Turismo de eventos y negocios: El caso del Ilhéus y Costa del Cacao. Convention & Visitors Bureau, Brasil. Estud. perspect. tur., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 15, n. 1, marzo 2006. Disponível em <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185117322006000100004&lng=es&nrm=iso> Acessado em Abril 19, 2011.
- TOURISM EXCELLENCE. Event of a Part of Destination Management. Disponível em <http://www.tourismexcellence.com.au/Growing-Destinations/Events-as-a-part-of-Destination-Marketing.html>, Acessado em Junho 22, 2011.

TOURISM WHISTLER. About Whistler. Disponível em <http://www.whistler.com/about/>, Acessado em Junho 28, 2011.

TOURISM WHISTLER. (2008). Whistler Tourism Event Strategy. Version 1.2. Whistler, B.C, Canada.

VISIT VICTORIA. Events Victoria. Disponível em <http://www.visitvictoria.com/>, Acessado em Junho 28, 2011.

Yusof, Aminuddin; Omar-Fauzee, Mohd Sofian; Shah, Parilah Mohd; Geok, Soh Kim. Exploring Small-Scale Sport Event Tourism in Malaysia. Research Journal of International Studies – Issue 9. January, 2009. Disponível em http://www.eurojournals.com/rjis_9_05.pdf, Acessado em Junho 29, 2011.

Wahab, Salah-Eldin A. (1991). *Introdução à administração do turismo*. 3 ed. São Paulo, Pioneira.

Wanhill, Steven. (2005). *Role of Government Incentives in THEOBALD*, William F. (Org). Global Tourism. 3 ed. UK, Elsevier.

DIAGNÓSTICO DA ATIVIDADE TURÍSTICA EM SANTO ANTÔNIO DE LISBOA: UM COMPARATIVO 2002-2012

DIAGNOSIS OF TOURIST ACTIVITY IN SANTO ANTONIO DE LISBOA: A COMPARATIVE 2002-2012

Valentina Gomes Haensel Schmitt

Instituto Meira Mattos da Escola de Comando Estado-Maior do Exército
valentinaschmitt@hotmail.com

Samuel Felipe

Universidade Federal de Santa Catarina
samuelfelipe@hotmail.com

Luís Moretto Neto

Universidade Federal de Santa Catarina
moretto@cse.ufsc.br

RESUMO

O estudo resgata os diagnósticos da atividade turística, realizados no bairro de Santo Antônio de Lisboa – Florianópolis/SC, Brasil –, nos anos de 2002 e 2012. A pesquisa considerou a atividade no espaço, pelo levantamento e análise do patrimônio natural, histórico e artístico cultural e identificação das transformações ocorridas no período. Consequentemente deu-se a análise das oportunidades, deficiências, ameaças e oportunidades derivadas do processo de expansão da atividade no espaço. Na segunda etapa ocorreu a coleta de dados primários, por entrevistas com diferentes agentes de relevância para o local, em diferentes recortes temporais. Pôde-se observar que o turismo é a principal fonte geradora de emprego e renda no local, que é foco de visitação. A utilização do patrimônio no turismo é encarada como fundamental ao desenvolvimento do mesmo, contudo o seu comprometimento pode afetar sua atratividade. O processo de ocupação do espaço é controlado por aspectos legais, porém os espaços comunitários de discussão não atendem às demandas coletivas, e a falta de legitimidade dos órgãos locais é evidente. Espaço e paisagem merecem maior esforço para preservação e manutenção, e em algumas áreas há conflitos derivados de processos de delimitação entre os espaços públicos e privados. Dentre os aspectos positivos destacam-se a geração de emprego e renda e melhoria de infraestrutura. Aspectos negativos listados foram a especulação imobiliária, tênue cidadania deliberativa e sobreposição de interesses privados em áreas públicas. A análise permite constatar que o processo de desenvolvimento do turismo tem reproduzido lógica de progressiva exclusão social dos residentes ou sua privação ao exercício da cidadania deliberativa.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo Sustentável, Ecodesenvolvimento, Cidadania Deliberativa

ABSTRACT

The study rescues the diagnosis of the tourist activity in the district of Santo Antonio de Lisboa - Florianópolis / SC, Brazil –in the particulars years of 2002 and 2012. The diagnosis considered the activity in space, for the survey and analysis of natural, historic and artistic cultural property and changes identified in the period. Consequently there has been the analysis of opportunities, weaknesses and threats derived from the process of activity expansion in space. In the second step happened the collection of primary data through interviews with various actors of relevance to the place, in different time periods. Could be observed that tourism is the major source of employment and income in place, which is the visitation focus. The use of heritage in tourism is seen as crucial to the development of the same, yet their commitment may affect your attractiveness. The occupation process of space is controlled for legal aspects, but the discussion of community spaces do not meet the collective demands, and lack of legitimacy in local bodies is evident. Space and landscape deserve greater effort to preserve and maintain and in some areas there are conflicts

derived from processes of demarcation between public and private spaces. Among the positive aspects, highlights the employment increase and income and improvement of infrastructure. Negative aspects listed were the real estate speculation, tenuous deliberative citizenship and overlapping private interests in public areas. The analysis shows that the process of development of tourism has reproduced progressive logic of social exclusion or deprivation of residents to the exercise of deliberative citizenship.

KEYWORDS

Sustainable Tourism, Ecodevelopment, Deliberative Citizenship

1. INTRODUÇÃO

O turismo no Brasil é uma atividade de grande impacto nas dimensões sociais, econômica e ambiental. Porém, mesmo diante da relevância da atividade, constata-se que nos últimos 10 anos o país saiu da 23ª posição do ranking da Organização Mundial do Turismo (Ministério do Turismo, 2012) para a 37ª posição, em relação à chegada de turistas estrangeiros. Diversos argumentos são utilizados para explicar a mudança de contexto, desde a crise financeira mundial de 2008, até aspectos de uma gestão deficiente da atividade turística.

No Estado de Santa Catarina, localizado ao Sul brasileiro, ao longo dos anos de 2000 a 2009 a predominância de visitantes foi de estados e países vizinhos, reforçando o caráter do deslocamento para espaços próximos ao da residência. Como forma de atração de turistas, o órgão oficial de turismo de Santa Catarina, a Santur (2012), vem divulgando o turismo temático nas modalidades de produto ecológico, parques temáticos, compras, religioso, eventos, rural, litorâneo, e, o histórico. No turismo histórico destacam-se as diferentes colonizações ocorridas no Estado tais como alemã, italiana, polonesa e açoriana.

A capital catarinense, Florianópolis, tem sido a grande destinação do Estado, e, é apontada como a terceira no Brasil - ficando atrás para cidades como Rio de Janeiro e Foz do Iguaçu, na chegada de turistas estrangeiros (Ministério do Turismo, 2012). O processo se dá quase que exclusivamente durante a estação verão, motivado pelo lazer. Em termos de turismo internacional, os fluxos são predominantemente provenientes da Argentina, Paraguai e Uruguai. Ainda de acordo com a demanda turística internacional do Ministério do Turismo (2012), no ano de 2004, recebeu 11,9% dos turistas que chegavam ao Brasil, enquanto que no ano de 2010 esse número chegou aos 20%.

Localizada ao norte de Florianópolis, entre montanhas cobertas de mata e o mar da Baía Norte - que separa a Ilha de Santa Catarina do continente -, está o bairro de Santo Antônio de Lisboa que preserva em suas ruas fortes marcas da história da colonização açoriana. Um dos três bairros mais antigos da cidade é marcado pela presença de pescadores e nativos, junto a intelectuais e artistas que escolheram o estilo calmo do local para viver. Sua gastronomia é voltada aos frutos do mar, pratos típicos da Ilha, e, apresenta em muitos de seus restaurantes a presença de figuras típicas do folclore. As águas do mar em Santo Antônio são mansas e quentes, além de fonte de renda para pescadores e maricultores. Em 2002 o bairro foi responsável por 85% da produção nacional de ostras e mariscos, e atualmente ocupa o posto de 2º lugar na produção marinha, perdendo espaço para outras localidades dentro de Florianópolis (Epagri, 2012). Entretanto, mesmo com aspectos favoráveis à vida cotidiana e prática da atividade turística, Santo Antônio de Lisboa apresenta carências em diversos aspectos no seu espaço, principalmente na utilização dos recursos existentes, de maneira predatória.

Tendo em vista o crescimento da atividade turística e sua importância - como fator de intercâmbio de culturas e experiências, e, sobretudo como gerador de rendas - percebeu-se a necessidade de avaliar a situação existente no bairro de Santo Antônio de Lisboa. O desenvolvimento de técnicas, hábitos e tecnologias sociais que venham preparar e proteger o ambiente para as gerações futuras, atualmente além de uma necessidade, gradativamente torna-se uma exigência da sociedade.

O presente estudo objetivou a análise diagnóstica da atividade turística no bairro de Santo Antônio de Lisboa (Florianópolis – SC/Brasil) nos anos de 2002 e 2012. No estudo, optamos pela comparação das informações obtidas nos momentos distintos, visando viabilizar planos de ação a partir da

comparação, em um quadro evolutivo. Para tanto, houve uma diagnose da atividade turística e social no espaço, através do levantamento e análise do patrimônio natural, histórico e artístico cultural existente, com as lentes teóricas da gestão social e do ecodesenvolvimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar embasamento ao presente trabalho, este capítulo apresenta os conceitos básicos pertinentes à questão analisada no território. Neste sentido são abordados os seguintes temas: o ecodesenvolvimento, o turismo e a agenda da gestão turística brasileira.

2.1. ECODESENVOLVIMENTO

A discussão sobre o desenvolvimento cada vez mais faz parte da agenda da sociedade mundial. A temática do consumo de bens e serviços, gradativamente tem seu espaço ampliado nas discussões, em razão dos elevados volumes consumidos, afinal, muitas das necessidades humanas atuais somente podem ser atendidas por meio destes. A indústria de transformação é tradicionalmente tachada como a vilã no processo de desenvolvimento.

Sachs (2007) destaca o resgate mais lúcido da controvertida trajetória de evolução dos princípios de ecodesenvolvimento nas últimas décadas, bem como dos seus desdobramentos práticos. Por outro lado, o mesmo admite que uma das limitações mais evidentes está relacionada ao tratamento da crise ecológica global pelos governos, empresários e a opinião pública como um setor a parte. Uma aplicação consistente dos princípios de ecodesenvolvimento deveria pressupor a criação de mecanismos capazes de garantir uma coordenação efetiva das ações promovidas pelo conjunto da sociedade civil, da máquina governamental e finalmente, dos empresários.

O intenso debate suscitado pelas primeiras evidências de transgressão dos “limites do crescimento material” alimentou o surgimento de um novo campo de pesquisa científica inter e intradisciplinar.

Com o *boom* populacional do século XXI, e sucessivas catástrofes naturais, consolidou-se a noção de que os recursos naturais não são inesgotáveis. (Philippi, Romero & Bruna, 2004). De modo geral, a ciência econômica, ao fundamentar-se no cálculo econômico, ou nos valores de troca, não considera os valores de uso e nem os valores monetários dos bens ambientais não transacionados normalmente no mercado (Sachs, 2007).

Na busca de conjugação de elementos que permitam a sustentabilidade, cunhou-se o termo “ecodesenvolvimento”, introduzido por Maurice Strong - secretário geral da Conferência de Estocolmo em 72 -, cujo significado básico é o desenvolvimento de um país ou uma região. Trata-se, entretanto, de um desenvolvimento territorial baseado em suas próprias potencialidades, endógeno, sem criar dependência externa, tendo por finalidade harmonizar objetivos sociais, ambientais e econômicos, com o uso prudente de recursos e meios (Sachs, 2007). No documento que expõe a proposta final da conferência mundial das nações unidas, a Rio + 20 (2012), o turismo sustentável é citado como exemplo de atividade ecodesenvolvimentista, criadora de consciência ambiental, bem estar social e gerador de oportunidades comerciais.

2.2. TURISMO SUSTENTÁVEL

O turismo é uma atividade socioeconômica de grande crescimento na atualidade e de interferência significativa nos territórios. Junto à importância de educação e conscientização da sociedade, estão os estudos que apresentem as potencialidades e limitações dos espaços. Inúmeras são as caracterizações para a atividade turística, mas que de modo geral englobam aspectos como a interação social, aspectos culturais e históricos e a atividade econômica. O desenvolvimento do turismo objetiva a construção de plano e estratégia, flexível e minucioso, para adequar-se à demandas internas e externas e respeitando a complexidade da indústria e consequências sociais, ambientais e econômicas (Cooper et al, 2001).

Para Ferraz (1992), o turismo pode ser compreendido como um fenômeno social e econômico de origem espontânea, decorrente da curiosidade por se conhecer locais e culturas diferentes, ou até mesmo para a descoberta de novos mercados. Enquanto a primeira abordagem considera que a satisfação das necessidades sustentáveis devam ser respeitadas e consolidadas, a segunda considera aspectos da busca dos turistas por novas experiências de lazer e econômicas.

Conforme a Organização Mundial De Turismo - OMT (2001), o desenvolvimento sustentável do turismo satisfaz as necessidades dos turistas atuais e das regiões receptoras, enquanto protege e aumenta oportunidades no futuro. Assume-se que leva a uma utilização de todos os recursos, de uma maneira que necessidades econômicas, sociais e estéticas podem ser satisfeitas enquanto a integridade cultural, processos biológicos essenciais, diversidade biológica e sistemas de suporte da vida são mantidos intactos.

Não existe uma definição completamente aceita para turismo sustentável, contudo o mesmo deveria ser “formas que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas, da indústria do turismo e das comunidades locais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades” (Ferretti, 2002, p. 101). Entretanto, há quem acredite que a mensagem sobre turismo sustentado tenha sido centrada em debates acadêmico-governamentais, se distanciando do público que vive o seu cotidiano (Murphy, 2002). Para alcançar as formas sustentáveis de turismo é necessário o compromisso coletivo dos diversos atores que interagem no espaço. Partindo desse contexto que surge a proposta de diagnóstico da atividade turística em Santo Antônio de Lisboa, foco principal deste estudo. Hoje, cabe aos diversos atores sociais compreender o espaço em que estão inseridos e trabalhar técnicas e estratégias para a sua preservação ou melhoria do entorno para edificar de maneira coletiva um processo sustentável.

2.2.1. O ESPAÇO NO TURISMO

A composição do espaço em que ocorre a atividade turística é de grande interatividade, uma vez que é integrada de infraestrutura de transporte, de alojamento, de alimentação, meio ambiente, elementos culturais e históricos, dentre tantos outros. No espaço natural predomina a existência da natureza, enquanto no espaço construído a natureza dá lugar à ação do homem. Mesmo diante de tais distinções, geralmente há a predominância da mescla de ambos ambientes.

O Espaço passa a adquirir valor econômico quando apresenta a característica da utilidade. O espaço turístico é consequência da presença e distribuição territorial do espaço, matéria-prima do turismo. A melhor forma de determinar o espaço é através da observação da distribuição dos atrativos e da planta, objetivando detectar as agrupações e concentrações.

Para captar a paisagem urbana os elementos de destaque são o tamanho da localidade, traçado, topografia e tipo de arquitetura. Independentemente da organização espacial, os habitantes (permanentes ou temporários) captam a sua coerência e unidade ou desordem e confusão. (Boullon, 1985). Na busca pela paisagem atraente, sob a ótica do turismo, é relevante que seja incorporada de forma sustentável.

2.2.2. O SISTEMA TURÍSTICO

O sistema turístico é formado pelas ofertas de atrativos, equipamentos e serviços, e de suas interfaces com a demanda. A oferta turística é composta do conjunto de atrações naturais e artificiais de uma região, aliados aos elementos básicos da atividade que são a infraestrutura de transporte, hospedagem/alojamento, alimentação, informação e lazer. O turista enquanto consumidor, demanda serviços providos por indivíduos diretamente envolvidos com a produção dos mesmos, bem como daqueles que residem no ambiente e que provêm da infraestrutura básica para a manutenção das condições territoriais.

O produto turístico é composto de bens e serviços unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexo (Boullon, 1985). Uma de suas características é que se trata de um produto material cujo resíduo é uma experiência vivencial. A heterogeneidade da demanda faz com que as expectativas, dos serviços, sejam diversificadas tornando a apreciação sujeita a muitas interpretações, resultantes das suas características de abrangência e formas de gerenciamento. Entretanto, mesmo diante da relevância da atividade, constata-se que na América Latina a falta de estratégias de profissionais de marketing de destino tem levado a gestão aleatória da mesma e, conseqüentemente a resultados quase aleatórios (Kotler *et al*, 2006).

2.3. GESTÃO TURÍSTICA

Ao longo das últimas décadas a gestão pública brasileira passou por diversas tentativas de reformas e adequação de práticas de gestão, ora mais marcadas pela burocracia, ora pelo gerencialismo. O planejamento turístico no Brasil durante os anos 70, 80 e 90 foi orientado como um processo de construção de novos empreendimentos, como hotéis, implantação de meios de transportes e desenvolvimento de campanhas turísticas, numa perspectiva *Top-Down*. Apesar dessa concepção ainda sobressair, o conceito de planejamento turístico contemporâneo também engloba uma abordagem integrada sobre impactos ambientais e sociais, objetivando o desenvolvimento sustentável do turismo (Custódio, 2004).

Tabela 1: Dinâmica Histórica da Agenda Pública do Turismo Brasileiro.

PERÍODO	PRINCÍPIO ORGANIZADOR	EFEITOS ESPERADOS
Redemocratização (anos 1980)	Estabilização	Consolidação de um intervencionismo colegiado (Sistema Nacional de Turismo); consolidação constitucional do desenvolvimento do turismo.
Liberalização (anos 1990)	Gerencialismo	Ampliação do mercado turístico nacional e estrangeiro; ações executivas descentralizadas para estados, regiões e municípios; ampliação do mix público-privado.
Recuperação do desenvolvimento (anos 2000)	Desenvolvimento e agenda social	Aumento do fluxo interno e externo; melhoria da qualidade e produtividade; descentralização de planejamento e execução; regionalização; envolvimento das comunidades; sustentabilidade; inclusão social pelo trabalho; redução das desigualdades.

Fonte: Adaptado de Pimentel, Pereira e Boas (2011).

Entretanto, em 2003 com a criação do Ministério do Turismo, identificou-se o caráter estratégico da agregação do critério ecodesenvolvimentista de sustentabilidade, em contraponto com a tendência de crescimento da competitividade, seja na formulação, como na avaliação da política nacional (Pimentel, Pereira & Boas; 2011), com manifestações pontuais de ação *Bottom-Up*, através dos programas de municipalização e de regionalização do turismo.

Para melhor perceber a dinâmica histórica da agenda pública do turismo brasileiro, os autores sugerem a tabela 1.

Com a formulação da Lei 11.771 de 2008, denominada Lei Geral do Turismo, foi que a implantação de metodologias vinculadas ao acréscimo de competitividade por meio da “supersegmentação” da demanda, promocionismo e adesão de conceitos como da eficiência à sustentabilidade, proporcionaram uma ampliação do arcabouço da gestão das políticas públicas, principalmente de inclinação ao setor privado (Ministério do Turismo, 2012).

Em Florianópolis, a orientação do capital privado sobre a paisagem natural, e sua influência na gestão pública turística, transformou o município em produto de divulgação da cidade por atores sociais, públicos e privados, atuantes em diferentes escalas geográficas (Dias, Lenzi & Gonçalves, 2009). Em decorrência desta imposição de interesses de mercado, como a expansão imobiliária

desordenada, atualmente o município foi contemplado com o título de capital brasileira de pior mobilidade urbana no país e segunda no mundo, trazendo a tona, um perceptível descompasso social (Diário Catarinense, 2009). Esta é apenas uma das fotografias da realidade social, reveladas através da interação desigual entre os poderes que regem a dinâmica de gestão do bem público e privado, numa lógica dominante de gerencialismo.

Para atender as demandas sociais, sintonizadas com o ecodesenvolvimento, preservando os interesses coletivos sobre a natureza, e os canais de deliberação necessários à emancipação da sociedade civil, surge a proposta da gestão social.

2.3.1 GESTÃO SOCIAL E A CIDADANIA DELIBERATIVA

O conceito de gestão social nos remete ao início da década de 90, onde um novo mundo capitalista desperta depois da derrubada do Muro de Berlim. Sobre essa nova onda o “Consenso de *Washington*” disseminou a abordagem de Estado-mínimo, o superávit primário, a não reserva de mercado e outras commodities, obrigando a reformulação do conceito de gestão pública (Tenório, 2007). A distinção é que enquanto problemática de sociedade, a idéia refere-se à gestão das demandas e necessidades do social (França Filho, 2007). A partir desta transformação, a gestão social ganhou status de política participativa, na gestão pública de organizações, no terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental, pois se tornou uma alternativa à gestão pública – então um instrumento regulador de mercado.

Trazendo a tona às legitimações da república, Tenório (2007) argumenta que a cidadania deliberativa foca o processo político da formação da opinião e da vontade, valorizando ainda a constituição do Estado democrático de direito e sua coprodução. Contudo não exclui a natureza individual em nome da coletividade, como pretende o requisito da vontade da maioria no modelo da democracia representativa.

A rigidez, portanto, não contribuiria para a potencialização da proposta. Com efeito, o argumento para justificar a gestão social na esfera pública seria de resgatar a função básica da administração pública que é atender os interesses da sociedade como um todo (Tenório & Saraiva, 2006). Logo, o avanço do social significa na realidade incorporar nas decisões empresariais, ministeriais, comunitárias ou individuais, as várias dimensões e impactos que cada ação pode ter em termos de qualidade de vida (Dowbor, 1999). A gestão social é, portanto, definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade), pelo social (enquanto processo), norteada pelos princípios da ética e da solidariedade (Fischer & Melo, 2006).

Para que essas dimensões se concretizem, é preciso desenvolver a mobilização e envolvimento de diversos setores da sociedade, com o propósito de definir um sistema consciente de turismo, com padrões de comportamento, de produção e de consumo que atendam ao menos as necessidades básicas da população e às prioridades coletivas, em consonância com as limitações dos recursos naturais. Este é um desafio social e gerencial de turismo, enquanto atividade produtiva.

3. METODOLOGIA

O caminho seguido na realização de pesquisas e na busca por informações pode possuir contornos diferentes. Ao trabalhar temas como cidadania, participação e envolvimento, existem demandas de pesquisa qualitativa (Demo, 2001). O estudo em questão assume caráter qualitativo.

Para sua execução, foi realizada a pesquisa bibliográfica com o intuito de obter dados relevantes ao diagnóstico amparando-se em autores relacionados ao tema. A segunda etapa envolveu a definição do recorte teórico de apoio, amparado em duas perspectivas distintas: a de diagnóstico da atividade turística (Bouillon, 1985) e do ecodesenvolvimento (Sachs, 2007). O diagnóstico da atividade turística contemplou a análise do produto turístico em relação ao espaço estudado. A abordagem da gestão social contemplou características societais, organizacionais e metodológicas orientadas pelos pressupostos teóricos da cidadania deliberativa e do ecodesenvolvimento.

Tabela 2: Dimensões Analíticas na Abordagem da Gestão Social.

EIXO	GESTÃO SOCIAL
Organizacional	Dimensão de lócus de exercício de cidadania e participação coletiva e organizada onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de inibição. (Dialógica.)
Metodológica	Destaque para as intersubjetividades das relações sociais que balizam novos arranjos institucionais a partir das esferas públicas. (Modelo <i>Bottom-up</i> .)
Societária	Processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais, sob uma perspectiva na qual o determinante de suas ações deve ser a sociedade e não o mercado. (Cidadania Deliberativa.)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por definição, os principais conceitos de gestão social são classificados em três grandes eixos temáticos: metodológico, organizacional e societário (Tenório, 2004; 2009). O eixo metodológico envolve a concepção de gestão social como instrumento, processo ou conjunto de ações adequado à intervenção na realidade social, representando a dimensão meio. O eixo organizacional envolve a concepção de gestão social como forma ou espaço de gestão, isto é, encampando a idéia de execução, e o eixo societário inclui a noção de gestão social a partir de sua finalidade, que é a de enfrentamento à questão social e de transformação societária. Estes eixos foram utilizados como categorias de análise dos dados, através das indicações metodológicas.

Finalmente, foi realizada a análise de conteúdo (Bardin, 1976) das diferentes informações obtidas de entrevistas, com atores comunitários e representantes públicos, procurando elucidar a partir do escopo teórico-crítico da gestão social, o tipo de administração do patrimônio público turístico, adotada na área estudada. Os resultados obtidos em 2002 e 2012 foram comparados permitindo observar aspectos estáticos e de mudança ao longo do período.

4. RESULTADOS

Tanto no ano de 2002 como no ano de 2012, pôde-se observar que o turismo continua sendo a maior fonte geradora de emprego e renda para a localidade. A distinção em termos sociais do desenvolvimento da atividade foi que essa resultou em processo de integração dos atores sociais (através do intercâmbio de diferentes culturas). Contudo este processo propiciou impactos positivos e negativos.

4.1. DIAGNÓSTICO

Santo Antônio de Lisboa *lócus* de visitação, uma vez que carece de estrutura de acomodação para turistas, que anteriormente ocorria em menor escala devido às características históricas e culturais e que em 2002 foi alavancado pela gastronomia. Hoje, em 2012 a atividade gastronômica foi citada por ocasionar, em nível societal, deslocamento da população trabalhadora local do bairro, para áreas de maior densidade demográfica com oportunidades de melhor remuneração e menor competitividade.

No ano de 2002 a especulação imobiliária gerada pela vinda do visitante para habitar o espaço fez com que houvesse a substituição do elemento humano, de forma a afastar os antigos moradores da orla marítima. A especulação foi um dos grandes elementos causadores da descaracterização do local e perda da identidade cultural— originalmente de pescadores e características açorianas.

A utilização do patrimônio na atividade turística mantém-se como fundamental ao desenvolvimento da mesma, devido à necessidade de oferecer diferentes atrações no produto turístico. No presente estudo, o patrimônio composto pelos elementos naturais, históricos e artísticos cultural mereceu especial atenção, dado seu potencial de retorno à comunidade e localidade, que oferece benefícios financeiros, culturais, dentre outros.

Entre os diagnósticos dos dois períodos 2002-2012, percebeu-se que:

Tabela 3: Comparação dos resultados 2002 e 2012.

DIMENSÕES	DIAGNÓSTICO 2002	DIAGNÓSTICO 2012
Patrimônio Natural	Preservado, pouco explorado, carecia de legislação que regulamentasse a utilização, para não tornar-se predatória.	Continua preservado, e pouco explorado, principalmente no quesito educação ambiental. A população agiu em conjunto para manter suas reservas conservadas.
Patrimônio Histórico	Subutilizado, apesar do alto poder de atratividade. Sugeriram-se incentivos à conservação e reabilitação.	Nos últimos anos não recebeu atenção devida das autoridades. Existe um conflito entre a sociedade civil e órgãos públicos sobre como esse patrimônio deve ser gerido.
Patrimônio Artístico Cultural	Bastante variado, e carecia de esforços em divulgação e incentivos à sua perpetuação, pois parecia ameaçado pelo desenvolvimento da atividade turística.	As atividades artísticas ganharam mais espaço, contudo a população local está se deslocando à outras localidades em busca de melhores oportunidades de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em linhas gerais, conforme anteriormente citado, percebe-se que a utilização do patrimônio ocorre sob a lógica instrumental, afetando a atratividade do local e nega a ótica do ecodesenvolvimento.

O processo de ocupação do espaço, em 2002, foi percebido como controlado pelos atores, sendo os créditos eram dados aos esforços comunitários - que luta para que a lei seja seguida e o local preservado -, e, a disseminação dos valores expostos na Agenda 21 (2001). No entanto, atualmente não houve uma grande preocupação na importância de observar as limitações geográficas do espaço durante a ocorrência crescimento turístico.

Dentre os aspectos positivos, descritos pela pesquisa feita em 2012, na atividade turística no local, destacam-se a geração de emprego e renda, o aumento do fluxo de capital, a melhoria da qualidade de vida e o intercâmbio cultural. Dos aspectos negativos, destacam-se a especulação imobiliária, a perda da identidade local, o stress na comunidade, a deterioração do patrimônio, aumento da insegurança, utilização do espaço sem infra-estrutura adequada e, sobretudo o turismo de massa.

No ano de 2002 já havia sido noticiada uma gama de oportunidades a serem incorporadas, no local, tais como: turismo rural, turismo ecológico, turismo da terceira idade, turismo histórico e cultural (que deve ser potencializada a sua exploração). Naquele momento já havia a necessidade de maior esforço em divulgação do “produto” Santo Antônio de Lisboa através do incentivo ao desenvolvimento da marca, roteiros turísticos, eventos e potencialidades. Passada uma década, ainda não houve a percepção do fato então destacado: que qualquer oportunidade somente possui atratividade econômica se transformada em produto acabado pronto para o consumo. Percebe-se também a necessidade de desenvolver a cultura voltada ao turismo sustentável, preocupando-se com as limitações e necessidades do local, salientando o bem estar social e a preservação das riquezas históricas e naturais.

4.1.1. EIXO ORGANIZACIONAL: DIÁLOGO

Dentro desde eixo, permeado pela teoria da gestão social, o que foi levantado através das entrevistas é uma perceptível falta de legitimidade à forma do diálogo, como processo decisório, dentro das esferas públicas de deliberação. Os entrevistados se queixam da ausência de atores da esfera municipal dentro da região para que as demandas da comunidade sejam atendidas. As próprias esferas de deliberação da comunidade, já não são mais passíveis da integridade do compromisso assumido para com a coletividade. De acordo com os relatos, as assembleias de

moradores, se transformaram em tribuna de defesa dos interesses particulares, muitas vezes motivados pelo mercado, seja turístico ou imobiliário.

As demandas são bem delimitadas dentro do corpo social, como no caso da necessidade de capacitação para a prestação de melhores serviços turísticos, no entanto é carente de espaços para debater processos gerenciais baseados na solidariedade e pluralidade (Tenório, 2007). Em contato com o diretor da capacitação turística, da Setur (Secretária Municipal de Turismo), Artur de Bem, nos últimos anos apenas o Carnaval, levantou esforços para capacitação local, sinalizando interesses sazonais gerencialistas.

4.1.2. EIXO METODOLÓGICO: ESTRATÉGIA

Como estão intimamente ligados os eixos da gestão social, neste pilar metodológico, através da análise dos dados, temos que de modo geral, a atividade turística impulsiona a vida social do bairro costeiro. Mesmo que muitos sejam os que dependem da atividade e utilizam o local como lugar de residência, poucos manifestam suas reais intenções coletivas, para o desenvolvimento do bem comum. A localidade sofre com a falta de bolsões de estacionamento e água potável nos períodos de grande visitação.

Contudo, a mobilização social para com a resolução desses resultados negativos, que afetam diretamente o sistema e o espaço turístico, é fragmentada e ineficaz. Pela descrição dos movimentos sociais relatados, não foi possível observar a ocorrência de estratégias para construção e implantação de ações que visem o desenvolvimento social no território estudado. Existe ressentimento com a má administração pública local, acarretando visivelmente um desinteresse pela organização e tomada de decisão popular.

4.1.3. EIXO SOCIETÁRIO: DELIBERAÇÃO

Visto os eixos anteriores, a conclusão relatada para a formação deste eixo não poderia ser das melhores. A comunidade em sua essência não possui indícios que tenha se emancipado dos interesses políticos e econômicos, assim como da assistência do poder público para promover o desenvolvimento do local, e de suas demandas sociais. A deliberação dos processos ocorre quase que predominantemente na esfera empresarial, atestam os entrevistados, como na apropriação de espaços públicos e dependências do patrimônio histórico, para locação de negócios turísticos.

Consequente ao fato está à inadequação do potencial humano do local para com a atividade, dado que foi observada a expulsão das pessoas nativas, por motivos oriundos da concorrência de mercado. Mesmo existindo mão-de-obra especializada na região, os restaurantes da localidade optam por contratar “aventureiros” - como denominam os moradores -, principalmente por compactuarem com a reprodução de salários baixos e condições insalubres de trabalho.

A cidadania deliberativa está ausente do cotidiano da gestão pública local, visto que o desenvolvimento voltado ao lado social tem uma face muito mais instrumentalizada pela lógica gerencialista do que pela lógica participativa cidadã de transformação societária, ocasionando um desequilíbrio negativo no desenvolvimento turístico sustentável do bairro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos distintos diagnósticos sobre o mesmo objeto, constatou-se que o Estado, portanto, tem o importante papel de dotar o espaço de infraestrutura adequada, planejar e efetivar o plano, fiscalizar (para prolongar a vida útil do local), investir os tributos no local de arrecadação, legislar, educar, incentivar e divulgar o local como foco de visitação. Entretanto a partir das contribuições dadas pelas ópticas teóricas da gestão social e do ecodesenvolvimento, nos remetemos à importância que a aprovação cidadão tem em meio à agenda pública de desenvolvimento.

O processo de planejamento é importante que ocorra com a participação de todos os agentes da sociedade, visando à atividade sustentável e a perpetuação da utilidade do espaço de deliberação. Logo, constata-se a relevância de que sejam difundidos na sociedade, como um todo, os princípios

do ecodesenvolvimento, para que haja a compreensão da importância do bem comum (Sachs, 2007) e a consequente ocorrência da atividade turística baseada em seus princípios de sustentabilidade.

A falta de ligação entre o serviço predominante na região, sociedade local, e as esferas governamentais, torna claro que a classe comercial satisfaz as necessidades de seus pares, seguindo a lógica gerencialista e do *management*, sem reposta social exigida para as demandas de empregabilidade dos moradores locais (Tenório, 2009).

Resgata-se que a gestão do bem público pela esfera societal ainda não é institucionalizada no Brasil, pouca é a intervenções junto às esferas municipais, muitas vezes por ineficiência das próprias assembleias de moradores, o que caracteriza uma fraca cidadania deliberativa (Tenório, 2007). Paralelamente, a eficiência das empresas está em trabalhar em conjunto com a esfera pública, aplicando modelos de ação já predefinidos e muito claros, o que não acontece na esfera societária, pela incapacidade treinada, advinda pelo desenvolvimento dos modelos *Top-Down* de gestão pública, que não fornecem bases de aprendizado e participação, voltados à emancipação (Paula, 2007). Então, apoiado nesta perspectiva, observou-se no estudo, que o poder público atende aos interesses econômicos, e não as necessidades sociais locais.

Por fim, espera-se que este estudo diagnóstico seja relevante para as mudanças que venham ocorrer no local, visando, as demandas sociais do espaço, para que sejam atendidas, os aspectos positivos e oportunidades, que sejam melhores aproveitados, e, sobretudo possa ser utilizado como ferramenta educativa e disseminadora de informações. Desta forma, o mesmo fica como uma proposição de modelo de análise da atividade turística em territórios ocupados por atores que visem o desenvolvimento sustentável.

Nesse caso específico, sugere-se, portanto, o uso de métodos sociais de controle nas construções irregulares, preservação da paisagem e neutralização da poluição visual, atualização das leis e cumprimento das mesmas, capacitação turística, segurança e saneamento básico de qualidade. A participação popular em prol das demandas sociais locais continua sendo prioridade de amadurecimento, conscientização e implantação nas ações públicas gestoras do bairro de Santo Antônio de Lisboa.

BIBLIOGRAFIA

- Agenda 21 (2001). *Local do Município de Florianópolis. Prefeitura Municipal de Florianópolis*. Florianópolis.
- Angeli, M. (1996). *Planejamento e organização em turismo*. Campinas, SP: Papirus.
- Bardin, L. (1976). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bouillon, R. (1985). *Planificación del espacio turístico*. México: Editorial Trillas.
- Cidadania e desenvolvimento local. (2007) Rio de Janeiro; FGV.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. & Shepherd, R. (2001) *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre; Bookman.
- Custódio, D. (2004). A importância do planejamento urbano-ambiental para o crescimento sustentável do setor turístico. In *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo: Aleph.
- Demo, P. (2001). *Cidadania pequena: polêmicas do nosso tempo*. Campinas: Ed. Autores Associados
- Diário Catarinense. Florianópolis tem pior mobilidade urbana do Brasil. Estudo de pesquisador Valério Medeiros. Universidade de Brasília. Retrieved May, 2012, from <http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/noticia/2009/05/florianopolis-tem-pior-mobilidade-urbana-do-brasil-2523317.html>
- Dias, L., Lenzi, M., Gonçalves, T. (2009). O processo de publicização de Florianópolis: imagem, turismo e finanças como elementos para uma análise geográfica. In: 12º do Encuentro de Geografos dela América Latina, Montevideo.

Dowbor, L. (1999). A gestão social em busca de Paradigmas. In: Gestão Social - uma questão em debate. São Paulo: Educ-IEE.

Epagri, Secretaria de Estado e Desenvolvimento Rural. Síntese informativa da produção de moluscos. Retrieved May 16, 2012, from http://cedap.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=357&Itemid=173.

Fatos e Dados: demanda turística internacional. Retrieved May 29, 2012 from http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/internacional/download_internacional/Demanda_Turxstica_Internacional_-_Fichas_Sinteses_-_2004-2010.pdf.

Ferraz, J. (1992). Regime jurídico do turismo. Campinas, SP: Papirus.

Ferretti, E. (2002). Turismo e meio ambiente: uma abordagem integrada. São Paulo: Roca, 2002.

Fischer, T. & Melo, V. (2006). Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In Fischer, T. Roesch, S. & Melo, V. Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino. Salvador: EDUFBA, GIAGS/UFBA, 13-41.

França F. & Genauto C. (2007). Considerações sobre um marco teórico-analítico para a experiência dos Bancos Comunitários. In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social I, 23-25 de maio de 2007, Juazeiro do Norte, Ceará: Anais.

Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. (2006). (10. Ed). Rio de Janeiro: FGV.

Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. & Donald, H. (2006). Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina. São Paulo: Prentice Hall.

Ministério do Turismo. Fatos e Dados: estudos pesquisas e dados sobre o setor do turismo. Retrieved May 16, 2012 from <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/home.html>

Murphy, P. (2002). Turismo e Desenvolvimento Sustentado. In: Theobald, William F. Turismo global. São Paulo: SENAC.

OMT, Organização Mundial de Turismo (2001). Introdução ao turismo. São Paulo: Rocca.

Paula, A.(2007). Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV.

Philippi, A., Roméro, M., & Bruna, G.(2004). Curso de Gestão Ambiental. Barueri: (Ed.) Editora Manole.

Pimentel, M., Pereira, J. & Vilas Boas, A. (2011). Institucionalização de Política Pública de Turismo em Âmbito Municipal no Brasil. In: José Roberto Pereira. (Org.). Gestão Social de Políticas Públicas. (1 ed.) Lavras: Editora UFLA, 1, 143-213.

Rio + 20. (2012). Documento final de la Conferencia: El futuro que queremos. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible. Rio de Janeiro: 2012.

Rodrigues, A. (1997). Turismo e espaço. (1 ed.). São Paulo: Editora Hucitec.

Sachs, I. & Freire, P. (2007). Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. (org). São Paulo: Cortez.

Santur, S. C. S/A (2012). Estatísticas do Turismo Catarinense. Retrieved May 16, 2012 from <http://www.santur.sc.gov.br/>.

Tem razão a administração? (coord). Ensaio de teoria organizacional e gestão social.(2004) Ijuí: UNIJUI.

Tenório, F. (maio/agosto 2009). Gestão Social: uma réplica. *Revista ADM. MADE.*, 13(2), 1-4. Universidade Estácio. Rio de Janeiro: ano 9

Tenório, F., & Saravia, E. (2006). Escorços sobre gestão pública e gestão social. In Martins, P., & Pieranti, O. (Orgs.). Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo. (2 ed.,) 107-132. Rio de Janeiro: FGV.

GESTÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE NO NORDESTE BRASILEIRO: DESAFIOS E SUSTENTABILIDADE

MANAGEMENT OF A GRADUATE PROGRAM IN DEVELOPMENT AND ENVIRONMENT IN THE NORTHEAST OF BRAZIL: CHALLENGES AND SUSTAINABILITY

Vlória Pinto Vidal de Oliveira
Universidade Federal do Ceará (UFC) Bolsista de Produtividade do CNPq
vladia.ufc@gmail.com

Rogério César Pereira de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)
r.araujo@ufc.br

RESUMO

Este artigo faz um breve histórico da criação do Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Prodema) e expõe seus objetivos, estrutura e Universidades associadas. Discute os fundamentos nos quais o Prodema foi concebido, principalmente a natureza interdisciplinar, a associação em rede acadêmica e o conceito de desenvolvimento sustentável. Destaca a importância da criação do Prodema na região Nordeste do Brasil e enfatiza as questões motivadoras da pesquisa no âmbito do Prodema. Baseado no conceito de rede social, a estrutura, funções e inter-relações são apresentadas e avaliadas do ponto de vista de eficiência. Finalmente, faz-se uma avaliação dos resultados alcançados pela Rede Prodema, onde se demonstra que o Prodema instituiu a interdisciplinaridade no sistema de pós-graduação brasileira desafiando paradigmas institucionais vigentes em algumas das Universidades nordestinas e no sistema da pós-graduação tradicional brasileira.

PALAVRAS CHAVE

Interdisciplinaridade, Rede Acadêmica, Ensino.

ABSTRACT

This paper does a brief history of the Graduate Regional Program in Development and Environment (Prodema) and presents its objectives, framework and associated Universities. It discusses the foundation in which the Prodema was conceived, mainly concerning the interdisciplinary approach, the association in academic network and the concept of sustainable development. It detaches the importance of the Prodema creation in the Northeast region of Brazil and stresses the issues that motivate the research in the Prodema. Based on the social network concept, the framework, functions and interrelations are presented and assessed from the efficiency standpoint. Finally, it is assessed the outcomes achieved by the Prodema Network, based in which we demonstrate that the Prodema instituted the interdisciplinary in the Brazilian graduate system, which was done by challenging the current institutional paradigms in some northeastern Universities and in the federal public administration.

KEYWORDS

Interdisciplinarity, Academic Network, Teaching.

1. INTRODUÇÃO

O Programa Regional de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Prodema), estruturado na forma de uma rede de cooperação acadêmica, é o resultado da demanda crescente da sociedade por conhecimento interdisciplinar voltado para a compreensão dos problemas complexos que surgem da relação entre desenvolvimento e meio ambiente. Este processo foi impulsionado também pela consolidação do ensino e pesquisa em nível de pós-graduação nas Instituições de Ensino Superior na região Nordeste do Brasil.

As idéias centrais deste Programa foram concebidas a partir de discussões envolvendo grupos de pesquisas de várias Instituições de ensino público da região Nordeste, iniciadas em 1990. Dessas reuniões, foi definida a área de concentração, suas linhas de pesquisa, estrutura curricular e estratégia de integração entre as instituições associadas.

Em novembro de 1992, a proposta de Programa foi apresentada na 54ª Reunião Plenária do Conselho de Reitores de Universidades nordestinas. Embora 17 Universidades tenham participado desta Reunião, somente a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Fundação Universidade Federal de Sergipe (FUFSS), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal da Paraíba e Universidade Estadual da Paraíba (UEPB/UEPB), estas duas últimas trabalhando conjuntamente, expressaram interesse em participar da proposta de criação do Programa.

No ano de 1993, as Universidades interessadas submeteram a primeira versão da proposta de criação do Programa à CAPES. Devido ao seu caráter inovador, a CAPES realizou uma série de reuniões entre a Comissão de Avaliação e as instituições proponentes com o objetivo sugerir ajustes à proposta, culminando, posteriormente, com a criação de uma área específica de conhecimento onde seriam hospedados programas desta natureza e denominada de área Multidisciplinar. A aprovação do Programa somente ocorreu dois anos mais tarde, em 1995.

A filosofia do Prodema está fundamentada, sobretudo nas principais recomendações e diretrizes propostas por eventos que discutiram a importância da pesquisa e conhecimento interdisciplinar, tais como a 1ª Conferência Intergovernamental sobre Educação Relativa ao Meio Ambiente (UNESCO/PNUMA, Tbilisse-URSS, 1977), 1º Seminário sobre Universidade e Meio Ambiente para América Latina e Caribe (PNUMA, Bogotá-Colômbia, 1985) e o Colóquio Internacional sobre a Interdisciplinaridade (UNESCO, Paris, 1991).

O Programa tem como foco central o desenvolvimento da pesquisa, a geração do conhecimento interdisciplinar, a formação de pesquisadores de alto nível e a integração interinstitucional e inter-regional das ações de ensino e pesquisa das Universidades associadas. Neste sentido, tem como desafio a geração do conhecimento através da pesquisa, ensino e prática da interdisciplinaridade, como forma de compreender a complexidade inerente aos problemas sociais, econômicos e ambientais que surgem da promoção do desenvolvimento.

Dessa forma, por ser uma proposta ousada e desafiadora, o Programa somente pode ter sucesso se for capaz de vencer as limitações impostas pela distância que separam as instituições parceiras e as diferenças institucionais que possuem. Por outro lado, tais diferenças se constituem em oportunidade para explorar as complementaridades das instituições associadas e suas capacidades de cooperação e integração regionais.

A implantação do Prodema preencheu o vazio que existia na região Nordeste em termos de programas de pós-graduação na área Multiinterdisciplinar. Historicamente, dada a baixa densidade de doutores e programas de pós-graduação, a região Nordeste tem permanecido dependente das regiões mais desenvolvidas do País quanto à formação de recursos humanos em nível pós-graduação. Apesar disso, o Corpo Docente do Prodema foi constituído aproveitando os

professores de várias áreas de conhecimento e seus grupos de pesquisa das Universidades nordestinas associadas.

O Prodema se propõe a formar recursos humanos em nível de pós-graduação capazes de abordar problemas complexos, compreendê-los a partir da integração de duas ou mais disciplinas e propor soluções inovadoras que visem promover o desenvolvimento sustentável na região Nordeste.

Portanto, este Programa se diferencia marcadamente dos programas disciplinares tradicionais que estão presentes em diversas áreas de conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES), que evoluíram tendo como base a abordagem reducionista e o uso de ferramentas cartesianas, aí produzido e reproduzido. Embora as abordagens disciplinares e a interdisciplinaridade sejam necessárias para a compreensão da realidade, a primeira mostra-se mais adequada aos desafios impostos pelos problemas complexos da atualidade, principalmente na área de desenvolvimento sustentável, e que exigem a mudança de paradigmas e formulação de novas teorias e metodologias.

Por fim, vale ressaltar que a criação do Prodema constitui-se em uma iniciativa ousada e única no contexto da pós-graduação brasileira que resultou da dedicação e esforço de alguns professores e Universidades públicas da região Nordeste. As seções seguintes deste artigo se propõem a discutir os fundamentos que inspiraram a criação do Prodema, sua estrutura organizacional e as dificuldades enfrentadas pelo Programa em alcançar seus objetivos.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1. INTERDISCIPLINARIDADE

O Prodema foi concebido com base no conceito e princípios da pesquisa interdisciplinar. Embora não exista um conceito amplamente aceito de pesquisa interdisciplinar, os diversos modos e modelos organizacionais para conduzir as atividades da pesquisa interdisciplinar podem ser definidos com base no seguinte conceito geral:

“É um modo de pesquisa realizada por equipes ou indivíduos que integram informações, dados, técnicas, ferramentas, perspectivas, conceitos e/ou teorias a partir de duas ou mais disciplinas ou corpos de conhecimento especializados, tendo como objetivo avançar o conhecimento fundamental ou solucionar problemas que estão além do escopo de uma única disciplina ou campo prático de pesquisa.” (COSEPUP, 2004, p. 2)

Portanto, as abordagens "interdisciplinares" integram os dados, métodos, ferramentas, conceitos e teorias das disciplinas separadas no intuito de criar uma visão holística ou entendimento comum de uma questão ou problema complexo.

Uma pesquisa é verdadeiramente interdisciplinar quando integra e sintetiza as idéias e métodos, ao invés de apenas unir duas disciplinas a fim de gerar um produto. Em uma equipe de pesquisa interdisciplinar, os membros da equipe engajam na definição conjunta do projeto, do problema e questões-chaves, objetivos, estrutura da pesquisa e do plano de trabalho. A comunidade de investigadores desenvolve interdependência e uma linguagem híbrida que facilite a comunicação. Engajam na aprendizagem mútua, compartilhando conhecimentos e experiências, ferramentas, conceitos e teorias, bem como na construção de estruturas integradoras.

A educação interdisciplinar é um componente indispensável da pesquisa interdisciplinar. Por meio dela, os estudantes são preparados para trabalhar com a complexidade do processo de pesquisa interdisciplinar, sendo encorajados a entender e aprender várias disciplinas e abordar os problemas complexos sob a perspectiva de diversas áreas do conhecimento. No ensino, os professores participam da elaboração de planos de ensino, conteúdos didáticos e avaliações conjuntas. Constroem vocabulários e pressupostos compartilhados a ser utilizados no processo da compreensão holística maior do tema, problema ou questão central do programa educativo.

A pesquisa e educação interdisciplinar dependem das práticas adotadas nas atividades e processos que são caracterizadas como: (i) um vocabulário próprio e integrado é formada de forma coordenada, organizada, harmonizada e compartilhadas mutuamente; (ii) os membros da equipe de pesquisa coordenam conjuntamente todas as etapas do projeto; (iii) o problema é definido conjuntamente pelos pesquisadores de diversas disciplinas; (iv) os membros da equipe podem depender da epistemologia disciplinar, porém, aceitam a validade dos diferentes paradigmas; (v) os membros da equipe de pesquisa elaboram conjuntamente o formato, questões, teorias, modelos e métodos da pesquisa; (vi) o conhecimento gerado pode impactar a estrutura de conhecimento em todas as disciplinas; e, (vii) os resultados da pesquisa possuem a forma de síntese e publicados em revistas científicas interdisciplinares.

2.2. REDE DE ENSINO E PESQUISA

Uma Rede de ensino e pesquisa ou rede de conhecimento é uma rede social constituída de estruturas complexas que buscam produzir soluções emergentes e criativas quando comparadas a outras modalidades de governança.

Segundo Borgatti e Halgin (2011), uma rede consiste em um conjunto de atores ou nódulos ao longo de um conjunto de laços de um tipo específico (tais como amizade) que os conectam. A interconexão dos laços através dos pontos extremos compartilhados para formar trajetórias que indiretamente conectam os nódulos que não estão diretamente ligados. O padrão de conexões em uma rede produz uma estrutura particular que permite que metas pré-estabelecidas sejam alcançadas.

Segundo a definição do Instituto Internacional de Desenvolvimento Sustentável (2001), as redes de conhecimento são redes que objetivam compartilhar informações e criar novos conhecimentos, fortalecer a capacidade de comunicação e pesquisa entre os membros, identificar e implantar estratégias para engajar o tomador de decisão mais diretamente, ligando os processos apropriados nas áreas políticas e práticas.

Em relação às funções que as redes precisam desempenhar para promover a aprendizagem institucional efetiva, destacam-se a transmissão da informação, deliberação e resiliência, cujas características são: (i) A deliberação permite a incorporação de normas, valores e perspectivas de diferentes atores no processo de tomada de decisão, tendo a vantagem de incorporar uma riqueza de discursos e argumentos e a busca de soluções criativas e mais amplamente aceitas; (ii) A transmissão de informação ocorre através da interação e comunicação entre os atores, em que conhecimento e informação são transmitidos entre os atores sociais, tendo a vantagem de permitir a distribuição e difusão de informações relevantes, acesso à informação com relativo baixo esforço e complementaridade de diferentes competências; (iii) A resiliência permite a construção da capacidade de reação e recuperação de impactos causados por mudanças abruptas no ambiente, tornando-se menos vulnerável e mais efetiva na execução das tarefas de governança na medida em que permite uma certa redundância de ambas nas competências e relações.

De acordo com a teoria de redes sociais, as relações que se estabelecem numa rede se caracterizam pela intensidade e qualidade da ligação entre os atores, que podem ser categorizados em laços fortes e laços fracos.

Os laços fortes caracterizam-se por interações que exigem atenção e esforços por parte dos atores, e que por isto ocorre em número limitado. Por outro lado, os laços fracos caracterizam-se por interações menos redundantes e mais flexíveis que permitem estabelecer ligações distantes e longas dentro de uma rede, portanto, provendo nova informação e conhecimento para a rede e ligações com outros atores da arena política fora dos limites da rede. Por serem ligações frouxas e flexíveis entre os atores, não são adequadas para criar confiança, valores e normas compartilhadas.

No caso de redes formadas predominantemente por componentes de laços fortes, no longo prazo, os atores podem criar uma “visão de mundo” fechada, levando às seguintes consequências: estabilização das ligações, atividades e rotinas de decisões e ações; falta de perspectivas “novas” pode levar à inflexibilidade da rede e “bloqueio cognitivo”; comprometimento da capacidade da rede de reagir adaptativa e inovadoramente aos novos desafios; atitude de não aprendizagem; e dificuldade de implantação de mudanças de paradigmas na rede.

Uma forma ideal de rede é a aquela que possui uma estrutura multicentrada, formada com limites transparentes (laços fracos) em combinação com um capital social estável (laços fortes) que permita à rede ter capacidade adaptativa e possa conduzir-la a decisões e ações efetivas, flexíveis e direcionadas ao problema.

As redes estão sujeitas às ameaças que podem comprometer o seu funcionamento efetivo que estão relacionadas com as condições que determinam a falha de governança da rede. Dentre elas, destacam-se a incapacidade dos atores desenvolverem uma orientação de buscar soluções para os problemas comuns, ao invés de atender apenas seu interesse individual; falta de experiência com relação a mecanismos de construção de consenso e estrutura de resolução de conflitos; falta de um arcabouço institucional que crie condições para o desenvolvimento de “confiança” entre os atores.

Outros fatores também influenciam o desempenho de uma rede, tais como tamanho, densidade, coesão, centralização, homofilia, razão entre laços fortes e fracos e multiplexia da rede. Estes fatores afetam a capacidade da rede de executar suas funções e sua capacidade de aprendizagem institucional.

2.3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A pesquisa interdisciplinar em Desenvolvimento e Meio Ambiente tem sido abordada em caráter instrumental, ou seja, é um meio para se alcançar um fim. Em outras palavras, para solucionar os problemas complexos envolvidos na relação entre desenvolvimento e meio ambiente, precisa-se envolver uma diversidade de disciplinas, no esforço de integrar seus arcabouços teóricos e metodológicos, e gerar um entendimento compreensivo das partes, da relação entre suas partes, e do todo como uma unidade.

Dessa forma, o estudo das relações entre o desenvolvimento e o meio ambiente envolve diversas disciplinas das ciências naturais (biologia, geografia física, ecologia, geologia, etc.) e das ciências sociais (economia, sociologia, antropologia, geografia, turismo etc.) para que se possa alcançar uma compreensão das inter-relações entre o sistema humano e o sistema ambiental e, assim, se possa apreender uma visão do todo. Esta se constitui em uma das principais vantagens da pesquisa interdisciplinar.

Nesse contexto, deve-se enfatizar as noções quanto à complexidade dos ecossistemas, interdisciplinaridade, já apresentado anteriormente, sustentabilidade e análise sistêmica como paradigma metodológico.

Uma variedade de processos ecossistêmicos é crítico para o funcionamento sustentado dos ecossistemas. Os processos ecológicos operam em uma gama de escalas espaciais e temporais, o que trás dificuldades ao estudo do gerenciamento de um processo quanto a adotar uma mesma escala. O funcionamento do ecossistema depende da estrutura ecossistêmica, complexidade e diversidade, o que determina a sua capacidade de resistência e resiliência frente aos distúrbios. Os ecossistemas são dinâmicos no tempo e espaço, afetando fortemente o funcionamento do ecossistema em uma escala espacial maior. As incertezas dos eventos são inevitáveis, tornando as relações entre certos elementos funcionais do ecossistema até certo ponto imprevisíveis (DHILLINO, 2000).

A sustentabilidade ambiental de acordo com Souza e Oliveira (2011) requer a maximização dos benefícios derivada do uso dos recursos naturais associada à manutenção das funções ecológicas de modo a perpetuar as condições necessárias à evolução natural dos sistemas ambientais. É a maneira de assegurar a conservação da natureza e dos seus recursos para as atuais e futuras gerações. Visa-se proteger esses recursos conforme as potencialidades e limitações de uso dos sistemas

A abordagem sistêmica assegura o enfoque interdisciplinar para a delimitação dos sistemas e das zonas. A abordagem de sistemas para pesquisa é uma extensão das ciências físicas e biológicas, e tenta entender os problemas complexos e as interações entre os vários componentes de um sistema (KAPILA e MOHER, 1995). A valorização da interdisciplinaridade e elaboração de cenários assume significativa importância na medida em que o enfoque sistêmico é aplicado

Conforme Silva (1987) as funções de um diagnóstico integrado demandam dois enfoques principais: o holístico (totalizante) para integrar todos os fatores e processos que compõem o sistema e impedir que se faça apenas uma coleção de relatórios setoriais isolados e sem maiores relações; o sistêmico para que sejam destacadas as relações de interdependência entre os componentes. O principal aspecto a ser destacado é que o enfoque sistêmico viabiliza as análises de inter-relações de causa e efeito para definir a sensibilidade e a resistência do ambiente em face das ações antrópicas.

O conceito mais amplamente aceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado no relatório Brundland, denominado de Nosso Futuro Comum, que diz que desenvolvimento sustentável “é o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atenderem suas próprias necessidades.” Este conceito inspirou a elaboração da Declaração do Rio sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente, na Rio92, e da Agenda 21, que se constitui em uma agenda política para a promoção do desenvolvimento sustentável nos países signatários. O progresso na direção do desenvolvimento sustentável foram avaliados na Rio+10 e Rio+20, onde se constatou que pouco se tem feito para conter a degradação ambiental no planeta nos últimos 20 anos.

Para alguns, alcançar o desenvolvimento sustentável está no entendimento de se obter o crescimento econômico contínuo através do manejo racional dos recursos naturais e da utilização de tecnologias mais eficientes e menos poluentes. Para outros, o desenvolvimento sustentável é antes de tudo um projeto social e político destinado a erradicar a pobreza, elevar a qualidade de vida e satisfazer às necessidades básicas da humanidade oferecendo os princípios e as orientações para o desenvolvimento harmônico da sociedade, considerando a apropriação e a transformação sustentável dos recursos ambientais.

Os pressupostos associados ao conceito de desenvolvimento sustentável têm sido aprofundados por Ignacy Sachs atribuindo seu êxito ao equilíbrio integrativo entre as cinco dimensões da sustentabilidade: ecológica, social, econômica, cultural e geográfica ou espacial. Percebe-se, dessa forma, um arcabouço teórico bastante consistente e extremamente inter-relacionado e interdependente. Não obstante, com os avanços científicos inovadores, caberia a inserção dos pressupostos tecnológicos e a criação de políticas a eles associadas, de modo a viabilizar a visão do desenvolvimento sustentável nas pesquisas que norteiam os programas de pós-graduação interdisciplinares, a exemplo do Prodemá.

3. DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE (PRODEMA/DR)

3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Prodemá/Dr) foi criado e reconhecido pela CAPES, em 2009, como uma associação ampla de Universidades públicas com o objetivo de

conduzir um Curso de Doutorado visando a formação de pesquisadores de alto nível para tratar das questões de desenvolvimento sustentável na Região Nordeste do Brasil.

A proposta do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, através de uma Rede regional interinstitucional de vinculação espontânea, tem buscado explorar as possibilidades de apoio acadêmico e de convênios com outras instituições, redes e organizações nacionais e internacionais visando, essencialmente, a obtenção dos seguintes resultados:

- Promoção da visão integrada e sistêmica dos processos de desenvolvimento e meio ambiente;
- Racionalização e potencialização dos recursos materiais e humanos a nível regional;
- Exploração das complementaridades e reforço da competência, através do intercâmbio e da integração de docentes de diferentes áreas e instituições, bem como de maior espaço de discussão, renovação e tratamento das áreas de abrangência;
- Identificação e exploração das potencialidades regionais de desenvolvimento endógeno e sustentável, através do enfrentamento de problemas concretos;
- Fortalecimento das negociações junto aos organismos de fomento e instituições universitárias nacionais e internacionais, dada a possibilidade de racionalização e potencialização dos recursos concedidos.

Em 2012, o Prodema/Doutorado passou a ser formado por sete Universidades, a saber: Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal do Piauí (UFPI); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Fundação Universidade Federal de Sergipe (FUFS); Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

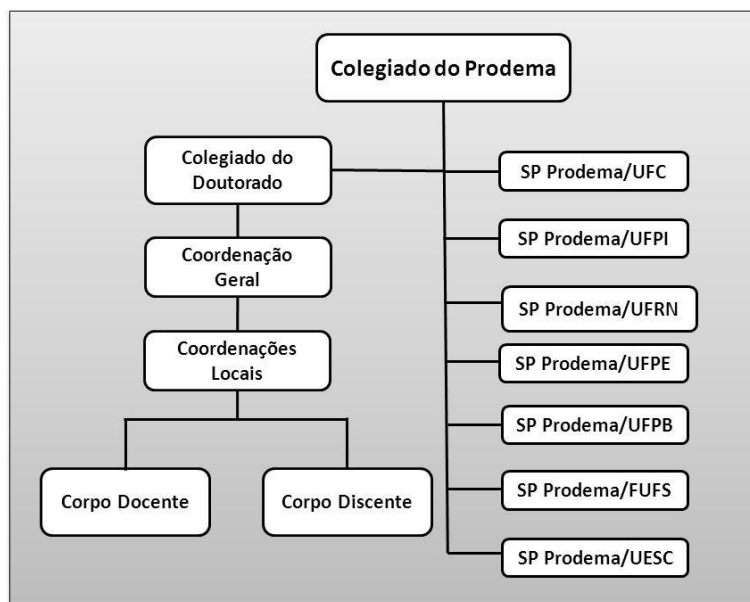
A escolha das Universidades para compor o Prodema/Doutorado levou em consideração sua capacidade para condução das atividades de ensino e pesquisa, seu desempenho na condução dos cursos de Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Sub-programas do Prodema/Mestrado) e a disponibilidade de professores com produção científica satisfatória. Em particular, o Corpo Docente do Doutorado foi formado, inicialmente por vinte dois professores doutores de diversas áreas de conhecimento provenientes das Universidades associadas, selecionados com base em seu desempenho acadêmico e experiência na área interdisciplinar.

O Prodema/Doutorado possui uma estrutura organizacional que permite a realização de suas atividades em uma escala interinstitucional e interestadual, uma vez que as Universidades associadas são organizações autônomas e distribuídas em seis estados da região Nordeste do Brasil. Do ponto de vista organizacional, o Doutorado é formado hierarquicamente pelas seguintes instâncias colegiadas: Colegiado do Doutorado; Coordenação Geral; Coordenações Locais; Corpo Docente; e Corpo Discente. O Colegiado do Doutorado que constitui a instância consultiva e deliberativa do Doutorado é formado pelo coordenador e vice-coordenador, coordenadores locais e representantes do corpo discente. O Prodema/Doutorado também faz parte da Rede Prodema que envolve os sub-programas (SP) de Mestrados em Desenvolvimento e Meio Ambiente. A Figura 1 apresenta a estrutura organizacional em que o Prodema/Doutorado está inserido.

A Coordenação Geral do Doutorado é responsável pela execução das ações deliberadas pelo Colegiado do Doutorado e da Rede Prodema, consistindo na organização das atividades acadêmicas do Doutorado, particularmente da oferta de disciplinas em regime semestral, a organização de disciplinas, seminários e eventos interinstitucionais, o arranjo dos recursos materiais e financeiros para viabilizar a mobilidade de discentes e docentes, a sensibilização e mobilização de equipes para elaboração de projetos de pesquisa interdisciplinares, e a representação do Programa nos órgãos colegiados das Universidades associadas e nas instituições de avaliação e fomento da pós-graduação no Brasil. Dentre essas atividades, destaca-se a importância das ações de mobilidade

de discentes e docentes entre as Universidades associadas por ser através delas que laços e vínculos são estabelecidos entre os próprios professores e entre professores e alunos.

Figura 1 – Estrutura organizacional da Rede Prodema



No âmbito da Rede Prodema, realiza-se anualmente o Seminário Integrador para o Mestrado e de Tese para o Doutorado em uma das Universidades associadas. Este Seminário permite que mestrandos, doutorandos e professores bem como os egressos dos Cursos interajam e troquem informações e experiências em torno do trabalho científico e profissional. Além desta atividade integradora, o Colegiado do Prodema realiza, periodicamente, reuniões com a participação dos coordenadores dos subprogramas e do doutorado que também têm a função de padronizar e integrar as ações nos Programas e na Rede como um todo.

A Associação em Rede consiste em alternativa duradoura para produzir ciência criativa, sobretudo ética e coletiva, com vistas ao ensino, pesquisa e extensão, alicerçados na interdisciplinaridade. Busca-se a harmonia entre objetivos sociais, ecológicos e econômicos do desenvolvimento, nos espaços em que se localizam as Instituições de Ensino Superior (IES).

A Rede Prodema tem como objeto de estudo principal as questões de desenvolvimento e meio ambiente da região Nordeste do Brasil. Trata-se da região brasileira que concentra o maior bolsão da miséria do país e que vem enfrentando, secularmente, desafios de uma pobreza endêmica, processos progressivos de degradação ambiental e índices de desenvolvimento humano deploráveis. É importante ressaltar que o estudo das questões de desenvolvimento, erradicação da pobreza rural, segurança alimentar, gestão sustentável dos recursos naturais e melhoria da qualidade ambiental são fundamentais para a sociedade nordestina no médio e longo prazos, uma vez que, em seus vários ecossistemas, persistem práticas predatórias de exploração econômica. Portanto, é indispensável a geração e disseminação de conhecimento sobre a forma como esta exploração vem se processando, bem como a definição dos formatos e alternativas para torná-la menos agressiva e motivadora de desequilíbrios ambientais. Essas questões fazem parte das preocupações dos professores e estudantes e compõem as linhas de pesquisa dos Mestrados e Doutorado da Rede Prodema.

3.2. PRODEMA COMO REDE ACADÊMICA

O Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (Prodema) por natureza e ao longo dos anos, tem sido alvo de críticas que remontam aos anos iniciais de sua criação até sua atuação em caráter de Rede. Essas críticas têm sido mais acirradas à medida que aqueles que fazem parte do Prodema têm procurado ser reconhecidos e tratados como rede acadêmica. A seguir são apresentados alguns aspectos que qualificam o Prodema como uma Rede Acadêmica consolidada.

Sob a perspectiva das redes sociais, pode-se verificar que o Prodema atende, satisfatoriamente, às condições necessárias para a formação de redes sociais, em particular de redes acadêmicas, uma vez que reúne as seguintes características: (i) um arcabouço institucional comum a ser seguido pelos atores sociais envolvidos; (ii) um conjunto de interesses e problemas comuns que motivam os atores sociais a interagirem e buscarem soluções emergentes; e (iii) uma organização institucional que procura executar as funções de rede (deliberação, transferência de informação e resiliência).

Pode-se verificar, também, que os problemas relacionados ao desempenho das funções da rede acadêmica não são exclusivas do Prodema, pois é amplamente aceito que redes acadêmicas, mesmo em países desenvolvidos, que dispõem de uma infraestrutura de comunicação mais avançada, enfrentam problemas semelhantes àqueles enfrentados pelo Prodema.

Observa-se também que o Prodema, ao longo de 17 anos de existência, conseguiu superar dificuldades inerentes à atividade de ensino e pesquisa na área interdisciplinar, mesmo sem apoio financeiro suficiente para a execução efetiva das funções de uma rede acadêmica. Essa capacidade de superar barreiras e dificuldades inerentes à construção da Rede deve-se ao compromisso e perseverança daqueles que a compõem.

Desde a sua criação o Prodema foi, inicialmente, composto por subprogramas que desempenhavam suas funções de forma autônoma e independente. Evoluiu com a criação do Doutorado em Associação Plena em Rede, adotando um modelo de rede acadêmica em que as Universidades associadas reconhecem sua interdependência e a complementariedade tanto do ponto de vista organizacional quanto acadêmico, integrando e fortalecendo a Rede como um todo. Para isso, anualmente, realizam-se reuniões com as Universidades associadas com a finalidade de avaliar o desempenho dos cursos e a política de pós-graduação brasileira.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz deste breve histórico, pode-se afirmar que o Prodema evoluiu de uma rede acadêmica que apresentava laços fracos e espontâneos, estruturado em subprogramas de Mestrado, para uma que apresenta laços fortes e legitimados com a criação do Doutorado em associação plena. As perspectivas futuras são promissoras considerando que os Cursos de Mestrado em breve também irão compor uma estrutura de associação plena onde existirá apenas um único Mestrado em rede, aproveitando as complementariedades e intensificando a interdependência entre as Universidades associadas. Para que isso venha a se concretizar é necessário que haja amadurecimento do debate em torno do papel do ensino e da pesquisa interdisciplinar na formação do profissional nas universidades e como as instituições e organizações se moldarão a este novo paradigma de geração de conhecimento. No âmbito da pesquisa na área de desenvolvimento e meio ambiente, observa-se que sua importância para as políticas públicas têm crescido consideravelmente, tornando o papel dos cursos de pós-graduação e das universidades que atuam nesta área, essencial para o desenvolvimento sustentável; principalmente para a região Nordeste do Brasil que tem como estigma uma problemática socioambiental exacerbada por uma série de entraves de complexas origens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borgatti, S.P; Halgin, D.S. On Network Theory. *Organization Science, Articles in Advance*, pp. 1–14, 2011.
- COSEPUP – Committee On Science, Engineering, and Public Policy. *Facilitating interdisciplinary research*. Washington: National Academy Press, 2004.
- Dhillon, S. 2000. Interdisciplinary Research Needs in Ecology-Biology. In: *IRDE Wokshop: Short notes on interdisciplinarity*.
- Kapila, S.; moher, R. *Across Disciplines: Principles for Interdisciplinary Research*. International Development Research Center, 1995.
- Silva, T. C. (1987). *Metodologia dos Estudos Integrados para o Zoneamento Ecológico-Econômico*. Salvador. Divisão de Recursos Naturais - DRN. IBGE-BA. 1987. Documento datilografado de circulação interna
- Souza, M, J.N de e Oliveira, V.P. V de. (2011) REDE – *Revista Eletrônica do Prodema*, v. 7, n.2, Fortaleza, nov. p. 42-59
- UNESCO – *Congresso Ciências e Tradição: Perspectivas de Transdisciplinaridade para o Século XXI*. Paris, 1991. Disponível em http://www.ouvroevento.pro.br/index/carta_da_transdisciplinidade.htm. Acesso em 19 de julho de 2012.

Part 2

MARKETING

A COMPREENSÃO DO MARKETING NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO INSS

THE UNDERSTANDING OF MARKETING AT PUBLIC DEPARTMENTS: A STUDY AT BRASILIAN SOCIAL SECURITY INSTITUTE

Cássia Carolina Borges da Silva
Instituto Nacional do Seguro Social
cassia.bsilva@previdencia.gov.br

Carlos Calic
Universidade Católica de Minas Gerais
calic@pucminas.br

RESUMO

Este trabalho aborda os conceitos e ferramentas de marketing e sua aplicabilidade na gestão pública, mostrando ser possível que as organizações desse setor desenvolvam ações de marketing ao identificar os desejos e as necessidades dos cidadãos. Esses conceitos fundamentaram a pesquisa realizada com os agentes públicos da Assessoria de Comunicação Social do INSS na busca de compreender quais crenças têm em relação aos conceitos e ferramentas do marketing na gestão pública e de que maneira aplicam ou não os mesmos no atendimento diário das demandas dos cidadãos.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing, Marketing na Gestão Pública, Serviço Público, INSS.

ABSTRACT

This paper discusses the concepts and tools of marketing and its applicability in the public administration, showing that it is possible organizations developing marketing initiatives by identifying citizens needs and wishes. These concepts had based the survey conducted with official public agents of the Communication Assistance, subjected to Brazilian Social Security Institute, in seeking to understand what are their beliefs about the concepts and tools of marketing in public management and how they apply in meeting citizens' daily demands.

KEYWORDS

Marketing, Public Marketing, Civil Public Service, Social Security Institute.

1. INTRODUÇÃO

“Marketing é o processo de planejar e executar ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais” (Boone, 2009, p. 8). Desse ponto de vista, não é uma ciência a ser implementada apenas por organizações empresariais e comerciais, mas por todas aquelas organizações que pretendem alcançar objetivos específicos. Na abordagem para a gestão pública, Kotler (1988) defende o marketing como planejamento, concepção e concretização de ações para satisfazer as necessidades dos clientes-cidadãos, por meio de produtos e serviços.

Assim, no âmbito do setor público, o marketing tem como premissa promover a cidadania. Ou seja, o marketing na gestão pública “tem por resultado final, em tese, o bem-estar do cidadão” (Gerzon, Müller, 2009 & Araújo et al, 2010). Portanto, as organizações públicas e governamentais também são alvo de estudos e práticas de planejamento e uso das ferramentas do marketing nos processos

de gestão. O primeiro passo para entender esses processos é compreender o que sabem os agentes públicos a respeito do marketing e de como ele é trabalhado nas repartições públicas. Esses profissionais conhecem o planejamento e as ferramentas do marketing? Conseguem reconhecer sua aplicabilidade nas organizações públicas e governamentais?

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi entender a compreensão que os servidores do Instituto Nacional do Seguro Social do Brasil (INSS) têm sobre os conceitos e a aplicabilidade do marketing no setor público. Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa exploratória junto aos 12 agentes públicos que atuam na Assessoria de Comunicação Social da Superintendência Regional Sudeste II, responsável pelo acompanhamento estratégico das unidades de gestão e atendimento de três estados brasileiros – Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro. Eles puderam declarar o que acreditam ser marketing e se o INSS tem em suas rotinas gerenciais ações voltadas para o mesmo, a fim de satisfazer os desejos e as necessidades dos segurados brasileiros e suas famílias, público-alvo da instituição.

O INSS é a autarquia pública federal de execução das políticas públicas previdenciárias brasileiras. Criado em 1991, o órgão liga a Previdência Social à comunidade, por meio de uma rede de 1.194 agências de atendimento especializado (nível operacional), 100 gerências-executivas e cinco superintendências regionais (níveis táticos). Assim como as demais organizações, o Instituto necessita construir imagem, marca e reputação sólidas e positivas na mente de seu público-alvo, para alcançar excelência e legitimidade.

2. MARKETING: CONCEITOS E FERRAMENTAS

A *American Marketing Association* (2011) define o marketing como a atividade, orientada às instituições, voltada para a criação, comunicação, entrega e troca daquilo que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. Já o *Chartered Institute of Marketing*, instituição britânica de estudos sobre essa ciência, define marketing como “o processo gerencial que identifica, antecipa e atende, de modo eficiente e rentável, as exigências dos clientes” (Palmer, 2006, p. 26).

“Ele é fruto de um estudo baseado em diversas ciências, tendo como objetivo conhecer o comportamento das pessoas e, a partir disso, satisfazer às necessidades e desejos de cada uma” (Shimoyama, Zela, 2002, p. 1). Como o marketing significa procurar formas de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, deve fornecer valor ao cliente, mediante o lucro. Ou seja, é um processo de entrega de valor ao consumidor.

Para organizações públicas ou sem fins lucrativos, a entrega de valor não visa necessariamente ao lucro, mas, principalmente, agregação de valor à marca ou à imagem da instituição e resultados expressos no atendimento das necessidades e na satisfação dos cidadãos.

O *mix* de marketing, ou composto mercadológico, alinha todas as características que podem ser combinadas para criar valor para o cliente. A princípio, e basicamente, o marketing trabalha as quatro características: produto, preço, praça e promoção, nomes derivados do inglês *product*, *price*, *place* e *promotion* que formam o conceito dos 4 P's, elaborado por McCarty (1960).

Kotler e Keller (2006) afirmam que produto pode ser caracterizado por bens físicos, serviços, eventos, pessoas, locais, organizações ou mesmo ideias, sendo o primeiro elemento do *mix* de marketing, já que todos os demais componentes dependem do estudo e conhecimento do produto. “A propaganda, o preço e a distribuição só podem ser definidas após um estudo do produto e da identificação de seu mercado-alvo” (Torres, 2010). O serviço também é um tipo de produto, pois,

apesar de não ser tangível, ele gera um produto, intangível, perecível e inseparável. Isto é, o serviço é caracterizado por ser produzido e consumido no mesmo instante e não poder ser estocado.

O preço dita se um produto será ou não comprado, além de quantos produtos serão comprados. Ele é definido como a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. A troca pode incluir dispêndio de tempo, esforço mental e comportamental, além do preço monetário, em seus custos totais. O preço, então, influencia a realização de uma compra, a quantidade comprada, a rentabilidade de um produto e o volume de vendas. A fixação do preço não é a única ferramenta do marketing a ser considerada: é necessário trabalhar a ideia de valor, porque está intimamente ligado ao pensamento do consumidor sobre a valia do produto. “Podemos aumentar o valor do produto quando aumentamos seu benefício, mas conservamos o preço, ou conservamos os benefícios e baixamos o preço”, explicam Pinheiro e Gullo. (2005, p.23).

O termo praça, traduzido do inglês *place*, está ligado à ideia da venda, da gestão de logística, ponto de venda e distribuição. A própria definição de praça vincula a um espaço público e amplo, local de venda e compra. “Conveniência de acesso é, em geral, uma das considerações mais importantes para os clientes” (Kotler, 2008, p. 47). Assim, os órgãos públicos devem estar localizados em espaços estratégicos para o atendimento ao cidadão. Essa ideia costuma ser seguida, por exemplo, na implantação de hospitais, que devem estar estrategicamente localizados para promover um rápido acesso e ter instalações seguras para reduzir a possibilidade de novas infecções.

“Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado” (Yanaze, 2011, p.8). Assim sendo, a comunicação integrada de marketing deve ser alinhada às estratégias organizacionais em relação ao mercado, pois sua intenção é promover, posicionar e divulgar produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções. “O papel da comunicação integrada de marketing é desenvolvê-lo, buscando ampliar a integração com o mercado”, afirma Santiago (2002, p.32).

A área com maior visibilidade – do ponto de vista da exposição ao consumidor – é a publicidade e propaganda, atividade vinculada à rotina de trabalho e pesquisa da comunicação social. Segundo Pinheiro e Gullo (2005), o primeiro objetivo da propaganda é criar e fazer a manutenção da imagem de marca de um bem ou serviço de acordo com a imagem corporativa. A propaganda institucional é uma importante ferramenta estratégica de marketing, pois sua mensagem informa, persuade e predispõe a sociedade favoravelmente em relação ao produto, serviço e marca da instituição comunicadora (Pinho, 2001).

O *mix* de comunicação de marketing deve ser baseado em informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto. “Assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, (...) o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica”, destaca Kunsch (2003, p.145). No trabalho de marketing, o profissional de relações públicas tem sua importância fundamentada no fato de que seu trabalho, por vocação, permeia a criação e a manutenção de identidade e imagem institucionais fortes, como diferencial de mercado. A comunicação mercadológica visa à conquista do consumidor, usando as técnicas de marketing, enquanto a comunicação institucional se foca na construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização (Kunsch, 2003). Nesse sentido, essa vertente da comunicação organizacional trabalha mais a criação de valor nos clientes. A marca e a imagem institucionais são, enfim, ferramentas do profissional de relações públicas a serem incorporadas no composto de comunicação do *mix* de marketing.

Junto aos profissionais de propaganda e relações públicas, o jornalista finaliza o tripé clássico de organização do fluxo de informações sobre as organizações. Esse profissional representa as atividades de jornalismo empresarial e assessoria de imprensa. “As publicações empresariais constituem hoje ferramenta de primeira grandeza das organizações. O jornalismo empresarial se apropria da teoria e dos modelos paradigmáticos do jornalismo como área de conhecimento e do mercado profissional” (Kunsch, 2003, p. 168). À assessoria de imprensa cabe a mediação entre as organizações e o grande público, a opinião pública e a sociedade, usando os bons resultados obtidos pela organização para conquistar espaços na mídia e divulgá-la.

No âmbito das organizações públicas, a comunicação de marketing pode, ainda, criar maneiras de “fortalecer as relações com os cidadãos e estimular sua participação para aumentar a confiança pública no governo, melhorar a qualidade da democracia e a capacidade cívica da população” (Novelli, 2006, p. 85). Essa concepção está ligada ao trabalho a ser executado no *mix* de marketing. Sendo assim, a análise de mercado deve ser constante, na medida em que no processo comunicativo e de criação de valor se pressupõe a informação, a conduta do consumidor ou cidadão em relação a isso e o *feedback* social.

Cascardo (1998) alinha a esse pensamento a necessidade de que, em determinadas situações, o composto de marketing deve criar campanhas de difusão da informação e até mesmo catequizar sobre a importância social das ações da organização pública. As atividades da comunicação social podem dar suporte nessa “catequização” e agir como importantes ferramentas do composto mercadológico.

3. MARKETING NA GESTÃO PÚBLICA

“O marketing pode ser aplicado num processo de conscientização de ideias e atitudes, objetivando a um determinado comportamento social” (Cascardo, 1998, p. 67). Essa ideia ilustra como repartições públicas podem se beneficiar da atuação do marketing. Organizações públicas e governamentais, por mais que detenham o monopólio de serviços e produtos, se encaixam em instituições que usam essa ciência. Para Kotler (1988, p. 28), “universidades, museus, grupos de teatro e organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem pública e competir por público e recursos”.

Yanaze (2011), porém, diferencia marketing público de marketing na gestão pública, sendo o primeiro relacionado a questões político-partidárias e eleitorais. Na visão do autor, o marketing de gestão pública está relacionado ao atendimento das demandas da comunidade, sendo para isso fundamental “conhecer efetivamente as necessidades e expectativas do cliente-cidadão, definir para cada segmento do mercado-sociedade o produto específico, elaborar as estratégias para atender a esse público-alvo e, assim, comunicar-se de maneira eficiente e eficaz” (p. 694). Em sua obra, por exemplo, Yanaze (2011) cita a reforma gerencial implantada no início do século XXI pela Previdência Social brasileira, como um caso de análise de falhas e reformulação do serviço público, tendo como foco o atendimento às suas necessidades prioritárias de servir adequadamente o cidadão.

O ponto inicial e primordial para o planejamento de marketing é a compreensão e o mapeamento dos públicos principais e dos mercados da organização. “A razão básica de uma organização que não visa o lucro interessar-se pelos princípios formais do marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. O marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas” (Kotler, 1988, p. 24).

Walsh (1994) apud Ribeiro e Francisconi (2010, p.1) aponta que a administração de marketing ainda tem sido um desafio para os órgãos públicos no Brasil, que tendem a operar o marketing na gestão pública “de forma marginal, consistindo, quando muito, no uso de técnicas específicas ao invés do desenvolvimento de uma orientação para o marketing”. E, ao contrário dessa realidade, Kotler e Keller (2006) defendem que o problema do “mau uso do marketing” é o governo não conseguir reconhecer que seus produtos e serviços satisfazem certos anseios e necessidades de seus consumidores. Enquanto em empresas privadas a análise de mercado se concentra na eficiência e lucratividade, os critérios avaliados no serviço público são a justiça e o controle democrático (Ribeiro, Francisconi, 2010). Voltar a atenção para os princípios formais do marketing garante à organização eficiência na obtenção de resultados.

“O marketing está penetrando no planejamento das organizações de bem-estar público, à medida que cada vez mais reconhecem que a qualidade do serviço que prestam a seus públicos afeta a quantidade de apoio do público e o porte de seu orçamento” (Kotler, 1988, p. 50). Nesse sentido, uma nova direção estratégica do setor público pode levá-lo ao encontro do marketing, no ponto em que se considera o foco no atendimento ao cidadão um aspecto positivo. Essa evolução aponta para uma reformulação na cultura organizacional, com o foco no cliente, ou cidadão, como uma nova política e novo processo com estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos condizentes com a administração do marketing (Saraiva, Capelão, 2002).

O primeiro passo para o marketing na gestão pública é trabalhar o composto mercadológico, composto pelos 4P's, usando como base também as relações de troca, mesmo que não sejam essencialmente econômicas, considerando o produto ofertado e o preço que o cidadão está disposto a pagar por ele. Quando esse é o foco, a tendência é pensar o preço “apenas como a quantidade de dinheiro paga por um produto ou serviço” (Kotler, Lee, 2008, p. 47). Mas, ao levar em conta todo o processo de troca, a precificação deve considerar igualmente os custos não financeiros: tempo, esforço, riscos psicológicos ou qualquer desconforto físico que possa ser vivenciado pelo consumidor. No caso do setor público, o preço pago pelo produto, então, inclui o imposto recolhido e os custos não financeiros que serão “gastos” pelo cidadão, como o tempo de permanência em filas ou avaliação da real necessidade do produto.

A “praça” determina a participação dos cidadãos em programas sociais, a utilização dos serviços públicos, o cumprimento de regras e regulamentos, a compra dos produtos e a satisfação do cidadão. Já a promoção, no caso do setor público, deve ser encarada mais como uma ferramenta de educação e informação que persuasão para o consumo. O objetivo é que o público-alvo conheça a oferta, acredite conhecer os benefícios apresentados e seja inspirado a agir. Baseado no fato de que a premissa do marketing na gestão pública é promover cidadania, a comunicação é uma ferramenta que deve dar suporte às ações de gerenciamento do produto, da praça e do preço. “A comunicação empresarial deve buscar os objetivos globais da organização: desenvolver vantagem competitiva e imagem positiva para os diversos públicos” (Augusto, Yanaze, 2011, p. 70). Um processo de comunicação eficiente deve fazer o público-alvo acreditar na mensagem e levá-lo a fazer aquilo que o órgão público deseja. Para isso, o alvo principal da comunicação é mostrar os benefícios para o cidadão.

3.1. O MARKETING NO INSS

O INSS está no grupo de organizações de bem-estar público, classificadas, por Kotler, como “agências do governo do tipo de transferência” (1988, p. 151). Ou seja, o Instituto distribui renda a pessoas que têm direito a recebê-la. O setor de serviços é muito variado, incluindo organizações da área governamental, não-governamental e instituições empresariais. Quando analisadas as

organizações da área governamental, o autor lembra que as instituições de bem-estar público são criadas para servir aos interesses do público em geral, o que pode parecer que uma orientação de marketing seja menos relevante, já que sua base financeira é garantida e possui um monopólio de poder.

Do ponto de vista do marketing, o produto do INSS é a seguridade social, mais especificamente, as políticas públicas de Previdência Social, levadas à sociedade por meio de uma rede de agências para a prestação de serviço, através de atendimento especializado, aos trabalhadores e seus familiares. As políticas públicas previdenciárias são de responsabilidade do Ministério da Previdência Social, caracterizando o INSS como um órgão executor e não criador de políticas (Borges-da-Silva, 2011). A “compra” do benefício previdenciário, assim, se dá por meio de prestação de serviço, em uma Agência da Previdência Social.

Quando a ferramenta de marketing abordada é praça, o ponto principal do INSS é o local físico, onde o atendimento ao segurado é realizado. “Esse canal é mais familiar àquelas agências que fornecem atendimento direto, ‘cara a cara’, de programas e serviço” (Kotler, 2008, p.111). O acesso para a conveniência do cidadão parece ser tão importante para o INSS, que gerou a criação de um projeto, em 2009, para construção de 720 unidades do órgão em todos os municípios brasileiros com mais de 20 mil habitantes. Isso representa um aumento de 60% no número de agências para atendimento previdenciário (Borges-da-Silva, 2011).

Tal projeto pode, inclusive, interferir na precificação do INSS. Como sua base monetária é garantida por pagamento de imposto previdenciário compulsório de empresas e trabalhadores, avalizado pela Constituição Federal, os custos não financeiros para o segurado são mais onerosos no *mix* de marketing.

O trabalho de comunicação do INSS é coordenado pelo Ministério da Previdência Social. A ele cabe, por exemplo, a criação de campanhas publicitárias e a definição das políticas de relações públicas e de relacionamento com a imprensa. As unidades do INSS, gerências-executivas e agências de atendimento, também podem atuar de forma a promover e divulgar os serviços e benefícios previdenciários. Para isso, há duas opções: parceria com a Assessoria de Comunicação Social ou atuação do Programa de Educação Previdenciária (PEP) – projeto criado em 2000 que visa à realização de palestras, ações e campanhas de orientação e informação para conscientização da população sobre a importância da contribuição para garantia do seguro social, direitos e deveres previdenciários, com atuação voluntária dos servidores do INSS.

4. O MARKETING NA VISÃO DOS AGENTES PÚBLICOS: DISCUSSÃO E RESULTADOS

A orientação de marketing nas organizações que não visam o lucro é composta de dois aspectos: “primeiro, é uma atitude por parte dos administradores e dos empregados de que o trabalho que desempenham visa compreender as necessidades e a satisfação de seus clientes. (...) O outro aspecto de uma orientação de marketing é que ele representa conhecimento técnico sobre o modo como as diversas variáveis de marketing desempenham, separadamente e em conjunto, influência no mercado”. (Kotler, 1988, p. 25). São apresentadas a seguir as informações obtidas por meio de pesquisa realizada junto aos agentes públicos da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Superintendência Regional Sudeste II do INSS, enquadrados no rol dos “empregados”.

O objetivo do estudo foi avaliar o entendimento dos agentes públicos em relação à aplicabilidade do marketing na gestão pública e o conhecimento que eles têm dessa ciência. Na metodologia foi utilizada a pesquisa qualitativa exploratória junto aos 12 agentes públicos, com os dados coletados a

partir de entrevista semi-estruturada, sendo a Assessoria de Comunicação a unidade empírica de análise.

A pesquisa se configurou como um estudo de caso, caracterizado como exploratório, pois o objetivo foi criar familiaridade com um assunto ainda pouco difundido, por isso a escolha daquele formato (Gil, 2008); naturalista, já que o procedimento de coleta foi feito no ambiente em que o estudo foi realizado; não longitudinal, porque foi realizado em período restrito de observação, baseado na coleta de dados a partir de entrevista semi-estruturada; e qualitativa, por enfatizar as informações repassadas pelos entrevistados, a despeito dos dados numéricos resultantes (Johnson, 1992).

A pesquisa foi realizada em março de 2011, com as entrevistas sendo realizadas separadamente para que a resposta de um entrevistado não influenciasse a do outro, sendo a ordem das mesmas aleatória, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, sem privilegiar cargo ou função do agente. Como afirma Johnson (1992, p.83), “a metodologia de estudo de caso é flexível, portanto, formulada para se adequar ao propósito que se pretende estudar”, então a entrevista semi-estruturada se mostrou uma ferramenta eficiente no intuito de compreender o que os agentes conhecem de marketing, dando espaço e tempo para que falassem a respeito de seus entendimentos acerca do mesmo.

Durante a entrevista, foram realizados, basicamente, três questionamentos: o que é marketing; como o INSS trabalha o marketing, do ponto de vista do entrevistado; e se é possível ou não que o INSS trabalhe a satisfação dos desejos e necessidades dos cidadãos para criação de valor e fortalecimento da imagem e da marca organizacionais. A primeira pergunta visou à obtenção de uma resposta simples e direta sobre a compreensão dos servidores a respeito dos conceitos de marketing, enquanto que os outros questionamentos possibilitaram aos respondentes se posicionarem abertamente sobre as ações de marketing no INSS.

A Assessoria de Comunicação, a unidade empírica de análise do estudo, é composta por nove servidores públicos concursados de carreira e quatro contratados – profissionais ou estagiários agregados temporariamente para colaborar nas atividades diárias do setor. São quatro jornalistas responsáveis pela redação e edição de matérias e notas jornalísticas para veículos externos e internos; duas profissionais de relações públicas, sendo uma responsável pelos eventos e atividades de motivação dos clientes internos e apoio a ações de qualidade de vida e, outra, pelo apoio à rotina de publicidade legal – trabalho de acompanhamento da publicação de editais em jornais de grande circulação, desenvolvido em parceria com uma pedagoga; um servidor com formação em Letras e outra com nível médio que são responsáveis pelas atividades administrativas de apoio. Os contratados são três estagiários, das áreas de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, que haviam ingressado no setor em 2010, e a chefia da Assessoria, responsável pela coordenação das atividades desde 2004.

Em resumo, os agentes definiram o marketing de quatro maneiras distintas: técnicas de venda; divulgação da empresa e de projetos; estratégia de administração empresarial; trabalho da imagem e da marca organizacionais. Apenas um entrevistado declarou não conhecer o que é marketing. Dois respondentes, porém, afirmaram que seria difícil ou impossível trabalhar marketing em um órgão público. Essas respostas refletem o entendimento de dois jornalistas que reconheceram o produto do INSS: as políticas públicas previdenciárias. Eles apontaram a incapacidade de alteração nesse “produto” como limitação definitiva para o trabalho de marketing no INSS. Um dos jornalistas, porém, salientou o trabalho de comunicação como sendo essencial na busca de satisfação das necessidades do cidadão: “como não cabe ao INSS elaborar políticas públicas, cabe levar à

sociedade o que ela precisa saber: o que é direito, o que buscar e está disponível”. Essa ideia vai ao encontro de que “comunicação é necessária para a sobrevivência das empresas. Elas têm de se comunicar entre si e com a sociedade. É a comunicação que ocorre dentro e fora da organização que determina sua existência e a direção de seu movimento” (Kunsch, 2003, p. 52).

O marketing como forma de comunicação entre empresa e sociedade também é defendido pelos quatro entrevistados que apontaram a ciência como a divulgação da empresa e o trabalho da imagem e da marca organizacionais, apenas uma de muitas das suas atividades. Eles apontaram a realização de eventos, parcerias entre setores internos e atuação direta da Assessoria de Comunicação Social como ferramentas necessárias para se estabelecer uma rotina de marketing no INSS. “Marketing é como a empresa trabalha seu desenvolvimento e sua marca e está ligado ao trabalho de relações públicas e à propaganda. Para colocar em prática o marketing, então, é preciso criar projetos para o bom desenvolvimento da empresa, como a realização de eventos”, respondeu a profissional de relações públicas que atua na área de publicidade legal.

Com relação à divulgação organizacional, um entrevistado declarou que “marketing está atrelado à publicidade e propaganda, com a divulgação de ações e projetos do órgão”. Vaz (2003) chama a atenção, porém, para a confusão, normalmente feita, entre os termos marketing e comunicação na área governamental. “O emprego de ambas as expressões como sinônimos equivale à confusão que ainda hoje as pessoas fazem entre marketing e propaganda, quando se toma a parte pelo todo” (p. 187).

Já um jornalista defendeu que “para trabalhar o marketing, é preciso criar parceria entre setores, seções, conversando e criando canais de diálogo entre os públicos”. A pedagoga entrevistada argumentou, por sua vez, que “marketing é divulgar e expressar o trabalho da empresa. Mostrar as várias dimensões organizacionais; distribuir ao mercado aquilo que é planejado pela empresa”.

O estudo e a pesquisa de marketing passaram por várias vertentes, que priorizavam, a cada época, orientações distintas. Desde a orientação para a produção – destacada nas primeiras teorias da administração – passando pela orientação ao produto e às vendas até a orientação para o mercado. O pensamento do marketing como ferramenta de venda de produtos foi apontada por dois entrevistados. Ou seja, a ciência é reconhecida por eles como especializada em vender produtos e serviços. Ambos os entrevistados que defendem essa ideia disseram ser imprescindível a integração com as unidades de atendimento do INSS para apuração daquilo que o cidadão deseja e a partir disso criar formas conjuntas de trabalhar a satisfação das necessidades sociais.

É interessante ressaltar que os dois colaboradores destacaram como premissa, de forma semelhante, a necessidade de motivar, integrar e engajar o público interno antes de voltar a atenção à satisfação dos desejos dos cidadãos. “É preciso conquistar o público interno para, assim, mostrar à sociedade como o trabalho do INSS é feito e como a comunicação promove ações internas e externas, cujo objetivo é melhorar a rotina de trabalho dos próprios agentes públicos”, registrou um deles. “O trabalho de marketing deveria ser voltado para o público interno para alcançar, assim, resultados no público externo – atendimento com qualidade e agilidade. Nesse ponto de vista, o INSS trabalha mal o marketing”, afirmou outro entrevistado. Um terceiro servidor, da área de relações públicas, argumentou que “para trabalhar a satisfação dos desejos e necessidades do público, o INSS tem que visitar e conhecer o andamento das unidades de atendimento, entrevistar segurados e agentes”.

A ideia de ir até o nível operacional da organização para apuração de dados e definição de estratégias de ação é defendida, aliás, por quatro dos dozes entrevistados. O último dos entrevistados, por exemplo, declarou que “não existe marketing sem pesquisa. Só depois de detectar as necessidades das unidades de atendimento que é possível traçar estratégias de ação”. Vale

ressaltar que três entrevistados salientaram o trabalho de educação comunitária sobre os direitos e deveres previdenciários dos trabalhadores brasileiros, executado pelo Programa de Educação Previdenciária (PEP), como a primeira a ser trabalhada e mais eficiente ferramenta de marketing do INSS. Essa ação confirma a preposição citada anteriormente, escrita por Cascardo (1998), de que cabe a órgãos públicos “catequizar” a sociedade sobre seus direitos e deveres, antes mesmo de querer mensurar a imagem organizacional.

O jornalista que defende a utilização do marketing em órgãos públicos como um trabalho abrangente de comunicação, já que essas repartições não “vendem” nada, declarou que o INSS trabalha o marketing atualmente com as ações do PEP. “É o grande instrumento de divulgação”, disse. Um servidor administrativo apontou, por exemplo, que “é preciso integrar o PEP, a comunicação e as unidades de atendimento para execução de trabalho conjunto para informar à população de seus direitos previdenciários. Quanto mais informação, mais cidadania”.

5. CONCLUSÕES

O marketing não pretende, somente, vender produtos e ideias. Ele é uma ferramenta importante e eficiente de criação de valor junto aos cidadãos, o que fortalece a imagem, a marca e a reputação organizacionais. Ou seja, o marketing não é a ciência das empresas comerciais, mas de todas as organizações que pretendem fortalecer sua imagem junto à comunidade para alcançar legitimidade.

Embora a formação acadêmica dos 12 entrevistados seja na área de ciências sociais aplicadas, voltada para a Comunicação Social, eles conseguiram formular respostas bem trabalhadas, mesmo que limitadas, sobre o que é e como deve se trabalhar o marketing. Apenas a servidora sem formação superior foi incapaz de responder o que é marketing, mas acredita que organizações públicas e governamentais podem trabalhá-lo.

Apesar de algumas respostas, tomadas separadamente, restringirem o marketing como sinônimo de comunicação, com definições atreladas à publicidade e propaganda e relações públicas, os argumentos sobre como ele deveria ser trabalhado incluem outras ferramentas dessa ciência, como a pesquisa de mercado; o planejamento organizacional integrado; a necessidade de melhorar o atendimento prestado ao cidadão e, principalmente, a importância de motivar e engajar o público interno como medida de incremento da satisfação das necessidades do público externo. Ainda que não tenha sido identificado como o “preço” dos serviços e bens públicos, essas proposições abordam a necessidade de melhorar o atendimento como forma de atuação do marketing.

O desconhecimento dos cidadãos em relação aos seus direitos e deveres foi apontado como limitante de um bom relacionamento entre públicos interno e externo. Apenas três respondentes, porém, apontaram uma possível solução para esse problema: a atuação de programas de educação, com ações conjuntas à Comunicação Social. É importante destacar que poucos agentes reconheceram a importância da atuação do setor de recursos humanos nesse processo.

O estudo da compreensão e da aplicabilidade do marketing em repartições públicas mostra que é uma ciência difundida, porém pouco entendida dentro de suas funcionalidades: por vezes, limitada a estratégias de venda ou comunicação de produtos e ideias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Marketing Association. *Definition of marketing*. Acedido 03.02.2011, disponível em www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx.

- Araújo, F.E.D., Costa, J.M.D., & Fernandes Júnior, J.V.M. (2010). *O marketing público como instrumento de fortalecimento da imagem organizacional: um estudo em uma Prefeitura do Rio Grande do Norte*, in Reunião Anual da SBPC, 62., Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
- Augusto, E., & Yanaze, M. H. (2011). “Gestão estratégica da cultura: emergência da comunicação por ação cultural”. *Comunicação, marketing e produção cultural*, Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, 7(13), São Paulo, GESTCORP/ECA/USP, 184, 65-79.
- Boone, L.E. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning
- Borges-da-Silva, C.C. (2011). Conjuntura Internacional e Seguridade Social. *Congresso da Associação Mineira de Direito e Economia*. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Cascardo, T.R. (1998). O Marketing Institucional do Inmetro: para que e para quem?. (Dissertação de mestrado, IBICT/Universidade Federal do Rio de Janeiro,1998). *Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação*.
- Gil, A.C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Johnson, D.M. (1992). *Approaches to research in second language learning*. NewYork & London: Longman.
- Kotler, P. (1988). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Administração de Marketing*. (12 ed.). São Paulo: Pearson Pretince Hall.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing no setor público*. Porto Alegre: Bookman.
- Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4 ed.). São Paulo: Summus.
- Mccarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Illinois: Homewood Richard D. Irwin, Inc.
- Novelli, A.L.C.R. (2006). O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Comunicação Pública e Governamental*. Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, 3(4), São Paulo, GESTCORP/ECA/USP, 190, 74-89.
- Palmer, A. (2006). *Introdução ao marketing: teoria e prática*. São Paulo: Ática
- Pinheiro, D., & Gullo, J. (2005). *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Atlas
- Pinho, J.B. (2001). *Comunicação em Marketing*. Campinas: Papirus
- Ribeiro, E.B.S., & Francisconi, K. (2010). Marketing e serviços públicos: investigando a resistência ao marketing a partir de uma análise histórica e institucional. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 7., 2010, Resende, Rio de Janeiro, Brasil.
- Santiago, M.P. (2002). Comunicação Integrada de Marketing. *Marketing*, Coleção: Gestão Empresarial, Curitiba, Paraná, Brasil, Fae Business School, 72, 31-42.
- Saraiva, L.A., & Capelão, L.G.F. (2002). A utilização do marketing como estratégia de melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão: um estudo de caso sobre a perspectiva organizacional na esfera pública. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 1(3), Maringá, Paraná, Brasil, 51-64.
- Shimoyama, C., & Zela, D.R. (2002). Administração de Marketing. *Marketing*, Coleção: Revista Gestão Empresarial, Curitiba, Paraná, Brasil, Fae Business School, 72, 1-18.
- Torres, C.A. (2010). *O que é marketing*. Acedido 03.02.2011, disponível em www.administradores.com.br/informe-se/artigos

Vaz, G.N. (2003). *Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens*. (2 ed). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Yanaze, M.H. (2011). *Gestão de marketing e comunicação*. São Paulo: Saraiva

A PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL DE CONSUMIDORES DE SERVIÇOS TURÍSTICOS QUE AVALIAM DESTINAÇÕES PARA VIAGENS A LAZER

ENVIRONMENTAL CONCERN OF TOURISM SERVICE CONSUMERS THAT EVALUATE DESTINATION FOR FUN TRIPS

Francisco Vicente Sales Melo

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil
vicsmelo@gmail.com

Salomão Alencar de Farias

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil
saf@ufpe.br

RESUMO

Este artigo objetiva identificar o nível de preocupação ambiental de potenciais turistas com relação a destinos turísticos, verificando se esse tipo de comportamento influencia nas suas respostas de avaliação de uma destinação. O estudo é de natureza quantitativa e caracteriza-se como descritivo. Foram entrevistados 279 sujeitos que estavam vivenciando uma situação virtual de avaliação de destinos turísticos para viagens a lazer. Os resultados mostram que 54,8% dos participantes estão preocupados com o meio ambiente e sustentabilidade da localidade. Porém, observou-se que as variações na demonstração do nível de consciência ambiental dos participantes pouco influenciaram nas suas respostas de avaliação. Desse modo, embora haja maior percentual de consumidores que indicam serem sensíveis a essas questões ao avaliar uma destinação turística, acredita-se que esta sensibilidade tende a não influenciar nas suas respostas. Ou seja, é provável que os consumidores estejam mais interessados nas questões culturais, atrativos naturais e locais para diversão.

PALAVRAS-CHAVE

Preocupação ambiental, Turismo, Sustentabilidade, Consumidor, Viagem a lazer.

ABSTRACT

This article aims to identify the level of potential environmental concern with respect to tourists destinations, making sure that this kind of behavior influences in their responses to the evaluation of a destination. The study is quantitative in nature and is characterized as descriptive. We interviewed 279 subjects who were experiencing a virtual situation assessment destinations for tourist. The results show that 54.8% of respondents are concerned about the environment and sustainability of the locality. However, it was found that variations in demonstrating the level of environmental awareness of the participants had little influence on their responses evaluated. Thus, although a greater percentage of consumers who indicate they are sensitive to these issues when evaluating a tourist destination, it is believed that this sensitivity tends not to influence your answers. That is, it is likely that consumers are more interested in cultural issues, natural attractions and places for fun.

KEYWORDS

Environmental concerns, Tourism, Sustainability, Consumer, Leisure travel.

1. INTRODUÇÃO

Na escolha de uma destinação turística a lazer, o consumidor leva em consideração diversos fatores, como questões culturais, atrativos naturais, história, pontos de interesse, dentre outros. Mas, será que potenciais consumidores de serviços turísticos estão preocupados também com a sustentabilidade do destino? No presente estudo, a intenção é verificar se os consumidores estão preocupados com a preservação do meio ambiente e sustentabilidade de um destino turístico quando o avaliam para suas viagens a lazer.

A discussão teórica sobre meio ambiente (Herberger, 1975) e sustentabilidade tem evidenciado que essas questões têm contribuído com a sensibilização dos indivíduos e gerado comportamentos sustentáveis por parte da sociedade. Em consequência disso, têm-se evidências empíricas que os consumidores têm sido influenciados por estas questões em seus comportamentos de compra de produtos e serviços em geral (Tucker, 1980; Martin e Simintiras, 1995; Lee e Holden, 1999; Chen e Chai, 2010; Okada e Mais, 2010). Assim, com relação à avaliação de um destino turístico, é provável que os indivíduos apresentem preferências a visitar destinos que adotam práticas de sustentabilidade.

A sustentabilidade pode ser entendida como a justa distribuição de recursos naturais entre diferentes gerações, centrado na igualdade social, diversidade cultural, eficiência econômica, proteção e conservação do meio ambiente (Ciegis, Ciegis e Jasinskas, 2005). Neste sentido, tem possibilidade de tornar-se um fator motivador e mobilizador nas instituições, à medida que procura regular padrões de comportamento e valores dominantes (Hunter, 2002; Ciegis, Ciegis e Jasinskas, 2005; Beni, 2007).

Partindo desta perspectiva, este artigo objetiva identificar o nível de preocupação ambiental de potenciais turistas com relação a destinos turísticos, verificando se esse tipo de comportamento influencia nas suas respostas de avaliação de uma destinação. Tendo contextualizado o objetivo da pesquisa, apresenta-se em seguida a revisão da literatura sobre a temática e o método de investigação utilizado. Posteriormente as análises e discussões são descritas, fechando com as conclusões e as referências utilizadas para a articulação teórica deste estudo.

2. CONSUMO, TURISMO E SUSTENTABILIDADE

O interesse nos estudos sobre o consumo de produtos e serviços turísticos tem aumentado à medida que a atividade turística cresce, sendo este um fenômeno cujo desenvolvimento está diretamente relacionado com as alterações frequentes das preferências dos consumidores. Essas relações geram mudanças e ocorrem mediante a evolução das sociedades e dos respectivos modelos turísticos preconizados (Crouch e Louviere, 2000; Trauer, 2006).

À proporção que os turistas se tornaram mais experientes, sofisticados, requintados e simultaneamente menos ricos, é possível verificar que as mudanças nos modos de viver e as decisões de compra passaram a se basear em critérios mais cuidadosos e exigentes. Os novos turistas querem ser diferentes e estar em destaque nas multidões por meio da afirmação de sua individualidade. Ao contrário do velho turista que era considerado como inexperiente, *standard*, massificado na procura de climas quentes por meio de um pacote rígido de férias (Aguiló, Alegre e Sard, 2005), estes são cada vez mais independentes e flexíveis com preferências voláteis e desejos por um turismo alternativo (Ioannides e Debbage, 1997).

Os turistas guiam-se por novas prioridades e preocupações, procurando atividades diferenciadas durante as suas viagens, buscando se adequarem às tendências mundiais. Querem viver experiências

em cada ambiente que frequentam e consumir muito além de produtos, ou seja, emoções (Hirschman e Holbrook, 1982; Trauer, 2006); o que traduz uma alteração nas escolhas, avaliações e comportamentos dos indivíduos em turismo.

Nos últimos 20 anos, é recorrente a divulgação pela literatura popular de gestão, ou *pop-management*, que as atitudes e o comportamento de compra dos consumidores são influenciados por questões ecológicas e de sustentabilidade, como a fabricação de produtos e serviços que sejam produzidos de forma ecologicamente sustentável (Pereira e Ayrosa, 2004).

É comum ouvir falar que as companhias que não responderem a questões ambientais arriscam-se e podem perder a sintonia com o consumidor e que os atributos chamados de qualidade verde de um produto seriam determinantes na avaliação e, principalmente, na decisão de compra (Ottman, 1994; Robinot e Giannelloni, 2010). Em textos populares de revistas relacionadas à gestão, Cardozo (2003) já considerou que o marketing ecológico contribui para o fortalecimento da imagem da marca e, como consequência, o consumidor tende a ser influenciado por esta imagem e parceiro desse tipo de proposta. Trevisan (2002) reforça a afirmativa ao declarar que grande parte dos consumidores dá preferência a produtos de empresas que tenham compromisso com o meio ambiente.

Apesar desse crescente interesse por parte da sociedade e das empresas em geral, a preocupação parece não ter afetado de forma significativa o comportamento de compra dos indivíduos (Pereira e Ayrosa, 2004). Alguns estudos vêm mostrando que apesar do crescente reconhecimento da importância de readequar o consumo, ainda não houve, por parte do consumidor, uma compreensão plena das implicações dos seus atos de consumo no que se refere aos impactos ambientais (por exemplo, Cooper, 1996; Dinato e Madruga, 1998; Lages e Neto, 2002). Esses autores afirmam que os consumidores ainda encontram dificuldades em perceber os benefícios que podem ser gerados por uma gestão mais eficiente dos recursos ambientais, sociais, culturais e econômicos.

Embora tenham sido identificados poucos estudos que tratam esses aspectos comportamentais com relação ao turismo ou algum tipo de serviço relacionado, observa-se que aqueles que analisam as atitudes, sinalizam de que modo os consumidores vem se comportando frente às questões de sustentabilidade, principalmente, ambientais. Por exemplo, Manaktola e Jauhari (2007), exploraram as atitudes e comportamentos dos consumidores com relação a práticas verdes no setor hoteleiro na Índia. Os autores demonstram que os consumidores estão mais sensíveis e propensos a consumir produtos e serviços que desenvolvam ações ambientais e sustentáveis, mas não estão dispostos a pagar mais por estes serviços.

Chen e Chai (2010) realizaram um estudo com o objetivo de comparar o gênero das pessoas com atitudes em relação ao meio ambiente e produtos verdes, analisando também a relação entre atitudes, meio ambiente e produtos verdes. Os resultados iniciais mostraram que não há diferenças significativas entre o gênero e as atitudes ecológicas dos consumidores. Roberts (1996) procurou identificar esse tipo de consumidor e caracterizá-los conforme suas características demográficas. O autor propôs a escala EC (*Environmental Concern*) e esta vem sendo utilizada por pesquisadores para caracterizar o perfil do consumidor ecologicamente consciente (Straughan e Roberts, 1999; Lages e Neto, 2002; Bedante, 2004).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza quantitativa e caracteriza-se como descritiva (Hulland, Chow e Lam, 1996; Malhotra, 2006; Corrar, Paulo e Dias Filho, 2007; Lattin, Carroll e Green, 2011). O conjunto universo considerado para esta pesquisa compreende todos os possíveis consumidores de serviços turísticos, aqui considerados como infinito. Devido ao caráter não probabilístico adotado, o critério de definição do número de respondentes foi baseado nas normas práticas (Hair *et al.*, 2006). Foram entrevistados 279 sujeitos que estavam vivenciando uma situação virtual de avaliação de destinos turísticos (Buhalis e Deimezi, 1994) para viagens a lazer. Os participantes avaliaram *websites* oficiais de destinos turísticos de interesse e, paralelamente, respondiam um questionário estruturado e fechado. A atitude positiva com relação à sustentabilidade do local e intenção de comprar/visitar o destino foi mensura com base na escala proposta por Byon e Zhang (2010). A concordância do respondente foi indicada por meio de escala tipo *Likert* de 5 pontos (Malhotra, 2006). Para o tratamento dos dados foram utilizados testes estatísticos, bem como testes de validade da pesquisa.

Com relação ao nível de preocupação ambiental dos participantes, ou seja, quanto os mesmos são sensíveis aos aspectos ecológicos e de sustentabilidade, foi usada uma escala múltipla de cinco pontos e doze itens (Roberts, 1996). Para as análises, primeiramente foi realizada uma análise fatorial exploratória incluindo todos os questionários válidos. Foram apresentados quatro fatores, resultado este que não condiz com alguns estudos brasileiros que usaram a mesma escala. Cabe ressaltar que no estudo original os autores não realizaram análises dessa natureza, apenas calcularam o alfa de *Cronbach*.

No estudo de Bedante (2004), em sua análise preliminar, o autor encontrou apenas dois fatores ao executar a análise fatorial exploratória com os itens que compõe esta escala, considerando os mesmos critérios de rotação. Entretanto, o autor observou que um dos itens apresentava carga fatorial muito próxima de 1, o que indicava que outro fator estava praticamente formado. Neste sentido, Bedante (2004) procedeu com outra análise demandando que o programa extraísse três fatores, realizando, em seguida, uma análise fatorial confirmatória. Os três fatores encontrados na escala foram denominados de ‘equilíbrio da natureza’, ‘dominação da natureza’ e ‘limites da natureza’.

Já no estudo de Cardoso e Cairrão (2007), a análise fatorial exploratória extraiu cinco fatores que explicaram 69% da variância total. Como a escala se revelou multidimensional (foram extraídos mais que dois fatores), os autores procederam com algumas agregações parciais para o ajustamento do construto.

Analisando os dois resultados de estudos que utilizaram o método de análise fatorial, não foi possível concluir que as dimensões de ambos os estudos expressam o construto de forma clara. Com isso, resolveu-se proceder com análises mais exaustivas com objetivo de alcançar uma maior coerência para este construto.

Ao analisar os resultados da primeira saída da fatorial exploratória, ou seja, os quatro fatores extraídos que explicaram 56,47% da variância total, foi possível observar que os itens de sentido oposto à indicação de preocupação ambiental apresentavam-se em fatores separados. No primeiro momento, se teve a impressão de que as variáveis pudessem deixar margem para respostas imprecisas, porém a variável ‘CAMB 2’ aparece neste mesmo fator. Talvez o fator estivesse adequado se esta variável não tivesse sido eleita na dimensão. Neste sentido, como não pareceu adequado, viu-se a necessidade de realizar outra análise demandando antecipadamente que o programa extraísse três fatores, conforme procedimento adotado por Bedante (2004).

Os resultados apresentam três fatores melhor definidos, porém a variável ‘CAMB 2’ ainda permanece agrupada juntamente com os fatores de sentido oposto. O cálculo do teste KMO

resultou em 0,669, demonstrando boa adequação das variáveis para aplicação do método. No teste de esfericidade de Bartlett o resultado foi 479,459 com 66 graus de liberdade e nível de significância de $p < 0,000$. O primeiro mede o grau de correlação que existe entre as variáveis, avaliando a adequação da análise fatorial. Valores altos, entre 0,5 e 1,0, indicam que a análise fatorial é adequada. Valores abaixo de 0,5, indicam que este tipo de análise pode ser inadequada (Malhotra, 2006; Corrar, Paulo e Dias-Filho, 2007). Para o melhor entendimento do comportamento da escala, objetivando garantir a confiabilidade dos dados, realizou-se o cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach* obtendo-se 0,664 (ver Tabela 1).

Tabela 1: Análise fatorial da escala de consciência ambiental

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Alfa de Cronbach
CAMB8 - Quando os seres humanos interferem na natureza, isso frequentemente produz consequências desastrosas	0,671	0,237	-0,041	0,664
CAMB9 - Os seres humanos devem viver em harmonia com a natureza para que possam sobreviver melhor	0,699	-0,018	-0,038	
CAMB10 - A humanidade está abusando seriamente do meio-ambiente	0,666	0,156	0,047	
CAMB3 - Para manter um destino turístico sustentável é preciso desenvolvê-lo de forma que o seu crescimento seja controlado	0,239	0,579	0,073	
CAMB4 - Um destino turístico é como uma espaçonave, com espaço e recursos limitados	0,022	0,642	0,242	
CAMB6 - Existem limites de crescimento para além dos quais um destino turístico não pode se expandir	-0,091	0,711	-0,190	
CAMB7 - O equilíbrio da natureza é muito delicado e facilmente perturbado	0,399	0,518	-0,188	
CAMB1 - Plantas e animais existem basicamente para serem utilizados pelos seres humanos	0,041	-0,195	0,706	
CAMB2 - Estamos nos aproximando do número limite de habitantes que a terra pode suportar	0,388	0,320	0,447	
CAMB5 - Os seres humanos não precisam se adaptar ao ambiente natural porque podem adaptar o meio-ambiente às suas necessidades	-0,013	0,001	0,678	
CAMB11 - Os seres humanos têm o direito de modificar o meio-ambiente para ajustá-los às suas necessidades	-0,401	0,175	0,425	
CAMB12 - A humanidade foi criada para dominar a natureza	-0,456	0,158	0,557	

Fonte: Coleta de dados (2012)

Os resultados ficaram semelhantes aos de Bedante (2004). Embora as diferenças existentes fossem pequenas, as denominações das dimensões propostas pelo referido autor não serão adequadas para este trabalho e não foram criadas novas denominações. Assim, devido à multidimensionalidade da escala, considerou-se que o nível de preocupação ambiental é resultado de diferentes níveis relativos a distintas facetas da consciência ecológica (Lages e Neto, 2002).

Para mensuração desta escala foi adotado como critério o somatório dos itens para indicar aqueles participantes com maior ou menor nível de sensibilidade frente às questões ambientais, conforme orientação de Roberts (1996). Todas as análises de dimensionalidade foram realizadas para todos os grupos separadamente e os resultados estavam alinhados com as análises da amostra total. Sendo assim, os resultados de dimensionalidade das escalas permitem realizar os testes subsequentes.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Com relação ao gênero, 64,2% dos respondentes são mulheres. Quanto ao local de moradia, 97,4% dos respondentes moram na Região Metropolitana de Fortaleza, Brasil. Em relação ao estado civil, há quase um equilíbrio na porcentagem de casados e solteiros. No que diz respeito à renda familiar mensal, foram obtidas 221 respostas válidas. A média ficou em torno de R\$ 4.486,00 com desvio padrão de R\$ 3.663,19. Quanto à idade, a média ficou de aproximadamente 34 anos. No que se refere ao hábito de fazer viagens, 67,7% afirmaram ter o hábito de viajar a lazer em períodos de

férias ou feriados prolongados. Com relação ao local no qual os participantes buscam informações sobre destinos turísticos, 75,6% afirmaram que consultam a internet.

A média geral da dimensão preocupação ambiental, excluindo-se os itens de sentido oposto, ficou em 3,92 com desvio de 1,00. A moda foi de quatro para as variáveis ‘CAMB2’, ‘CAMB3’, ‘CAMB4’ e ‘CAMB7’, cinco para ‘CAMB8’, ‘CAMB9’, ‘CAMB10’ e três para a variável ‘CAMB6’. Nesta última, considera-se que os participantes tendem a apresentar neutralidade devido à incapacidade de analisar se existem limites de crescimento para além dos quais um destino turístico não pode se expandir quando avaliam um destino por meio virtual. Para as variáveis de sentido oposto a moda foi um, ou seja, fazendo a inversão dos itens a moda ficou em cinco. Em todos os itens observa-se que os respondentes tendem a apresentar sensibilidade às questões ambientais, conforme dados da Tabela 2.

Verifica-se que os sujeitos tendem a considerar que para manter um destino turístico sustentável é preciso desenvolvê-lo de forma que o seu crescimento seja controlado. Além disso, tendem a não concordar que os seres humanos têm o direito de modificar o meio-ambiente para ajustá-los às suas necessidades.

Como critério de definição dos participantes que são mais e menos preocupados, ou seja, sensíveis ambientalmente, realizou-se o somatório das respostas (Roberts, 1996; Satraugh e Roberts, 1999; Lages e Neto, 2002; Bedante, 2004) e em seguida observaram-se os valores mínimos (24) e máximos (55). Depois, foi extraída a média (39,92) e a moda (40). Considerou-se, a partir da média que aqueles que apresentaram um somatório até 39 foram considerados ‘menos preocupados’ e acima de 39 ‘mais preocupados’.

Tabela 2: Preocupação ambiental – média (desvio-padrão)

Variáveis	Média	Desvio
CAMB1 - Plantas e animais existem basicamente para serem utilizados pelos seres humanos	2,326	1,246
CAMB2 - Estamos nos aproximando do número limite de habitantes que a terra pode suportar	3,337	1,123
CAMB3 - Para manter um destino turístico sustentável é preciso desenvolvê-lo de forma que o seu crescimento seja controlado	4,154	0,827
CAMB4 - Um destino turístico é como uma espaçonave, com espaço e recursos limitados	3,423	1,166
CAMB5 - Os seres humanos não precisam se adaptar ao ambiente natural porque podem adaptar o meio-ambiente às suas necessidades	2,154	1,170
CAMB6 - Existem limites de crescimento para além dos quais um destino turístico não pode se expandir	3,197	1,141
CAMB7 - O equilíbrio da natureza é muito delicado e facilmente perturbado	3,907	1,021
CAMB8 - Quando os seres humanos interferem na natureza, isso frequentemente produz consequências desastrosas	4,201	1,074
CAMB9 - Os seres humanos devem viver em harmonia com a natureza para que possam sobreviver melhor	4,663	0,647
CAMB10 - A humanidade está abusando seriamente do meio-ambiente	4,448	1,013
CAMB11 - Os seres humanos têm o direito de modificar o meio-ambiente para ajustá-los às suas necessidades	2,244	1,249
CAMB12 - A humanidade foi criada para dominar a natureza	1,875	1,119

Fonte: Coleta de dados (2012)

Na Tabela 3, observa-se que 45,2% dos participantes tendem a estar menos preocupados e 54,8% mais preocupados com questões ambientais. Nos estudos de Roberts (1996), Satraugh e Roberts (1999), Lages e Neto (2002) e Bedante (2004), por exemplo, observa-se que há poucas variáveis

dependentes que explicam o comportamento dos consumidores conscientes. Com isso, apesar da significância de algumas relações entre variáveis nesses estudos, os resultados até então não apontam para nenhuma direção e não se vê muitas explicações por parte dos pesquisadores. Sugere-se ver os resultados desses estudos.

Tabela 3: Nível de preocupação ambiental

Nível de preocupação ambiental	Qtd.	%
Menos preocupados	126	45,2
Mais preocupados	153	54,8
Total	279	100,0

Fonte: Coleta de dados (2012)

Para verificar se a preocupação ambiental influencia nas atitudes dos consumidores nas respostas de avaliação das destinações por meio dos *websites* e intenção de compra (Byon e Zhang, 2010), foi realizada uma análise de regressão múltipla com todos os 279 participantes. Desse modo, a Tabela 5 mostra que o resultado de F, bem como dos demais testes não demonstrou significância (sig. 0,345), impossibilitando que inferências sejam realizadas.

Tabela 4: Regressão múltipla para o nível de preocupação ambiental

R	R ²	R ² Ajustado	Erro Estimado	F	Sig. F	Durbin-Watson
0,309	0,096	0,009	5,030	1,108	0,345	1,824

Fonte: Coleta de dados (2012)

Nos estudos sobre o perfil do consumidor ecologicamente correto, a escala de preocupação ambiental geralmente pouco explica as variações existentes na consciência ecológica dos indivíduos (por exemplo, Roberts, 1996; Roberts e Bacon, 1997; Straughan e Roberts, 1999). Uma questão recorrente nos estudos que tentam identificar o perfil deste consumidor é a ausência de relação direta entre a preocupação ambiental (consciência ecológica) e o comportamento de avaliação e compra de produtos e serviços. Assim, observa-se que os resultados corroboram com os achados de pesquisas anteriores (ver, Shrum *et al.*, 1995; Schlegelmilch *et al.*, 1996; Yam-tang e Chan, 1998). Ou seja, para esta situação de avaliação e intenção de compra de um destino turístico a preocupação ambiental dos participantes não apresentou relação com suas respostas.

Neste sentido, com base nas análises, acredita-se que as variações na consciência ambiental (sensibilidade) destes participantes analisados pouco influenciaram nas suas respostas. Ou seja, a ideia de que um consumidor consciente tende a ter avaliações e atitudes sustentavelmente corretas pode não ser válida para os consumidores de serviços turísticos.

5. CONCLUSÕES

As variações na demonstração do nível de consciência ambiental dos participantes analisados pouco influenciaram nas suas respostas de avaliação dos destinos. Embora os consumidores sinalizem que são sensíveis às questões de sustentabilidade e ambientais ao avaliar uma destinação turística, acredita-se que esta sensibilidade não influencia nas suas avaliações. Ou seja, é provável que os consumidores estejam mais interessados nas questões culturais, atrativos naturais, história e locais para lazer.

Nos estudos de Roberts (1996), Satraugh e Roberts (1999), Lages e Neto (2002) e Bedante (2004), por exemplo, se observa que há poucas variáveis dependentes que explicam o comportamento dos consumidores conscientes e aquelas que aparecem têm baixa influência nas respostas. Talvez os consumidores ainda estejam em fase de transição em suas mudanças de comportamentos frente às questões de sustentabilidade, neste caso, dos destinos turísticos.

A contribuição do estudo foi mostrar que para o caso de consumidores de serviços turísticos a questão sustentabilidade pode não ser uma variável relevante quando o mesmo avalia um local para sua viagem a lazer. Os resultados chamam a atenção porque a literatura vem indicando que há comportamentos favoráveis por parte das pessoas ao avaliar um local ou estabelecimento que pratica ações de sustentabilidade (por exemplo, Hume, 1989; Samdahl e Robertson, 1989; Zimmer, 1994) principalmente quando estes demonstram ser sensíveis às questões ambientais. Assim, sugere-se que novos estudos sejam realizados objetivando conhecer melhor os comportamentos deste tipo de consumidor.

BIBLIOGRAFIA

- Aguiló, E., Alegre, J., & Sard, M. (2005). The persistent of the sun and sand tourism model. *Tourism Management*, 26 (2), 219-231.
- Bedante, G.N. (2004). A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados. *Dissertação (mestrado)*. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Beni, M.C. (2007). *Análise estrutural do turismo* (10 ed.) São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Buhalis, D., & Deimezi, O. (2004, Agosto). E-tourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 2 (5), 103-130.
- Byon, K.K., & Zhang, J.J. (2010). Development of a scale measuring destination image. *Marketing Intelligence e Planning*, 28 (4), 508-532.
- Cardoso, A.J.M., & Cairrão, Á.M.C.L. (2007). Os jovens universitários e o consumo sustentável: A sua influência na compra de produtos ecológicos. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia*, 4, 124-135.
- Cardozo, J.S. (2003, Março). Geração de valor e marketing social. *Valor Econômico*, 4 (712). Acedido em 21.12.2011, disponível em <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1699967>
- Chen, T.B., & Chai, L.T. (2010). Attitude towards the Environment and Green Products: Consumers' Perspective. *Management Science and Engineering*, 4 (2).
- Ciegis, R., Ciegis, R., & Jasinskas, E. (2005). Concepts of strong comparability and commensurability versus concepts of strong and weak sustainability. *InžinerineEkonomika-Engineering economics*, 5, 31-35.
- Cooper, C. (1996). The environmental consequences of declining destinations. *Progress of Tourism and Hospitality Research*, 2, 337-345.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias-Filho, J.M. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Crouch, G., & Louviere, J. J. (2000). A review of choice modeling reseach in tourism, hospitality and leisure. *Tourism Analysis*, 5, 97-104.
- Dinato, M.R., & Madruga, K. (1998). Technological innovation and performance of the green products in the brazilian market: a multisectorial analysis. *Proceedings of the 7th International Conference on Management of Technology*, Florida

- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Herberger, R.A.Jr. (1975). The ecological product buying motive: a challenge for consumer education. *The Journal of Consumer Affairs* (pre-1986), 9 (2), Winter, p. 187.
- Hirschman, E., & Holbrook, M.B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46, Summer.
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 181-97.
- Hume, S., Strand, P., Fisher, C., Fitzgerald, K., & Freeman, L. (1989, Setembro). Consumers Go Green. *Advertising Age*, 25, 3-5.
- Hunter, C. (2002). *Environment, Development and Sustainability*, 4(1), p. 7.
- Ioannides, D., & Debbage, K. (1997). Post-fordism and flexibility: The travel industry polyglot. *Tourism Management*, 18 (4), 229-241.
- Lages, N., & Neto, A.V. (2002). Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de porto alegre. In: Encontro da Anpad, 26, Salvador, Brasil. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Lattin, J., Carroll, D. J., & Green, P.E. (2011). *Análise de dados multivariados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Lee, J. A., & Holden, S.J.S. (1999, Agosto). Understanding determinants of environmentally conscious behavior. *Psychology e Marketing*, 16 (5).
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (5), 364-377.
- Martin, B., & Simintiras, A.C. (1995.) The impact of green product lines on the environment: Does what they know affect how they feel? *Marketing Intelligence e Planning*, 13 (4), p. 16.
- Okada, E. M., & Mais, E.L. (2010). Framing the "Green" alternative for environmentally conscious consumers. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2), p. 222-234.
- Ottman, J. (1994). *A Green Marketing: challenges and opportunities for the new marketing age*. New York: NTC Business Books.
- Pereira, S.J.N., & Ayrosa, E.A.T. (2004, Maio/Agosto). Atitudes relativas a marcas e argumentos ecológicos: um estudo experimental. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org.*, 2 (2).
- Roberts, J.A. (1996). Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, 36 (3), 217-231.
- Roberts, J.A., & Bacon, D.R. (1997). Exploring the subtle relationships between environmental concern and ecologically consumer behavior. *Journal of Business Research*, 40 (1), 79-89.
- Robinot, E., & Giannelloni, J.L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *The Journal of Services Marketing*, 24 (2), 157-169.
- Samdahl, D.M., & Robertson, R. (1989). Social determinant of environmental concern: specification and test of the model. *Environment and Behavior*, 21 (1), 5-81.
- Schlegelmilch, B.B., Bohlen, G.M., & Diamantopoulos, A. (1996). The Link Between Green Purchasing Decisions and Measures of Environmental Consciousness. *European Journal of Marketing*, 30 (5), 35-55.
- Shrum, L.J., Mccarthy, J.A., & Lowrey, T.M.B. (1995). Characteristics of Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy. *Journal of Advertising*, 24 (2), Summer, 71-82.
- Straughan, R. D., & Roberts, J. A. (1999). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16 (6), 558-575.

- Trauer, B. (2006). Conceptualizing special interest tourism – framework for analysis. *Tourism Management*, 27 (2), 183-200.
- Trevisan, C. (2002, Novembro). Preocupação ambiental vai garantir o lucro das empresas, diz economista. *Valor Econômico*, 3 (643). Acedido em 21.12.2011, disponível em <http://www.valoronline.com.br>.
- Tucker, L.R.Jr. (1980). Identifying the environmentally responsible consumer: the role of internal external control of reinforcements. *The Journal of Consumer Affairs* (pre-1986), 14 (2), Winter, p. 326.
- Yam-Tang, E.P.Y., & Chan, R.Y.K. (1998). Purchasing Behaviors and Perceptions of Environmentally Harmful Products. *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (6).
- Zimmer, M.R., Stafford, T.F., & Stafford, M.R. (1994). Green issues: dimensions of environmental concern. *Journal of Business Research*, 30 (1), 63-74.

O TEMPO NO SETOR VAREJO: PERCEPÇÕES E VIVÊNCIAS DE GERENTES E VENDEDORES BRASILEIROS

TIME IN RETAIL SECTOR: PERCEPTIONS AND EXPERIENCES OF BRAZILIAN MANAGERS AND SELLERS

Kely César Martins de Paiva

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais
kely.paiva@unihorizontes.br

Michelle Regina Santana Dutra

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais
michelle.dutra@mestrado.unihorizontes.br

Érika Fortes Perdigão Nicolai

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais
erika.nicolai@mestrado.unihorizontes.br

Andreia de Oliveira Santos

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais
andreia.santos@mestrado.unihorizontes.br

Valéria Rezende Freitas Barros

Faculdade Novos Horizontes, Universidade Federal de Minas Gerais
valeria.barros@unihorizontes.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar como o tempo é percebido e vivenciado por gerentes e vendedores que trabalham no setor de varejo à luz das cinco dimensões temporais (policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento) apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007). Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Foram realizadas 18 entrevistas (9 gestores e 9 vendedores) em 9 lojas do comércio varejista localizadas em um pólo comercial da cidade de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil). Os dados foram submetidos à técnica de análise de discurso. Em face das necessidades impostas pelo processo e pelo cotidiano de trabalho, a maioria das entrevistadas adota comportamentos policrônicos, acelerados e pontuais, alinhando seu comportamento ao futuro e aos tempos definidos por outros atores sociais.

PALAVRAS CHAVE

Tempo, Gerentes, Vendedores, Setor de Varejo, Gerência.

ABSTRACT

The objective of this study was to describe and analyze how time is perceived and experienced by managers and salespeople who work in the retail sector based on the five temporal dimensions (policronicity, speed, punctuality, time depth and entrainment) presented by Bluedorn e Jaussi (2007). This is an exploratory, descriptive and qualitative research. 18 interviews were conducted (9 managers and 9 sellers) in nine retail stores located in a commercial hub of the city of Belo Horizonte (Minas Gerais, Brazil). The data were subjected to the technique of discourse analysis. In light of the needs imposed by the process and the daily work, most respondents adopt behaviors characterized as policronic, accelerated and timely, aligning their behavior to the future and by definitions of other social actors.

KEYWORDS

Time; Managers; Sellers; Retail sector; Management.

1. INTRODUÇÃO

Estudos em diversas áreas do conhecimento têm focalizado a dimensão do tempo, sendo no campo da física e da filosofia os mais profícuos (Klein, 1995; Piettre, 1997; Elias, 1998). As percepções em torno do tempo como algo que se esvai, que não retrocede, que se consome e é consumido compõem parte das reflexões sobre a temática. Entende-se que seu estudo trata “de uma realidade humana inserida na natureza, e não de uma “natureza” e uma realidade humana separadas” (Elias, 1998:79).

Dessa forma, o tempo é uma construção social (Berger & Luckmann, 2004) e, portanto, sua percepção sofre variações em determinados momentos e localidades, dadas as especificidades vivenciadas pelos seres humanos; por outro lado, ao mesmo tempo em que estrutura tais vivências, também se reformula, sendo reestruturado em um processo contínuo (Hall, 1983; Bauman, 2007; Harvey, 2009) que envolve dimensões objetivas e subjetivas (Bauman, 2007; Harvey, 2009).

Assim sendo, refletir sobre o tempo é refletir sobre o próprio ser humano, em todas as suas possibilidades e limitações (Klein, 1995; Elias, 1998). Como observa Elias (1998:60):

o que chamamos “tempo” significa, antes de mais nada, um quadro de referência do qual um grupo humano - mais tarde, a humanidade inteira - se serve para erigir, em meio a uma sequencia contínua de mudanças, limites reconhecidos pelo grupo, ou então para comparar uma certa fase, num dado fluxo de acontecimentos, com fases pertencentes a outros fluxos, ou ainda para muitas outras coisas.

Tais reflexões não ficam restritas a determinadas esferas da vida dos sujeitos, mas inclui o campo das organizações (Mello & Tonelli, 2002a, 2002b; Silva & Wetzel, 2004; Paiva & Mageste, 2008). Assim, “tempo, trabalho e organização são conceitos totalmente relacionados nas sociedades industriais” (Paiva *et al.*, 2010:2).

Note-se que, no Brasil, os estudos acerca de como o tempo é experimentado nas organizações são poucos, mas vêm avançando no campo da Administração, conforme apontam os estudos de Tonelli e Dantas (2007) e, em especial no varejo, os de Paiva e Mageste (2008) e Paiva *et al.* (2010, 2011), que apontam demandas específicas do setor, como baixa qualificação e elevados níveis de exigências.

Diante disso, o objetivo deste estudo foi descrever e analisar como o tempo é vivenciado por gerentes e vendedores que trabalham no setor de varejo à luz das cinco dimensões temporais (policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento) apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), com vistas a contribuir para as reflexões que têm ganhado corpo no campo dos estudos organizacionais no Brasil.

Para tanto, este artigo estrutura-se em seis partes: esta introdução; referencial teórico; metodologia; apresentação e análise dos dados; e, considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de diversos estudos, Bluedorn e Jaussi (2007) apresentam cinco dimensões temporais que são alvo de preferências dos sujeitos no seu cotidiano, inclusive no âmbito do trabalho.

Para os autores, a mais importante das cinco dimensões é a **policronicidade**, a qual envolve uma escolha consistente – consciente ou não – sobre como se envolver com tarefas e eventos, podendo ser compreendida como uma preferência, nem sempre concretizada no cotidiano do sujeito, devido a demandas e exigências de terceiros. Sublinha-se que o interesse pelo que se faz é diretamente proporcional à percepção do tempo, ou seja, quanto mais o indivíduo se envolve com algo, mais depressa o tempo parece passar (Whitrow, 2005). Assim sendo, a

policronia refere-se a um contínuo de comportamentos: em uma extremidade se encontram os sujeitos que preferem se envolver com várias tarefas ou eventos ao mesmo tempo, chamados de policrônicos, e no outro pólo estão os sujeitos que se envolvem com uma atividade de cada vez. (Paiva *et al.*, 2011:644)

Eles são chamados monocrônicos e seus comportamentos são moldados por suas preferências, mas também pelas exigências contextuais, o que pode gerar conflitos nos sujeitos (Bluedorn & Jaussi, 2007).

Quanto à **velocidade**, Bluedorn (2002:104) a define como a “frequência (número) de atividades em uma unidade de tempo social”, podendo variar de rápido a lento, também sob a ótica de um contínuo onde os sujeitos têm preferências em graus diferenciados.

Essas duas primeiras dimensões ocorrem continuamente e são interligadas, apresentando possibilidades de comportamentos: “policronicidade clássica”, velocidade lenta e alta policronicidade; “policronicidade acelerada”, velocidade alta e alta policronicidade; “monocronicidade metódica”, velocidade lenta e baixa monocronicidade; e, “monocronicidade acelerada”, velocidade alta e alta monocronicidade. Tais combinações exprimem o envolvimento do indivíduo com o ambiente produtivo (Bluedorn & Jaussi, 2007) e podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1: Quatro Estratégias de Combinação entre Velocidade e Policronicidade

Velocidade	Rápido	Monocronicidade acelerada	Policronicidade acelerada (multitarefa)
	Lento	Monocronicidade metódica	Policronicidade clássica
		Baixa	Alta
		Policronicidade	

Fonte: Adaptado de Bluedorn & Jaussi (2007:201).

Pontualidade é a terceira categoria descrita por Bluedorn e Jaussi (2007) e refere-se ao sujeito ser pontual, “estar no tempo” esperado, caracterizando-se por ações do próprio indivíduo no contexto em que ele está inserido. Trata-se de uma construção objetiva, mensurável pelo relógio; entretanto, enquanto construção social (Berger & Luckmann, 2004), está também relacionada à velocidade no que tange ao cumprimento de metas, prazos e horários (Paiva *et al.*, 2010, 2011).

A quarta dimensão analisada por Bluedorn e Jaussi (2007) é a **profundidade temporal**, que caracteriza-se pela distância temporal entre passado e futuro que o indivíduo normalmente considera ao contemplar eventos que aconteceram, que poderiam ter acontecido ou podem acontecer (Bluedorn, 2002). Esta dimensão é diferente do foco ou alinhamento temporal, ao futuro ou ao passado, como discutido por Gherardi e Strati (1988), implicando dificuldades na sua compreensão em termos práticos. Com o tempo cada vez mais comprimido e submetidas a uma valorização crescente do imediato e do instantâneo (Frezza, Grisci & Kessler, 2009), as pessoas tendem a apresentar dificuldades em termos de racionalizar uma preferência ou tendência de comportamento quanto à profundidade temporal. O uso de determinados equipamentos no dia a dia (celulares, *palmtops*, *laptops*, etc.) contribui para que os indivíduos “atrofiem” sua memória, já que eles guardam informações (obtidas no passado) que lhes são importantes no seu cotidiano (presente e futuro). Como “o que constitui o passado funde-se sem ruptura com o presente, assim como este se funde com o futuro” (Elias, 1998:66), percebe-se uma dificuldade operacional em torno dessa dimensão.

Por fim, a última dimensão estudada por Bluedorn e Jaussi (2007), o **arrastamento**, relaciona-se a ritmos e suas conexões com as outras dimensões exploradas pelos autores, as quais tratam de

modelos temporais repetidos frequentemente pelos sujeitos. De acordo com Ancona e Chong (1996), pode-se compreender o arrastamento pelo ajustamento do passo, ritmo ou ciclo de uma atividade para combinar ou sincronizar com o de outra atividade que, por algum motivo, se impõe ao sujeito. O arrastamento pode se manifestar de três formas nas quais o sujeito, por considerar a importância dos demais eventos, alinha seu tempo ao de um terceiro, podendo ser por: (1) “sincronia”, na qual o sujeito alinha suas ações no mesmo tempo que o considerado mais importante; (2) “liderança”, na qual o sujeito alinha suas ações de modo que elas ocorram antes do tempo que o considerado mais importante; e, (3) “condução”, na qual o sujeito alinha suas ações no tempo posterior ao considerado mais importante. Nos três casos, o tempo é experimentado e embebido numa relação de poder, na qual um se submete (ao mesmo tempo, antes ou depois) às necessidades e demandas de outro, considerado mais forte ou importante pelo sujeito. Assim, o arrastamento envolve uma hierarquia e os conflitos inerentes à divisão assimétrica do poder no interior das organizações, com impactos no seu exterior (família, escola, etc.), fato que chama atenção para as diferenças no comportamento dos gestores dentro das organizações em relação aos demais membros (Bluedorn & Jaussi, 2007).

A esse respeito, chama-se a atenção para o fato de que cada indivíduo percebe o tempo atual de uma maneira distinta, podendo variar de acordo com seu gênero, geração a que pertence, sua posição social, cultural e hierárquica nas organizações (Grisci, 2000), além da idade, estado civil, situação familiar e tipo de atividade que desenvolve (Perlow, 1999). Nesse sentido, a literatura tem sinalizado que o tempo dedicado à família, por parte dos trabalhadores de modo geral, vem sofrendo cada vez mais interferências, gerando, em alguns casos, irritações, frustrações e, até mesmo, rompimentos nos laços familiares (Lewis & Weigert, 1981), fato potencializado no caso dos gestores, devido às demandas diferenciadas e à multiplicidade de papéis que desempenham no exercício de suas funções (Bluedorn & Jaussi, 2007; Davel & Melo, 2005). Soma-se a isso uma compreensão e confinamento do tempo extratrabalho (Silva & Wetzel, 2004), promovendo o surgimento de conflitos entre valores e ações que usualmente têm se concretizado como mais uma fonte de mal-estar nas relações interpessoais.

Esclarecidas as dimensões do modelo conceitual adotado e algumas peculiaridades da função gerencial, passa-se à metodologia do estudo realizado.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, de campo, descritiva e de natureza essencialmente qualitativa (Vergara, 2009), adotando-se um posicionamento interpretacionista (Vergara & Caldas, 2005).

As lojas onde os sujeitos trabalham, assim como eles próprios, foram todos selecionados pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009), tendo em vista sua disponibilidade em participar da pesquisa. Foram escolhidos 9 gestores e 9 vendedores de suas equipes, todas mulheres, de 9 lojas de comércio varejista, de artigos femininos e infantis, localizadas em um pólo comercial da cidade de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil).

Assim, foram realizadas dezoito entrevistas com roteiro semi-estruturado, composto de cinco questões que versavam sobre a visão dos gestores e vendedores quanto às suas preferências e vivências em relação às cinco dimensões apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007) e outras relacionadas à função gerencial em si (ganhos, dificuldades, dilemas, desafios, relacionamentos, etc.). Antes de iniciar a entrevista, um formulário com dados demográficos e funcionais foi preenchido com vista a se traçar um perfil dos entrevistados.

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos sujeitos. Elas foram transcritas na íntegra, facilitando o processo de análise das mesmas, o qual se deu à luz da técnica de análise de discurso (Orlandi, 2001), atentando-se para os atos de fala, a enunciação e o contexto (Godoi, 2005, 2009). Note-se que trechos das entrevistas foram transcritos para ilustrar as análises, cuja síntese está disposta a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao **perfil** das entrevistadas, esclarece-se que todas são mulheres e a maior parte delas é:

- jovem, com idade entre 26 e 30 anos (G1,G2,G7,G8,V1,V4,V5,V6,V7,V8);
- casada (G2,G3,G5,G6,V2,V3,V5,V7);
- com nível de escolaridade de ensino médio completo (G3,G4,G6,G7,G9,V1,V3,V4,V5,V6,V7,V8, V9);
- com tempo de trabalho na mesma organização entre 1 a 5 anos (G4,G7,G8,V1,V5,V6,V7,V8);
- com tempo de trabalho no mesmo pólo comercial entre 1 a 5 anos (G4,G7,G8,V2,V3,V5,V6,V7);
- com tempo de trabalho no comércio varejista superior há 5 anos (G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8, G9,V1,V2,V3,V4,V6,V8,V9).

Dentre as gerentes, a maior parte já atuava na função entre 1 e 5 anos; dentre as vendedoras, 6 delas estavam subordinados ao mesmo gestor pelo mesmo prazo anterior.

No que tange a **policronicidade**, grande parte das entrevistadas (G1,G2,G4,G5,G6,V1,V2,V4,V6,V7,V8, V9), percebem que fazem várias coisas ao mesmo tempo e alegam que não é uma questão de preferência, mas uma demanda da organização na qual é necessário resolver vários problemas dentro de um mesmo prazo. Entretanto, também foram relatados comportamentos (G3,G7,G8,G9,V5,V6,V7) mais monocrônicos, nos quais os entrevistados afirmaram desenvolver uma atividade de cada vez, visando a manutenção da qualidade nos possíveis resultados.

Quanto aos gerentes, especificamente, o fazer muitas coisas ao mesmo tempo implica ter muito “jogo de cintura”, ou seja, habilidade política (G1,V4,V8). Com isso, eles não vêem nem as horas e nem os dias passarem, como afirmou um dos gestores (G8), num ritmo de trabalho que os comprime tanto dentro da organização, como fora dela.

Minha gerente já faz muitas coisas ao mesmo tempo. Ajuda a gente, resolve questões de clientes...nossa é um tanto de coisa!(V6)

Porém, dentre as vendedoras, quatro delas (V1,V3,V5,V9) acreditam que suas gestoras deveriam fazer uma coisa de cada vez, para não se perderem, para não perderem o foco na relação entre ações e resultados.

Para metade dos entrevistados, as vendedoras também realizam várias coisas ao mesmo tempo (G1,G2,G6,G8,V1,V3,V5,V6,V9), prestando atenção aos clientes que estão atendendo, aos demais dentro da loja, às suas metas de vendas e, também, aos seus objetivos de carreira, já que isso depende de sua performance em vendas.

Não tem como fazer uma coisa de cada vez... [risos]... Eu acho assim: que, principalmente na minha função, são várias coisas ao mesmo tempo. A gente tem que ter realmente a visão do todo... Eu acho que, quando eles [os vendedores] estão atendendo, eles estão focados ali no atendimento e... claro que às vezes atendem mais de um cliente, mas sempre focados no atendimento.(G4)

Entretanto, há aqueles que acreditam que desenvolvendo uma coisa de cada vez conseguem realizar suas atividades de uma melhor maneira (G3,G7,G8,G9,V5,V6,V7), sem perderem o foco de suas responsabilidades (V1,V3,V5,V9), trabalhando em sequência (G4,G5,G6).

Uma de cada vez... Gosto de atender uma cliente de cada vez, para dar atenção, sabe? Mas quando está muito movimentado, tenho que atender mais de uma, às vezes até três. Mas não gosto muito...(V6)

Ao analisar a dimensão **velocidade**, a rapidez foi a tônica dos relatos das entrevistadas. Note-se que 15 delas afirmam que se consideram uma pessoa rápida (G1,G2,G4,G5,G6,G7,G8,G9,V1,V2,V4,V5,V7,V8, V9) e que, para desenvolver as atividades e dar conta de tudo (cumprir metas, prazos, vendas e resoluções de problemas), elas têm que ser uma pessoa mais ágil (G1,G2,G4,G5,G6,G7).

Mais rápida, tive que me tornar mais rápida.(G8)

A análise dessa dimensão apresentou algumas peculiaridades: parte das entrevistadas acredita que até adquirir experiência no seu posto de trabalho na loja elas eram mais lentas; outras associaram velocidade a qualidade, de modo inverso (maior velocidade, menor qualidade no resultado; e vice-versa); e uma das gerentes (G3) não se considera rápida nem lenta, mas consegue se adaptar em função das exigências da loja em cada momento.

Quando você chega na loja tem um tempo, um tempo de preparação, claro. Mas, você já sabe o que tem que ser feito...(G1)

Quanto às suas preferências, algumas delas (G2,G4,V8,V9) gostam e acreditam que desenvolvem melhor o seu trabalho sob agitação.

Eu acho que mais rápida, não sou tão lenta, não.(...) É... eu acho que o cliente não pode estar muito tempo ali pra pensar, sabe... Porque se eu pensar muito, eu lembro das minhas contas para pagar, eu lembro da escolinha do meu filho que eu tenho que pagar no final do mês e um monte de coisas. Mulher, a gente é muito por impulso: “Nossa que lindo, eu quero, vou comprar!”, entendeu? Então você não pode ficar naquela coisa muito lenta... “Ah, isso é bacana, boba! Eu acho que você vai gostar!” [A vendedora não deve ser] muito lenta, porque dá tempo da pessoa [a cliente] pensar, devem ser mais rápidas. Porque, se der tempo pra ela pensar, ela vai pensar que não está precisando... então, eu tento ser mais rápida e tudo para não dar esse tempo...(V1)

Outras pensam exatamente o contrário: para serem efetivas, o melhor é fazer as coisas com “calma” ou “paciência”:

Sou normal. Gosto de fazer o meu trabalho bem feito, com paciência. Igual te falei, prefiro atender uma cliente de cada vez. Acho que a cliente também prefere, dou atenção, sabe!(V6)

Uma das vendedoras (V8) e outra gerente (G1), por sua vez, sinalizaram que o ritmo de trabalho impacta a vida pessoal dos trabalhadores, como aponta a literatura (Bluedorn & Jaussi, 2007; Paiva *et al.*, 2010, 2011).

Mais rápida! (...) você acorda, você toma banho pensando...

Sobre as gerentes, em especial, parte das entrevistadas (G2,G4,G5,G7,G8,V1,V3,V4,V5,V6,V7,V9) acreditam que elas devam ser rápidas para atender todas as exigências; para tanto, elas delegam atividades e responsabilidades entre os membros da equipe comercial, como explicitou uma delas:

Então, você delega para que as coisas fiquem mais rápidas e depois é só você ir vindo supervisionando mesmo, para ver se foi feito.(G1)

Na opinião de parte das gerentes (G1,G2,G6,G9), cada vendedora é de um jeito no que tange à velocidade, umas mais rápidas e outras mais lentas, agindo de acordo com a necessidade, já que tem clientes que precisam de vendedoras mais tranquilas.

Aqui até que elas são mais rápidas. (...) são duas vendedoras, então a pessoa tem que ser um pouquinho mais ágil pra tudo, para dar conta e tal... às vezes você precisa de... de ser mais rápida. Como eu trabalhei em loja que tinha 18 vendedoras, 25 (...) então, tinham as mais lentas, não dizendo que são as piores, poderiam ser as melhores vendedoras e tinham as mais rápidas.(G1)

Sobre a **combinação de policronicidade e velocidade**, os relatos apontaram a prevalência de

comportamentos característicos de “policronicidade acelerada” (multitarefa).

Rápida, eu acho que até na forma de eu falar eu me expesso muito rápido.(risos) Acabei ficando assim! (risos) Forma de falar, agitada (...). Sou meio agitada também... no atendimento também... quero fazer rápido pra estar sempre disposta a atender uma outra pessoa. Seria mais ou menos isso mesmo(...). Ela [gerente] também é rápida, eu acho que a própria situação assim... te coloca sendo uma pessoa rápida. (...) Muitas coisas para fazer! É rápida, é para ontem, tudo é para ontem.(risos)(V4)

Já minha gerente precisa ser rápida. É coisa demais pra ela fazer! (risos)(V6)

No que diz respeito à **pontualidade**, os relatos acerca dessa dimensão foram quase consensuais. Metas, prazos e ações desenvolvidas pelas gerentes e vendedoras entrevistadas indicaram elevados níveis dessa dimensão: 15 delas se consideram pontuais (G1,G2,G3,G4,G6,G7,G8,G9,V1,V2,V3,V6,V7,V8,V9). Articulando essa questão com outras como cobrança (G1,G9) e comprometimento individual (G1,V2), inclusive no sentido de dar exemplo para as pessoas com as quais trabalham.

Sou muito pontual. Eu que abro e fecho a loja todos os dias. Sou a primeira a chegar e a última a sair.(G7)

Eu sempre preocupo em chegar primeiro que as pessoas.(V8)

No entanto, houve relatos que indicaram preocupações com imprevistos, apesar da “cronometragem” do tempo (G1,V1,V4,V5,V6), o que certamente afeta sua integridade psíquica.

Sou muito preocupada com horário, às vezes estou no ônibus vindo para cá e sempre preocupada se vou chegar atrasada, mesmo estando adiantada (risos).(G9)

Na avaliação de todas as vendedoras entrevistadas, suas gerentes são pontuais, mas algumas apontaram dificuldades em termos de conciliar a execução das diversas atividades sob sua responsabilidade.

Então... A gerente é pontual, muito pontual, muito... (risos)(V4)

Já na percepção de oito das gestoras pesquisadas, suas vendedoras também são pontuais, tendo sido apontado por apenas uma delas (G9) que em sua equipe existem aquelas que são pontuais e outras não.

Elas [as vendedoras] também são pontuais.(G7)

As vendedoras... umas são pontuais, outras nem tanto.(G9)

Interessante notar uma possível relação inversa entre policronicidade e pontualidade (maior policronicidade, tendência a menor pontualidade; e vice-versa), não considerada na literatura (Bluedorn & Jaussi, 2007; Paiva *et al.*, 2010, 2011). Observe-se o relato de uma das vendedoras (V4), que afirma que o fato de preferir e fazer várias coisas ao mesmo tempo pode ter implicações na sua pontualidade, podendo, até mesmo, compromete-la:

Só funciono assim... sempre em cima da hora. No trabalho, até mesmo para chegar, para trabalhar... sempre em cima... a gente tem uns 15 minutinhos para chegar e ajeitar o estoque, mas assim... eu não consigo... e eu até te falo o porquê: porque, às vezes, o tempinho antes de sair de casa, como eu quero fazer 4, 3 coisas ao mesmo tempo, me agarra em casa, que me agarra no trânsito, que me agarra no ônibus e eu chego em cima do horário.(V4)

A quarta dimensão analisada nos relatos das entrevistadas foi a **profundidade temporal**. A maioria das entrevistadas (G2,G3,G4,G7,G8,G9,V1,V2,V4,V5,V6,V7,V9) se consideram apegadas ao futuro, sendo este mais próximo e que tem elevada influência no seu comportamento atual, o que se justifica em função das metas que são alteradas periodicamente, fato comum no varejo (Paiva & Mageste, 2008; Paiva *et al.*, 2010, 2011).

Mais ao futuro. Estou sempre preocupada com o amanhã, não com o passado, o passado já foi, já, já era... Eu fico preocupada com o amanhã mesmo, o que eu posso fazer para melhorar, o quanto eu ainda tenho que vender esse mês, porque mês que vem eu preciso de tanto, é isso, estar sempre preocupada com meta porque eu penso no futuro, no amanhã mesmo.(V7)

Nos relacionamentos pessoais, esse apego ao futuro nem sempre se verifica:

Acho que ao passado, pela relação que eu tenho com os amigos antigos assim.(G1)

O passado, para algumas, tem pouca influência no presente, inclusive no que tange ao aprendizado com os erros cometidos (G1). Para outras entrevistadas (G1,G2,G5,G6,V3,V5,V7), o passado é importante fonte de aprendizagem.

[quanto às vendedoras] Eu acho que ao futuro (...), que elas não lembram... em relação a venda. Elas não olham o que aconteceu no mês passado, para estar melhorando pra agora. Entendeu?(...) Todo *feedback* que, que eu recebi, eu recebi de uma forma construtiva, então... você está falando, “vamos lá... é pra melhorar”, e as pessoas não aceitam receber *feedback*... Essa é a maior dificuldade que tem no varejo. Entendeu?! Maturidade para aceitar um *feedback*.(G1)

Entre as gerentes, os relatos foram heterogêneos: uma parte (G1,G2,G7,G8,G9) acredita que as vendedoras são mais voltadas para o futuro e outro grupo (G3,G4,G5,G6,G7) entendem que elas são mais afetadas pela proximidade que desenvolvem com seu passado. Já para a maioria das vendedoras (V1,V2,V4,V5,V6,V7,V9), as gerentes são mais ligadas ao futuro, tendo em vista o cumprimento dos objetivos organizacionais.

[quanto às gerentes] Ao futuro também, ao futuro também. Ela fala de algum investimento, que ela tem vontade de investir em algumas coisas. Ela pensa no futuro também.(V7)

Por fim, a última dimensão analisada foi **arrastamento temporal**. Foram observados comportamentos relativos a sincronia, liderança e condução. Quanto à “Sincronia”, de modo geral, parte das entrevistadas (G1,G9,V1,V3,V4,V8) mencionaram como as pressões do cotidiano afetavam seu trabalho, porém a flexibilidade de horário foi apontada como um recurso que as permite acompanhar o ritmo dos negócios e conciliar com outras atividades particulares.

Bom... é... acaba que a gente tem que conciliar tudo, né, (...) eu tenho também a minha tarefa de casa, porque eu sou casada, então, eu tenho que conciliar... então acaba que é... essa organização, essa pontualidade que eu tenho aqui, eu tenho que ter na minha casa também porque é apenas uma pessoa pra organizar, (...) então acaba que um influencia o outro, né?! Eu divido o tempo assim... ao mesmo tempo que eu estou aqui, eu tenho que organizar uma coisa de casa, uma coisa pessoal porque a gente fica envolvida o dia inteiro no trabalho. Então, a gente precisa desse tempo, né... acaba que você tem que dar um jeitinho, às vezes você fica sem almoçar, vai no banco, resolve uma coisa pessoal... às vezes, por telefone você consegue resolver, hoje tem a internet que ajuda bastante. (...) Bom, a partir do momento que a gente trabalha no comércio acaba que a gente fica muito presa ao comércio.(G2)

Em relação às gerentes, especificamente, as vendedoras entrevistadas relataram que os membros da equipe de vendas andam no mesmo “passo” imposto pela chefia, denotando a “sincronia”. Já as vendedoras são percebidas, tanto por elas mesmas como pelas gerentes, como atuando no mesmo ritmo que as demais, o que é favorecido pela já mencionada flexibilidade que o comércio permite.

Então eles [vendedoras] também, nesse tempo que sobra pra eles, eles tem que tentar conciliar também... porque todos têm, a maioria tem filhos, a maioria tem casa, tem marido, tem cachorro, então... eles têm que conciliar, eles acabam dando um jeitinho, por exemplo, assim... antes do trabalho, após trabalho, horário de almoço... então acredito que essa organização que eles aprendem a ter aqui na empresa, eles acabam tendo que conciliar em casa, senão eles não conseguem vivenciar o dia a dia deles, porque o dia a dia para quem trabalha fora é muito pesado, para quem tem filho, tem marido, que tem casa... então acaba que... a vida te obriga a ter essa organização.(G2)

No que tange à “liderança”, os relatos das entrevistadas também indicaram comportamentos peculiares em termos de ter seu tempo alterado, realizando atividades antes do previsto como pontual. Assim, parte delas (G2,G3,V4) acredita estar submetida ao ritmo da loja para organizar e conduzir o seu próprio tempo ali dentro e, também, fora do espaço laboral, ou seja, no âmbito domiciliar.

Eu acho que eu prefiro chegar antes de todo mundo do que atrasada. Tanto que eu venho trabalhar, a loja abre 09:00h e para eu chegar aqui, prefiro pegar o ônibus que passa e chegar aqui 08:20h, do que pegar o próximo ônibus e chegar aqui, vamos supor, 08:50h, 08:45h e chegar na loja atrasada.(V8)

É o seguinte, sobre o tempo de horário na loja...meu horário na loja é de 09:00 às 19:00, fixo, sem horário de almoço, mas eu, como vendedora, eu prefiro continuar dentro da loja para atender os clientes porque a gente, estando mais tempo dentro da loja, há probabilidade de vender mais, de render...(V9)

Houve relatos, também, no sentido de se antecipar ao padrão requisitado (inclusive em termos de pontualidade) em função de uma preferência pessoal cuja motivação se pauta em não ser cobrado, em não precisar ser mandado ou chamado atenção, ou seja, em não permitir ser ostensivamente colocado em uma posição de submissão, como sintetiza uma das vendedoras:

Ah, a gente vive realmente em função da empresa, fazemos tudo pela empresa, né... chego aqui 09:00h da manhã e geralmente saio daqui às 07:00h da noite. Então, a gente acaba passando a maior parte do tempo aqui, né... mas, infelizmente é necessário para gente alcançar os objetivos, né... os números, antes que nos cobrem. (...) A gerente sim, o horário dela é bem intenso... é o mesmo ritmo que a gente... ela acompanha bem a gente.(V2)

Sobre o arrastamento por “condução”, algumas das entrevistadas (G4,G7,G9,V2,V6,V7,V8) afirmaram que passam a maior parte do tempo dentro da loja, montando sua agenda pessoal “a reboque” da profissional, já que seu trabalho “toma” muito do seu tempo, apesar de isso ser visto como “natural” nos dias de hoje.

Olha, a loja, de modo geral, influencia 100% porque, às vezes, eu planejo o meu dia só que, de acordo com a demanda que eu vou tendo aqui, de movimento, de fluxo, de cliente... aí meu planejamento vai todo para o alto (risos). Então, a loja influencia, eu trabalho de acordo com a loja. A medida que ela vai me dando tempo, eu vou resolvendo outras coisas que eu tinha planejado.(G8)

Assim, o tempo parece um recurso que é negociado a todo momento, já que é sua posse que garante que as pessoas possam fazer, ou não, outras atividades que julgam importantes em suas vidas. Desse modo, tornam-se compreensíveis as falas de todas as gerentes e parte das vendedoras sobre vivenciarem a sensação de ser um tempo “bem comprimido”, “cronometrado”, que o final de semana é o “único tempo” que possuem para conseguir resolver outras atividades além daquelas diretamente relacionadas ao trabalho, pois “vivem” na loja, onde são mais cobradas do que cobram da equipe de vendas, efetivamente. De acordo com suas falas, o ritmo de vida “acelerado” impacta no seu modo de pensar, agir e se comunicar, nas suas agendas pessoais e seus relacionamentos, principalmente com os filhos.

Então, o tempo que eu tenho com ele [filho], eu estava de férias agora... tirei 30 dias de férias, fiquei 30 dias com meu filho, então, agora, para mim, esse ano, já dei carinho 30 dias, está bom... A gente precisa trabalhar, não tem como, não é!? E a vida está muito difícil, não tem como... você tem que conseguir conciliar os dois.(G3)

Todas nós temos filhos, né... então, o que a gente faz é em torno dos filhos, sem prejudicar a empresa.(V3)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, em face das necessidades impostas pelo processo e pelo cotidiano de trabalho, a maioria das entrevistadas adota comportamentos policrônicos, acelerados e pontuais, alinhando seu comportamento ao futuro e aos tempos definidos por outros atores sociais, sendo por eles arrastados de variados modos.

Quanto à compressão do tempo, esta foi verificada de modo mais recursivo nas falas das gerentes, indicando que nessa função há peculiaridades que se traduzem em sobrecarga diferenciada dos demais postos de trabalho no comércio varejista abordado.

Além da associação entre policronicidade e velocidade, já apresentada na literatura, foram identificadas, também, outras duas: entre policronicidade e pontualidade, revelando uma lógica inversa, ou seja, quando uma aumenta, a outra diminui; e entre duas dimensões temporais - policronicidade e velocidade - e qualidade do trabalho realizado, em ordens diversas, isto é, as entrevistadas manifestaram-se tanto no sentido de que a qualidade do seu trabalho poderia diminuir caso fosse feito mais rapidamente, como poderia aumentar na medida em que atendem mais clientes, por exemplo. Estas injunções carecem de aprofundamento em pesquisas futuras.

Diante dos achados e das limitações do estudo, que abordou apenas mulheres e que trabalham em nove lojas de um pólo comercial situado em uma metrópole brasileira, sugere-se traçar uma agenda de pesquisa. Para tanto, em estudos futuros, considera-se abordar outros pólos comerciais, assim como em outros setores além do varejo, como indústrias, prestadores de serviços, organizações do terceiro setor, setor público, dentre outros, já que os alinhamentos temporais entre as pessoas e entre elas e a organização são substanciais para a concretização dos objetivos, tanto pessoais como coletivos. O trabalho do gestor, nessa perspectiva, assume destaque, já que é este sujeito quem coordena o trabalho dos demais, quem faz “fazer” e quem, portanto, caracteriza-se como maior responsável por tal alinhamento.

É conveniente lembrar, como mencionou Elias (1998), que as pessoas vão preferir trabalhar com outras que possuem o mesmo ritmo, o que demonstra o lado motivacional do construto central abordado na pesquisa aqui apresentada. Note-se que a temática do tempo não se restringe a uma realidade pessoal, regional ou nacional, mas transcende culturas já que ele - o tempo - é vivenciado por todo ser humano, sendo, portanto, de interesse mais amplo, tanto pela academia como pelo mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Ancona, D. G. & Chong, C. L. (1996). Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior, *Research in Organizational Behavior*, 18, 251-284.
- Bauman, Z. (2007). *Tempos Líquidos*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2004). *A Construção Social da Realidade*, Vozes, Petrópolis.
- Bluedorn, A. (2002). *The Human Organization of Time: temporal realities and experience*, Stanford University Press, Stanford.
- Bluedorn, A. C. & Jaussi, K. S. (2007). Organizationally Relevant Dimensions of time across levels of analysis, in DANSEREAU, F. & YAMMARINO, F. J. (orgs.), *Multi-Level Issues in Organizations and Time. Research in multi-level issues – Volume 6*, Elsevier, Oxford, 187-223.
- Davel, E. & Melo, M. C. O. L. (2005). Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes, in DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. (orgs.), *Gerência em Ação*, FGV, Rio de Janeiro, 29-56.
- Elias, N. (1998). *Sobre o Tempo*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- Frezza, M., Grisci, C. L. I. & Kessler, C. K. (2009). Tempo e espaço na contemporaneidade, *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 3, 487-503.

- Godoi, C. K. (2005). Possibilidades de Análise do Discurso nos Estudos Organizacionais: a Perspectiva da Interpretação Social dos Discursos, *Anais do XXIX EnANPAD*, ANPAD, Brasília.
- Godoi, C. K. (2009). A Perspectiva da Interpretação Social dos Discursos, in CARRIERI, A. P., SARAIVA, L. A. S., PIMRNTEL, T. D. & SOUZA-RICARDO, P. A. G. (orgs.). *Análise do Discurso em Estudos Organizacionais*, Juruá, Curitiba, 131-152.
- Gherardi, S. & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies, *Organization Studies*, 9, 2, 149-164.
- Grisci, C. L. I. (2000). *Trabalho, Tempo e Subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*, Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC-RS, Porto Alegre.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life*, Anchor Books, New York.
- Harvey, D. (2009). *Condição pós-moderna*, Loyola, São Paulo.
- Jönsson, B. (2004). *Dez Considerações sobre o Tempo*, José Olympio, Rio de Janeiro.
- Klein, E. (1995). *O tempo*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1981). The Structures and Meanings of Social Time, *Social Forces*, 60, 432-462.
- Mello, H. D. A. & Tonelli, M. J. (2002a). O tempo e as organizações, *Anais do II Eneo*, ANPAD, Recife.
- Mello, H. D. A. & Tonelli, M. J. (2002b). Tempo é dinheiro?, *Anais do XXVI EnANPAD*, ANPAD, Salvador.
- Orlandi, E. P. (2001). *Análise de Discurso*, Pontes, Campinas.
- Paiva, K. C. M., Pinto, D. L., Dutra, M. R. S. & Roquete, R. F. (2010). Tempo e gerência: um estudo com gestores do varejo, *Anais do XXXIV EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Paiva, K. C. M., Pinto, D. L., Dutra, M. R. S. & Roquete, R. F. (2011). Quanto Tempo o Tempo Tem? um estudo sobre o(s) tempo(s) de gestores do varejo em Belo Horizonte (MG), *Organizações & Sociedade*, 18, 59, 641-659.
- Paiva, K. C. M. & Mageste, G. S. (2008). Ação, Devoção e Desilusão: Incluindo as Categorias Cultura e Tempo na Análise da Função Gerencial, *Anais do XXXII EnANPAD*, ANPAD, Rio de Janeiro.
- Perlow, L. A. (1999). Time Famine: toward a sociology of work time, *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.
- Piettre, B. (1997). *Filosofia e ciência do tempo*, EDUSC, Bauru.
- Silva, J. R. G. & Wetzel, U. (2004). Configurações de Tempo e a Tentativa de Adaptação dos Indivíduos às Mudanças Organizacionais, *Anais do XXVIII EnANPAD*, ANPAD, Curitiba.
- Tonelli, M. J. & Dantas, A. S. (2007). Sentidos do Tempo no Cotidiano do Trabalho de Gestores, in CARRIERI, A. P. & SARAIVA, L. A. (orgs.), *Simbolismo organizacional no Brasil*, Atlas, São Paulo, 293-307.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, São Paulo.
- Vergara, S. C. & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990, *Revista de Administração de Empresas*, 45, 4, 66-72.
- Whitrow, G.J. (2005). *O que é tempo? uma visão clássica sobre a natureza do tempo*, Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

EL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO: UN ESTUDIO COMPARATIVO CON ESPECIAL REFERENCIA A LA CIUDAD DE MÁLAGA

URBAN PUBLIC TRANSPORT: A COMPARATIVE STUDY FOCUSED ON A CASE OF THE CITY OF MALAGA

Macarena Marchante-Lara

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Málaga
mmarchante@uma.es

Carlos A. Benavides-Velasco

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Málaga
cabv@uma.es

RESUMEN

Actualmente el transporte urbano comprende una parte muy significativa del total de la movilidad. Las grandes áreas urbanas no son viables sin la existencia de un transporte público adecuado. La elevada densidad de habitantes y los desplazamientos necesarios convierten el espacio en un recurso limitado. Por ello, el transporte público es el sector más significativo a considerar para crear un entorno sostenible, al ser uno de los modos más eficientes desde el punto de vista del espacio ocupado y consumo por habitante. Este trabajo está dedicado a la caracterización del transporte público urbano de autobuses de la ciudad de Málaga tomando como referencias otras aéreas metropolitanas españolas como Madrid o Barcelona. Para ello, se analiza el marco general en el que se desarrolla, atendiendo a su regulación, organización y financiación. Asimismo se presenta análisis comparativo de la movilidad urbana de áreas metropolitanas españolas y sus ciudades principales. Por último, se describe la oferta de servicio de transporte, planteada desde los aspectos generales del servicio, y desde el punto de vista de la calidad del servicio.

PALABRAS CLAVE

Autobuses, Calidad, Movilidad, Servicio, Sostenibilidad, Transporte, Urbano.

ABSTRACT

Nowadays, urban transport represents a significant part of total mobility. Therefore, urban public transport is one of the most important sectors to consider when creating a sustainable urban environment since it is the most efficient means of transportation in terms of space and consumption per traveller. In this paper a comparative study of the urban public transport of the city of Malaga, and other Spanish metropolitan areas such as Madrid and Barcelona, is presented. For this purpose, the regulation, organization and financing of the urban public transport are described. Moreover, a comparative analysis of the urban mobility in the Spanish metropolitan areas and the main cities is undertaken. Finally, the comparison of the transport service offer is carried out taking into account quality aspects.

KEYWORDS

Buses, Quality, Mobility, Service, Sustainability, Transport, Urban.

1. INTRODUCCIÓN

El área objetivo del presente trabajo, es la correspondiente al alcance del Área metropolitana de Málaga, integrada por la ciudad de Málaga y 12 municipios que constituyen una serie de poblaciones satélites funcionando como ciudades dormitorio, industriales, comerciales y de servicios.

Este trabajo está dedicado a la caracterización del mercado, distinguiendo entre la demanda y la oferta de transporte público urbano de autobuses. Para ello, en la segunda sección se analiza el marco general en el que se desarrolla el transporte público urbano, atendiendo a su regulación, organización y financiación. En la tercera sección, se presenta la demanda de servicios de transporte mediante un análisis comparativo de la movilidad en áreas metropolitanas españolas y sus ciudades principales. Por su parte, las secciones cuarta y quinta se reservan para la descripción de la oferta de servicio de transporte, planteada en primer lugar desde los aspectos generales del servicio como la red de transporte público y en segundo lugar desde el punto de vista de la calidad del servicio.

2. CONSIDERACIONES GENERALES DEL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

A continuación se presenta el contexto general que afecta al transporte público urbano desde el punto de vista de la legislación vigente. Para ello, se analizarán aspectos tales como su regulación, organización y financiación.

2.1. REGULACIÓN

Tradicionalmente, la regulación del transporte urbano de viajeros se ha caracterizado por una dispersión legislativa motivada por la falta de una concepción integral del servicio (CCA, 2003). En este contexto, la Constitución Española de 1978 junto con la distribución de competencias que sobre la materia se produce a raíz de la aparición de las Comunidades Autónomas, establecieron un punto de partida para superar este obstáculo.

No obstante, el texto constitucional no concreta los intereses para cuya gestión los Municipios gozan de autonomía y en los cuales tienen derecho a participar. Esto se regula en la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local, que califica en su articulado (artículo 86.3) al servicio de transporte urbano como esencial y declara su reserva en favor de las entidades locales. De hecho, está considerado como uno de los servicios mínimos obligatorios que han de prestar los municipios de más de cincuenta mil habitantes. En Andalucía existen en la actualidad veintinueve municipios que superan dicha población.

Por lo tanto, el servicio público de transporte colectivo urbano queda atribuido a los Municipios, constituyendo la unidad básica de coordinación de los diferentes medios, la administración responsable y titular. En efecto, en el sistema normativo vigente, el transporte urbano constituye una competencia inequívocamente local. No obstante, la atribución de esta competencia generalizada no se realiza de forma absoluta sino dentro del marco jurídico que establezca el Estado o la legislación de las Comunidades Autónomas, como dispone el artículo 25 de la Ley de Bases del Régimen Local. Asimismo, la creciente importancia de los transportes metropolitanos en múltiples ocasiones fruto de la transformación de los transportes urbano e interurbanos ha propiciado la entrada en escena de otros Entes locales supramunicipales y ha acrecentado la intervención de las propias Comunidades Autónomas. Esto implica que la delimitación definitiva de las competencias y del régimen jurídico se asienta en la articulación de una triple regulación: estatal, autonómica y local.

Del análisis de la legislación vigente se deducen las reglas para determinar el ordenamiento jurídico aplicable al servicio de transporte público urbano. En primer lugar, las competencias sobre transporte urbano han sido asumidas en exclusiva por las Comunidades Autónomas. En el caso de Andalucía así lo recoge el articulado de su Estatuto de Autonomía y desde 2003 cuenta con una norma autonómica que regula de forma integral la ordenación de los transportes urbanos y metropolitanos. En segundo lugar, la ordenación local resulta siempre subsidiaria de toda legislación autonómica o estatal.

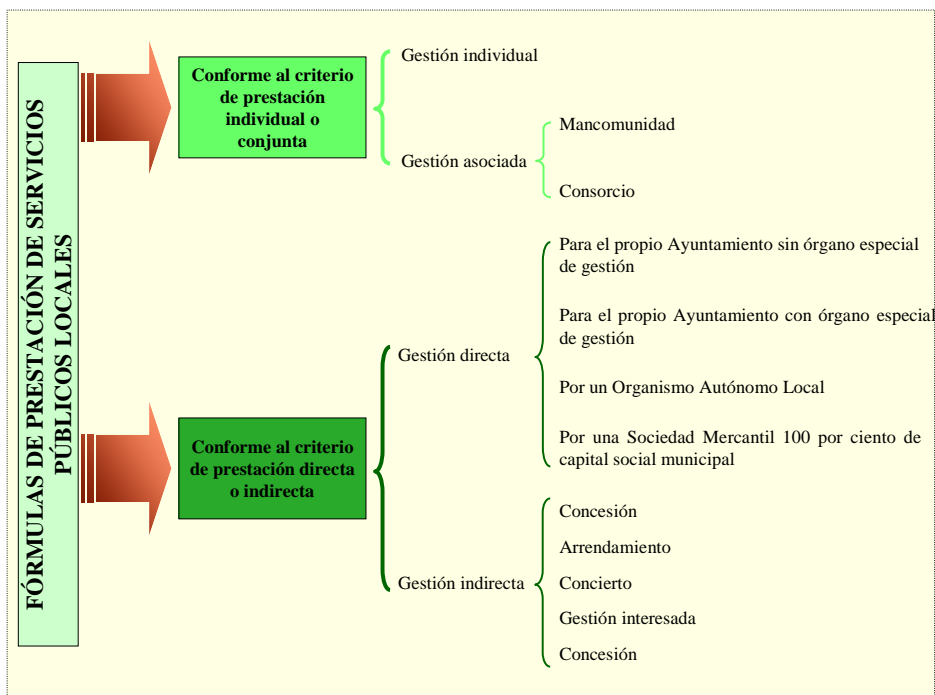
2.2. ORGANIZACIÓN Y FINANCIACIÓN

Una de las cuestiones relevantes que afecta al servicio público de transporte urbano es la relativa a la forma de prestación. Para el caso concreto de Andalucía, la Ley Andaluza 3/1985, de 22 de mayo, no recoge expresamente que los transportes públicos regulares permanentes de uso general tienen

el carácter de servicios públicos de titularidad municipal. Es en la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local, Ley 7/1985, donde se especifican las diferentes fórmulas de gestión.

Según la citada ley (artículo 85.1), los servicios públicos locales, incluido el servicio de transporte colectivo urbano, pueden gestionarse de forma directa o indirecta por sí mismos, o en asociación con otros municipios.

Figura 1: Fórmula de gestión según la normativa local



Fuente: Mora, 2008.

La gestión directa de un servicio público local implica que es el propio Ayuntamiento, quien asume la responsabilidad, dirección, gestión y control del servicio. A su vez, la gestión directa puede realizarse sin necesidad de crear un órgano específico o bien constituyendo con este fin una organización con personalidad jurídica propia y presupuesto diferenciado.

Por su parte, la gestión indirecta supone la transmisión de la gestión del servicio a un tercero público o privado. Sin embargo, la responsabilidad y el control del mismo pertenecerán al titular del servicio público, en este caso, al Ayuntamiento. Dentro de las fórmulas de gestión indirecta se pueden distinguir dos grupos: aquellos en los que la administración cede durante un período de tiempo y bajo condiciones conocidas la gestión del servicio a un tercero, normalmente una empresa privada; y de otra parte, aquellas fórmulas en las que la administración participa activamente en la gestión.

Actualmente en España, los modelos de gestión más extendidos para la prestación del servicio público de transporte colectivo se refieren a la gestión directa mediante la creación de una sociedad mercantil 100% municipal y la gestión indirecta mediante concesión administrativa (Delgado *et al.*, 2009). En el caso de Andalucía, en relación a las fórmulas de gestión elegidas, el mapa se configura de la siguiente manera. De los 29 municipios con más de cincuenta mil habitantes, cuatro han optado por la gestión directa mediante sociedad mercantil municipal, estos son Córdoba, Huelva, Málaga y Sevilla; mientras que el resto de municipios de más de cincuenta mil habitantes han escogido la gestión indirecta, mediante concesión, con la excepción de Sanlúcar de Barrameda, municipio que ha optado por la sociedad de economía mixta. Es preciso destacar el hecho de que

sea cual sea la forma de prestación, directa o indirecta, ésta se produce con carácter de práctica exclusividad o monopolio.

Por otra parte, el subsistema del transporte público metropolitano, esta territorialmente basado en Andalucía sobre las nueve grandes aglomeraciones urbanas: Sevilla, Málaga, Granada, Bahía de Cádiz, Campo de Gibraltar, Huelva, Almería, Córdoba y Jaén que aglutinan a mas de 5 millones de habitantes. Como instrumento para la gestión asociada, se apostó en la Ley 2/2003 por los consorcios metropolitanos; por lo que en la actualidad están constituidos los consorcios de las nueve áreas metropolitanas andaluzas.

El otro aspecto importante a tratar, consiste en la caracterización de las fuentes de financiación de los servicios públicos de transporte urbano (Carbonell y Cano, 2006). Con carácter general las leyes autonómicas, incluida la Ley 2/2003 Andaluza (artículo 32), establecen que el transporte urbano se financia con los siguientes ingresos:

- i. Los procedentes de las recaudaciones obtenidas directamente de los usuarios de los servicios y de la explotación de otros recursos de las empresas operadoras.
- ii. Las recaudaciones de tributos que se pudieran aplicar con esta específica finalidad.
- iii. Las aportaciones que pudieran realizar las distintas Administraciones Públicas de conformidad, en su caso, con los convenios y contratos que pudieran suscribirse.
- iv. Por cualquier otra forma prevista en el ordenamiento jurídico.

Para el caso de Andalucía, las fuentes financieras son, principalmente, las tarifas satisfechas por los usuarios, las aportaciones de los municipios y las subvenciones finalistas del Estado, cuyos criterios de reparto se fijan en las respectivas Leyes de Presupuesto (CCA, 2003).

A lo largo de esta sección, se han expuestos los aspectos principales sobre la regulación, organización y financiación de los transportes públicos urbanos en el ámbito nacional, de la comunidad autónoma de Andalucía y finalmente de la ciudad de Málaga. Los transportes urbanos públicos de la ciudad de Málaga están gestionados por la prestación directa, mediante sociedad mercantil municipal por la Empresa Malagueña de Transportes, Sociedad Anónima Municipal. Asimismo, la necesidad de coordinación para la gestión y creación de infraestructuras y servicios de transporte dentro del área metropolitana de Málaga, condujo a la creación del Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Málaga, en donde se integra la EMT.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA MOVILIDAD URBANA

A continuación se estudian aspectos relacionados con la movilidad general de las personas en el ámbito del área urbana de Málaga. Se comparan los datos de la ciudad de Málaga y de su área metropolitana con los datos disponibles de áreas urbanas y metropolitanas españolas. Dichos datos, son los proporcionados por el Observatorio de la Movilidad Metropolitana (OMM) formado por las Autoridades de Transporte Público (ATP) de las principales áreas metropolitanas españolas. Actualmente, cuentan con la aportación de datos de 17 ATP, cuya población asciende a 23 millones de habitantes lo que supone el 50% de la población total española (Cascajo *et al.*, 2008).

Para comprender las características de movilidad de Málaga, es preciso compararla con el resto de áreas metropolitanas y sus ciudades principales españolas. A continuación se presentan los datos de población y superficie así como el número de municipios que constituyen el área metropolitana, entendiendo como tal el ámbito territorial de las ATP. Estas áreas se distribuyen en tres grupos, según su tamaño poblacional:

- i. Grandes (más de un millón de habitantes).
- ii. Medianas (entre quinientos mil y un millón de habitantes).
- iii. Pequeñas (menos de quinientos mil habitantes).

A través de esta información es posible analizar la estructura de la ciudad de Málaga en relación a otras ciudades españolas. Como característica común de estas áreas destaca que se encuentran situadas en zonas de costa a excepción de Madrid, Sevilla y Pamplona. Por otra parte, mientras numerosas zonas están sufriendo un proceso de despoblación importante, las áreas consideradas son núcleos que presentan el mayor crecimiento vegetativo dentro de España (Pardeiro *et al.*, 2006).

Tabla 1: Características generales de las ciudades principales en áreas metropolitanas españolas. A 1/1/2008

	ÁREAS METROPOLITANAS				CIUDAD PRINCIPAL			Ratio Concentración Población
	Superficie (km ²)	Población	Densidad (hab/km ²)	Número municipios	Superficie (km ²)	Población	Densidad (hab/km ²)	
Madrid	8.030	6.271.638	781	179	606	3.213.271	5.304	51
Barcelona	3.239	4.929.000	1.522	164	102	1.616.000	15.921	33
Valencia	1.415	1.775.714	1.255	60	137	807.200	5.898	45
Murcia	11.313	1.426.109	126	45	886	430.571	486	30
Sevilla	1.997	1.293.703	648	32	141	699.759	4.952	54
Asturias	10.604	1.080.138	102	78	187	220.644	1.182	20
Málaga	1.258	972.762	773	13	395	566.447	1.435	58
Mallorca	3.623	855.343	236	53	214	396.570	1.857	46
Gran Canarias	1.560	829.597	532	21	101	381.123	3.773	46
Gipuzkoa	1.980	701.056	354	88	267	184.248	690	26
Bahía de Cádiz	2.905	701.275	241	9	14	127.200	8.958	18
Camp de Tarragona	2.999	599.804	200	131	65	137.536	2.109	23
Granada	861	500.479	582	32	19	236.988	12.216	47
Alicante	355	452.462	1.275	5	201	331.750	1.650	73
Pamplona	92	318.865	3.481	18	25	197.275	7.860	62

Fuente: OMM, 2010.

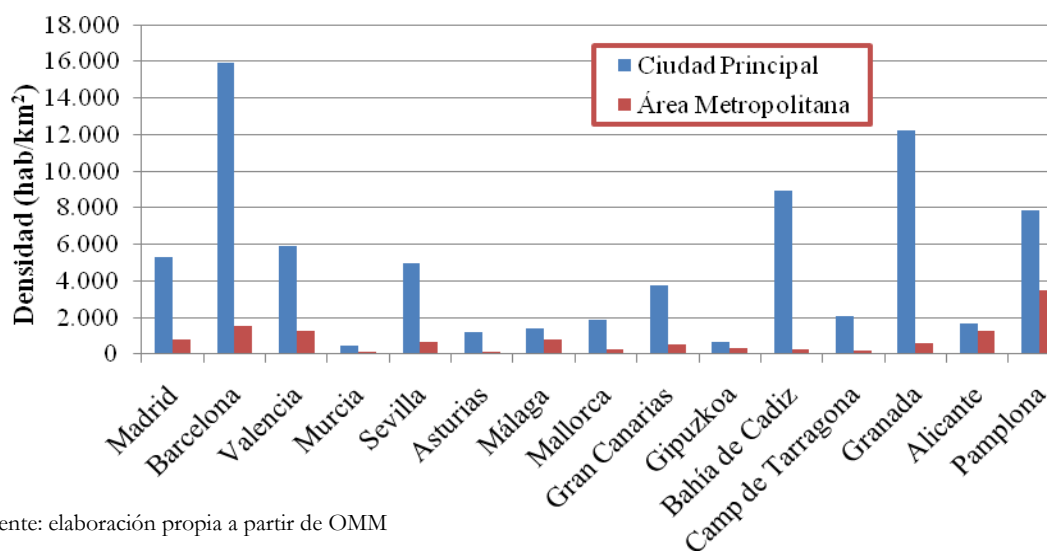
De los datos de la Tabla 1, se puede extraer que Málaga se encuentra entre las ciudades principales con mayor población (más de quinientos mil habitantes), junto a Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Mientras el área metropolitana de Málaga se clasifica entre las de tamaño mediano. Por otra parte, el Ratio Concentración de la Población que expresa la relación entre la población de la ciudad principal y la población del área metropolitana, ilustra claramente las diferencias existentes entre las distintas áreas analizadas. Así, muestra como más de la mitad de la población malagueña está concentrada en la ciudad principal (58%). A diferencia de otras áreas dispersas como Asturias, Bahía de Cádiz o Camp de Tarragona, que tienen varios núcleos de población de similar importancia poblacional y una población no tan concentrada en un único núcleo.

Así pues, la estructura del área metropolitana de Málaga responde a la tradicional de las áreas españolas, al estar estas constituidas por un núcleo de población principal, más densamente poblado y una zona metropolitana de transición con el resto del territorio. Este hecho se puede observar en los datos presentados en la Figura 2.

Sin embargo, esta tendencia tiende a invertirse en las últimas décadas, puesto que la ciudad pierde protagonismo respecto a su área metropolitana. La influencia de diferentes variables socioeconómicas como la falta de suelo urbanizable en las ciudades, el aumento del precio de la vivienda, la descentralización de numerosos servicios o bien la mejora de las infraestructuras de transporte, favorecen el desarrollo o la aparición de entidades de población cada vez más importantes alrededor de las grandes ciudades (Cascajo *et al.*, 2008). El incremento de la dispersión de la población en áreas metropolitanas trae consecuencias importantes para la planificación del transporte en estas zonas. Esta organización urbana no suele adaptarse bien a la construcción de

infraestructuras fijas de transporte público. Debido a que el sistema de transporte público está condicionado por el modo de los asentamientos, es preciso tener en consideración todos estos datos cuando se realiza el estudio de la oferta y la demanda de transportes públicos.

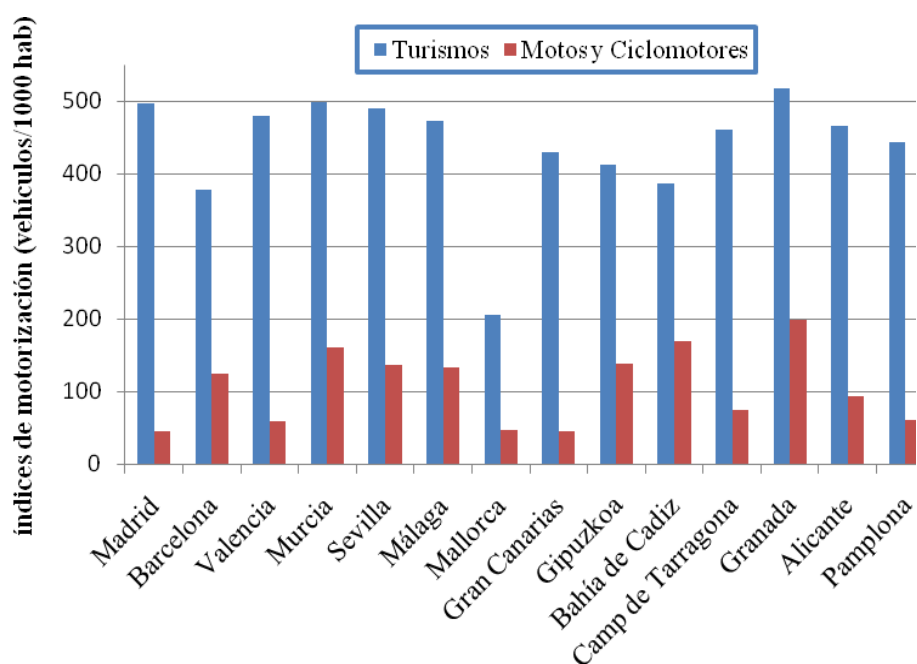
Figura 2: Comparación de densidades



Fuente: elaboración propia a partir de OMM

Por otro lado, la Figura 3, recoge los índices de motorización tanto de turismos como de motocicletas y ciclomotores para las ciudades principales de las áreas analizadas. Se observa que la ciudad de Málaga dispone de un parque de vehículos elevado en relación con su población, al contar con un índice de motorización para turismos (473) semejante al de grandes ciudades como Madrid (497). En cuanto al índice de motorización para motos y ciclomotores (134), este valor es igualmente elevado debido a que el uso de este medio se ve favorecido por el clima.

Figura 3: Índice de motorización



Fuente: elaboración propia a partir de OMM.

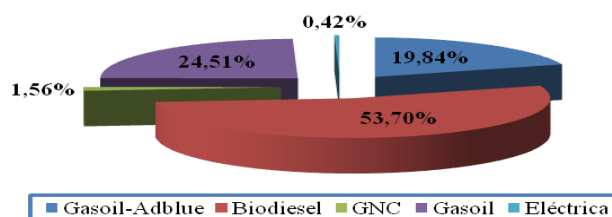
Estos datos junto con la situación geográfica de Málaga, al tratarse de una ciudad muy montañosa con multitud de zonas residenciales en laderas, por la ausencia de grandes viales y avenidas dificulta la prestación del servicio de transporte urbano en Málaga (OMAU, 2006). Razón por la cual es de vital importancia fomentarlo a través de la mejora de la percepción de la calidad del servicio por parte de sus usuarios.

4. LA OFERTA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE: LA EMPRESA MALAGUEÑA DE TRANSPORTES

A continuación se describe la red de transporte público urbano servida por la EMT objeto de estudio y se compara con el de otras ciudades españolas. Para ello el presente trabajo se centra en las líneas regulares permanentes y de uso general atendidas por la EMT.

De esta forma, la EMT dispone de 37 líneas diurnas y de 3 nocturnas con una disposición radial, circular y transversal. En la actualidad, la flota de autobuses de la EMT cuenta con 257 unidades (EMT, 2010). Desde hace unos años incrementa sus esfuerzos para conseguir que la distribución por carburantes de la flota resulten lo más respetuosa con el medioambiente posible. Por todo ello, la EMT cuenta en el momento presente con una flota en donde tan solo la cuarta parte emplea gasoil (24,51%), utilizando más de la mitad de los autobuses biodiesel (53,70%), y el porcentaje restante otros medios de propulsión sostenibles (Figura 4).

Figura 4: Distribución de la flota por carburantes, 2009



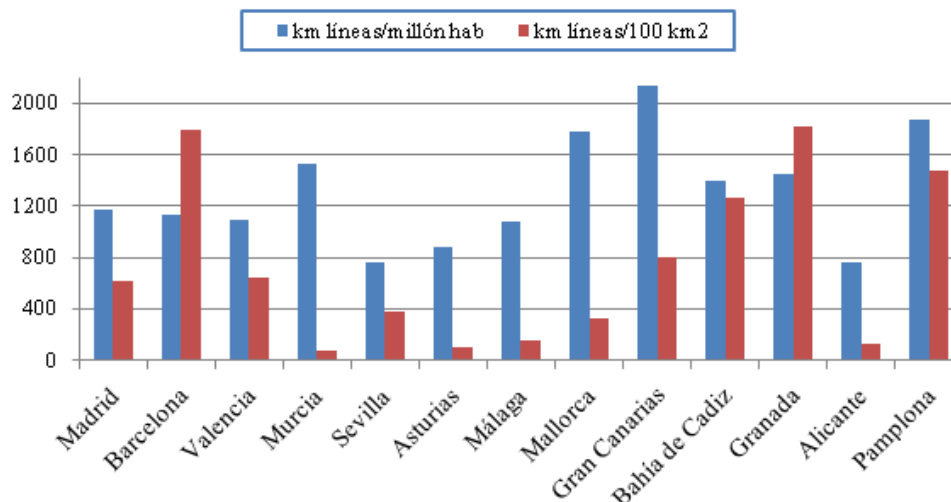
Fuente: elaboración propia a partir de EMT, 2010.

La mejora de la flota con el fin de proporcionar un servicio de calidad, además de considerar aspectos medioambientales, se centra en facilitar la accesibilidad. Prueba de ello es que el 93% de los vehículos de la flota están adaptados para Personas con Movilidad Reducida (PMR) al disponer de rampa de acceso y el 73% de las paradas de autobús del municipio de Málaga también están adaptadas para PMR.

Para poder hacer una comparación directa de los servicios ofertados en las distintas áreas urbanas, es necesario normalizar los datos, lo que se consigue mediante el cálculo de densidades. La longitud de líneas por población da una idea de la cantidad de servicio ofertado por habitante. Por su parte, la longitud de líneas por superficie muestra la extensión geográfica de dichos servicios. En la Figura 5 se muestra la densidad de líneas de autobús, que junto con la densidad de paradas caracteriza la infraestructura del servicio de autobuses urbanos.

Se puede ver como la mayoría de las áreas urbanas, entre las que se encuentra Málaga (1.077 km líneas/millón hab), presentan valores de densidad de líneas por habitante en la horquilla comprendida entre los 800 y los 2.000 km de líneas por millón de habitantes. Las densidades de líneas por superficie muestran valores más heterogéneos que varían entre 100 y 1.800 km de línea por cada 100 km². En este caso el área urbana de Málaga presenta una baja densidad por superficie (154 km líneas/100 km²). Respecto a la densidad de paradas los datos son similares. El área de Málaga presenta una densidad por población semejante al de otras ciudades españolas pero la densidad por superficie resulta menor.

Figura 5: Densidad de las líneas de autobuses



Fuente: elaboración propia a partir de OMM, 2010.

5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO: CALIDAD DEL SERVICIO

A continuación se presentan las características del transporte público urbano de Málaga desde la perspectiva de la calidad del servicio. Para ello en primer lugar se comparan una serie de indicadores que caracterizan la calidad de la oferta de transporte público de Málaga, desde el punto de vista de los usuarios, con los respectivos indicadores de otras ciudades españolas. En segundo lugar, se presentan las acciones emprendidas por le EMT tales como la implementación de un sistema de gestión con la consecuente obtención de diferentes certificados de calidad y la realización de encuestas de satisfacción.

5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE

Los principales atributos que entran en consideración a la hora de valorar un servicio de transporte público urbano están relacionados con el tiempo necesario para realizar los desplazamientos (Eboli y Mazulla, 2007). La Tabla 2 recoge alguna de estas características principales del servicio. De esta manera se pueden comparar los valores de dichos indicadores para los autobuses urbanos de Málaga con los de otras ciudades españolas.

La velocidad comercial media anual de los autobuses de las ciudades analizadas varía entre 12 y 17 km/h, con una media global de 13,9 km/h. Esta media coincide con la velocidad comercial media de los autobuses urbanos de Málaga.

Otra característica que hace atractivo al servicio de transporte público es la frecuencia con la que es prestado. En este caso, los datos son más dispersos variando entre 5 y 23 minutos. Los autobuses de la ciudad de Málaga disponen de una frecuencia media en hora punta (9 minutos) inferior a la media de los datos analizados (9,7 minutos). Sobre la amplitud de los horarios, la ciudad de Málaga igualmente se sitúa por encima de la media, aunque en este caso no existen grandes diferencias. Por lo tanto, a grandes rasgos los servicios de autobuses respecto a su frecuencia, velocidad y horas de servicio presentan valores ligeramente más favorables que el de otras ciudades españolas.

Tabla 2: Características principales de los servicios de transporte urbanos

	Velocidad comercial (km/h)	Frecuencia media (mín)	Horas de servicio (horas)
Madrid	13,7	9,4	19,8
Barcelona	11,7	6,0	17,0
Valencia	11,9	6,0	19,5
Murcia	14,2	12,7	n.d.
Sevilla	12,2	8,0	18,0
Asturias	15,2	23,1	16,5
Málaga	13,9	9,0	18,0
Mallorca	16,9	n.d.	21,0
Gran Canarias	14,8	n.d.	16,0
Gipuzkoa	15,4	5,0	19,3
Camp de Tarragona	17,8	5,0	15,0
Granada	12,2	11,0	17,0
Alicante	12,0	13,6	16,0
Pamplona	13,1	8,1	16,0
Media	13,9	9,7	17,6

Nota: n.d.: datos no disponibles.

Fuente: elaboración propia a partir de OMM, 2010.

Otros indicadores que favorecen el transporte público son la accesibilidad geográfica y la disponibilidad de información en tiempo real del servicio. En cuanto a la accesibilidad geográfica, esta puede medirse mediante la disponibilidad de paradas cerca del domicilio. En la Tabla 3, se recoge el porcentaje de la población con una parada a menos de 300 metros y datos relativos a la información de los usuarios. Se observa que los porcentajes de paradas con paneles de información en tiempo real oscilan entre el 0 y 15% con una media global del 7,2%, lo que representan valores muy reducidos, por lo que en este sentido quedan aún muchos esfuerzos por realizar.

Tabla 3: Información en paradas y accesibilidad geográfica. Año 2008

	Paradas con paneles de información en tiempo real	% paradas con paneles de información en tiempo real	% población a menos de 300 m de la parada
Madrid	48	1,1	94
Barcelona	55	2,2	82
Valencia	80	7,1	100
Murcia	21	1,3	n.d.
Sevilla	100	10,4	96
Asturias	75	15,6	n.d.
Málaga	130	13,1	96
Mallorca	90	9,1	68
Gran Canarias	23	2,9	n.d.
Gipuzkoa	74	14,9	98
Camp de Tarragona	0	0	100
Granada	45	15,6	96
Alicante	20	n.d.	88
Pamplona	0	0	100
Media	---	7,2	92,5

Nota: n.d.: datos no disponibles.

Fuente: elaboración propia a partir de OMM, 2010.

No ocurre lo mismo con el indicador de accesibilidad geográfico presentado; efectivamente para todos los casos estudiados más del 68% de la población dispone de una parada de autobús a menos de 300 metros. Para el caso concreto de la ciudad de Málaga el valor de estos indicadores está por encima de la media.

Por otra parte, en los últimos años al cambiar la percepción de la población en general sobre aspectos medioambientales, el disponer de flotas con emisiones reducidas supone un valor añadido desde el punto de vista de la calidad del servicio. Para analizar las características de las flotas en función de las tecnologías del motor, estas se comparan en función del porcentaje de autobuses con emisiones reducidas. Para ello se entiende como tales aquellos autobuses dotados de un motor con un nivel de emisión de contaminantes sustancialmente inferior a los exigidos en la actualidad por las normas europeas. En este sentido, de entre las ciudades presentadas tan solo Barcelona, Sevilla y Málaga cuentan con flotas compuestas en su totalidad (100%) por autobuses de emisiones reducidas (datos para el año 2008).

5.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Actualmente se han elaborado distintas metodologías para articular la aplicación práctica de los conceptos de calidad. En este sentido la gestión de la calidad tiene como referentes principales dos tipos de modelos: los certificables y los autoevaluables.

Como modelos certificables destacan principalmente las normas dictadas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Actualmente están en funcionamiento las series de normas ISO 9000. Otra norma importante de referencia estatal es la UNE-EN 13816:2003. La utilización de esta norma permite interpretar las expectativas de los clientes y su percepción de la calidad, y surge para dar respuesta a las especificidades del sector del transporte de viajeros. Además de las normas anteriores existen otras normas que regulan el sistema de gestión ambiental (familia de normas ISO 14000) y el sistema de prevención de riesgos laborales (normas OHSAS 18001). En cuanto a los modelos autoevaluables, cabe mencionar para el caso de las empresas de transporte el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management).

Actualmente, la EMT mantiene implantado un sistema integrado de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral. En la Tabla 4, con el fin de ilustrar el estado de implantación de los sistemas de gestión de la EMT frente a otras empresas españolas, se muestran los certificados de gestión obtenidos por empresas españolas de transporte urbano de autobuses que operan en la ciudad principal de las áreas metropolitanas analizadas.

Salvo algunas excepciones como Mallorca y A Coruña, las empresas de transporte analizadas disponen de algún tipo de certificación. Lógicamente al tratarse de la norma más extendida, la mayor parte de las empresas que poseen algún certificado conforme a normas, los detentan respecto a la ISO 9001. Y la certificación respecto a la UNE 13816, una norma más reciente, está menos extendida. El camino hacia la obtención de un sistema de gestión integrado suele ser implementar primero la norma sobre calidad seguida de la medioambiental para finalizar implantando la OHSAS 18001. Por este motivo a la certificación de los sistemas de calidad le sigue en importancia la certificación del sistema medioambiental conforme a la ISO 14001. Por último, se puede observar como tan solo las empresas de autobuses urbanos de Granada y Málaga poseen actualmente un sistema de gestión integrado que abarca las normas sobre calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.

Retomando los instrumentos de la EMT para la gestión de la calidad, además de la posesión de los modelos certificables y su mantenimiento, la empresa ha optado por la implementación del modelo de autoevaluación EFQM. De modo, que la EMT en el año 2010 se convierte en la primera empresa del sector del transporte de España en obtener el “Sello de Oro” con un nivel superior a los 500 puntos. Es reseñable que hasta la fecha tan solo otras dos empresas nacionales y organismos de otros sectores han obtenido el mismo nivel con lo cual la EMT se convierte en la tercera en todo el país.

Tabla 4: Información en paradas y accesibilidad geográfica. Año 2008

	Encuestas de Satisfacción	CERTIFICADOS DE GESTIÓN			
		Calidad		Medioambiente	Prevención de Riesgos Laborales
		ISO 9001	UNE 13816	ISO 14001	OSHA 18001
Madrid	√	√	√ Líneas 22 y 75	√	--
Barcelona	√	√	√ En varios centros operativos	--	--
Valencia	√	--	√ 25 líneas certificadas	√	--
Sevilla	√	√	--	√	--
Asturias	√	√	--	--	--
Málaga	√	√	--	√	√
Mallorca	√	--	--	--	--
Gran Canarias	√	√	--	√	--
San Sebastián	√	--	-- En proceso de implantación en línea 28 y 5	--	--
Tarragona	√	--	√	√	--
Granada	√	√	-- Líneas 4 y 8	√	√
Alicante	--	√	-- √	--	--
Pamplona	√	√	-- líneas 1,14,17,19,21	--	--
Vigo	√	√	--	√	--
A Coruña	√	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las Empresas de Transporte Público Urbano y OMM.

Por otra parte, en la gestión empresarial constituye ya una práctica habitual evaluar la satisfacción del cliente. La norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico (Cetmo, 2006). En efecto, la satisfacción del cliente supone un indicador clave para valorar el desempeño global de la organización y analizarla contribuye a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Por estos motivos, al igual que el resto de las empresas de transporte público analizadas, a excepción de Alicante (Tabla 4), la EMT realiza un análisis sobre la prestación del servicio y el grado de satisfacción del cliente. Para el caso de la ciudad de Málaga, desde el año 2003 se vienen realizando una encuesta anual de satisfacción del usuario dirigida a una muestra estadísticamente representativa del total de la población de los usuarios del transporte público municipal.

No obstante, si se puede adelantar que únicamente en el caso de la ciudad de Barcelona se realiza una explotación de los resultados de la encuesta de satisfacción mediante el cálculo de una serie de indicadores como son el Índice de Satisfacción de Cliente (ISC) y el Estudio de Percepción del Cliente (EPC) (Sala, 1999). En el caso de las restantes ciudades, incluida Málaga, los resultados de las encuestas buscan reflejar la opinión general de los usuarios sobre el funcionamiento general del servicio así como el grado de satisfacción en relación a los diferentes aspectos del servicio. Sin embargo no se lleva a cabo la construcción de unos indicadores externos para escuchar la “voz del cliente”, que de manera homogénea permita obtener información sobre la evolución de sus expectativas, y posibilite a su vez la comparación con los resultados obtenidos por otras empresas del sector.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Con respecto al marco general en el que se desarrolla el transporte público urbano queremos formular las siguientes consideraciones. Los autobuses urbanos de Málaga están gestionados por la prestación directa mediante sociedad mercantil municipal, modelo de gestión que junto a la prestación indirecta mediante concesión administrativa suponen los más extendidos actualmente en España. Por otra parte, con el fin de coordinar los servicios de transporte dentro del área metropolitana de Málaga, se creó el Consorcio Metropolitano del Áreas de Málaga, donde se integra la EMT.

En relación a la movilidad, la estructura tradicional de las áreas urbanas y metropolitanas españolas analizadas tiende a invertirse, donde destaca el caso de Málaga al presentar el mayor incremento de población en el área metropolitana respecto a su ciudad principal (referido al periodo 2002-2008). La prestación del servicio en la ciudad de Málaga tiene como principales obstáculos junto a su situación geográfica, unos elevados índices de motorización y una movilidad en la que predomina el empleo del vehículo privado. A pesar de ser la ciudad en donde menos se emplea el autobús para desplazamientos al trabajo, Málaga presenta el mayor aumento de la demanda de autobuses desde 2002.

Respecto a la oferta de servicios de transporte de la Empresa Malagueña de Transportes; la EMT dispone de un porcentaje elevado de su flota propulsado por combustibles sostenibles. Del análisis comparativo de las flotas en función de las tecnologías del motor, únicamente Barcelona, Sevilla y Málaga disponen de flotas compuestas íntegramente por autobuses de emisiones reducidas. Además, el 93% de los vehículos de la EMT y el 73% de las paradas de autobús están adaptadas para PMR. La comparación directa de los servicios ofertados respecto a otras áreas urbanas mediante el cálculo de densidades tanto por población como por superficie, concluye que el área de Málaga presenta una densidad por población (de líneas y paradas) semejante al de otras ciudades españolas sin embargo la densidad por superficie es inferior.

En lo que se refiere a las características del servicio de transporte público desde la perspectiva de la calidad del servicio; los indicadores relacionados con el tiempo necesario para los desplazamientos, muestran que los servicios de autobuses de la EMT respecto a su frecuencia, velocidad y horas de servicio presentan valores ligeramente más favorables que el de otras ciudades españolas. En particular, los autobuses urbanos de Málaga presentan el mayor incremento de la velocidad comercial durante el periodo 2002-2008. Sobre los indicadores de accesibilidad para PMR, accesibilidad geográfica y disponibilidad de información en tiempo real del servicio, se observa que el valor de los indicadores de Málaga se sitúa en todos los caso por encima de la media de las ciudades estudiadas. Del análisis del estado de implantación de los sistemas de gestión para la mejora de la calidad, se desprende que tan solo las empresas de transporte urbano de Málaga y Granada poseen actualmente un sistema de gestión integrado que abarca la calidad, medio ambiente y la prevención de riesgos laborales. Todas las empresas de transporte público analizadas, a excepción de Alicante, realizan un análisis sobre la prestación del servicio y el grado de satisfacción del cliente. Sin embargo, únicamente la ciudad de Barcelona realiza en la actualidad una explotación de los resultados de la encuesta de satisfacción mediante el cálculo de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Carbonell Porras, E. Y Cano Campos, T. (2006). *Los transportes urbanos*, Iustel, Madrid.
- Cascajo Jiménez, R.; Monzón De Cáceres, A. Y Jordá Lopez, P. (2008). *Análisis de la movilidad metropolitana española en el quinquenio 2002-2006*, Comunicación presentada en el VIII Congreso de Ingeniería del Transporte, A Coruña, julio.
- CCA (2003). *Fiscalización de los servicios municipales de transporte urbano. Ejercicio 2000*, Cámara de Cuentas de Andalucía, Sevilla.

- CETMO (2006). *Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13816*, Centro de Estudios del Transporte del Mediterráneo Occidental, www.fomento.es, consultado 29.07.2010.
- Delgado Jalón, M.; Sánchez De Lara, M. Y Mora Agudo, L. (2009). *Reflexiones sobre la organización del transporte urbano colectivo en las grandes ciudades*, <http://www.catedraetm.es>, consultado 14.07.2010.
- Eboli, L. Y Mazulla, G. (2007). Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Transit, *Journal of Public Transportation*, 10, 3, 21-34.
- EMT (2010). *Memoria de Actividades y Resultados 2009*, [cd-rom]. Empresa Malagueña de Transportes S.A.M y Ayuntamiento de Málaga, Málaga.
- Mora Agudo, L. (2008). *Descentralización administrativa local y disciplina presupuestaria: análisis*, Dykinson, Madrid.
- OMM (2010). *Informe OMM-2008*. Observatorio de la Movilidad Metropolitana, Centro de Investigación del Transporte Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.
- OMAU (2006), *Málaga '05, agenda 21 hacia la ciudad sostenible*, Observatorio de Medio Ambiente Urbano, Servicios de Programas del Ayuntamiento de Málaga, Málaga.
- Pardeiro, A. M.; Monzón De Cáceres, A. Y José Perez, P. (2006). *El transporte público en las principales ciudades españolas ¿se tiende al desarrollo sostenible?*, http://www.ciccp.es/biblio_digital/Icitema_III/congreso/pdf/030406.pdf, consultado 28.07.2010.
- Sala Schnorkowski, M. (1999). *La calidad en el transporte público. Experiencias en el área de Barcelona*, Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), Barcelona.

COMUNICAÇÃO DE MARKETING DESPORTIVO: UM ESTUDO DO FOOTBAG EM FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA - BRASIL

COMMUNICATION OF SPORT MARKETING: A STUDY OF THE FOOTBAG IN FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA – BRASIL

Magnus Emmendoerfer
Universidade Federal de Viçosa
magnus@ufv.br

Alberto Gomes Inocencio
Associação Brasileira de Footbag
alberto@footbagbrasil.com.br

RESUMO

Este trabalho apresenta um esporte ainda desconhecido pelo público ibero-americano, o footbag. Neste sentido, o objetivo da pesquisa foi descrever o processo de constituição de um Plano de Comunicação de Marketing - PCM visando a promoção do footbag aos alunos das instituições particulares de ensino fundamental da parte insular do município de Florianópolis – SC. Em termos metodológicos, foi realizada uma pesquisa descritiva, fazendo uso do método estatístico com mais de 600 alunos de 10 escolas do ensino fundamental neste município. Os resultados permitiram compor uma comunicação de marketing para o footbag, considerando as fases que antecedem e procedem uma apresentação sobre o esporte aos alunos em instituições de ensino. Conclui-se que esta é uma das etapas fundamentais para o desenvolvimento do footbag no Brasil como um esporte e como um instrumento pedagógico de promoção de laços solidários mais fortes visando minimizar violência e criminalidade, envolvendo crianças e adolescentes.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing, Promoção, Gestão do Esporte, Inovação, Consumo Infantil.

ABSTRACT

This paper presents a sport still unknown by the public Iberoamerican: the footbag. In this sense, the objective of this research was to describe the process of setting up a Marketing Communication Plan - MCP for the promotion of the footbag to students of private fundamental school on Florianópolis - SC. In methodology terms, it performed a descriptive study, using the statistical method with more than 600 students from 10 fundamental schools in the city. The results allowed setup a marketing communication for the footbag, considering the phases that precede and proceed a presentation about this sport to students in educational institutions investigated. To conclude, this is one of the key steps for the development of the footbag in Brazil as a sport and as an educational tool to promote solidarity stronger links in order to minimize violence and crime involving children and adolescents.

KEYWORDS

Marketing, Promotion, Sport Management, Innovation, Children's Consumption.

1. INTRODUÇÃO

O footbag foi inventado em 1972 nos Estados Unidos e possui como principal fundamento a execução de chutes consecutivos em uma bola com aproximadamente 5 centímetros de diâmetro, onde o objetivo é não deixá-la cair no chão. Os chutes podem assumir variadas formas e o jogador pode praticar sozinho ou com mais pessoas em círculo. Convém lembrar que jogos baseados em chutes são uma das formas mais antigas de esporte que se tem conhecimento. O footbag é uma ramificação desse estilo que, a exemplo do futebol, possui suas próprias regras.

Hoje, o footbag possui praticantes em vários países. Além dos EUA, país onde o esporte é mais praticado, observa-se um crescimento substancial em países como Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Japão, Rússia, França, Dinamarca, Alemanha, Áustria, Finlândia e a República Tcheca. Em dezembro de 2003 foi criada a Associação Brasileira de Footbag - ABF, que possui sua sede na cidade de Florianópolis – SC. Através de ações pontuais, a ABF vem procurando mobilizar tanto as pessoas que já conhecem o esporte, como aquelas que buscam maiores informações.

Devido às suas características, é possível identificar um potencial de crescimento para o footbag no Brasil, tanto como jogo voltado ao lazer e à diversão, como esporte de competição. Uma das características da indústria esportiva é que ela tende a não possuir sazonalidade porque quando a economia está em crescimento as pessoas têm mais recursos e gastam mais com esporte, e quando a economia está em retração, os desempregados têm mais tempo livre para praticar esportes. Esta indústria, inclusive, vem se utilizando do marketing em muitas de suas ações estratégicas. Esta aproximação entre marketing e esporte resultou no surgimento do marketing esportivo. Entretanto Pitts e Stotlar (2002) ressaltam que o marketing esportivo ainda não possui um corpo de conhecimento substancial que possa defini-lo conclusivamente como uma teoria. Por esta razão, o marketing esportivo não foi utilizado na teorização deste trabalho.

Dentre as características do footbag, pode-se mencionar o fator econômico, por se tratar de um esporte financeiramente acessível e o fator prático, pois é um esporte considerado “descomplicado”, possível de ser praticado em qualquer lugar, individualmente ou em grupo. Entretanto, a característica determinante para a finalidade deste trabalho diz respeito ao caráter cooperativo do jogo. Um jogo cooperativo é aquele onde o comportamento dos jogadores visa a obtenção da cooperação entre os envolvidos. Isto significa que as pessoas não jogam umas contra as outras e, conseqüentemente, não existem perdedores. Existem vários tipos de jogos cooperativos e eles são reconhecidos pela sua importância pedagógica na formação de jovens e crianças. Num mundo onde a importância da concorrência é exaltada diariamente, é importante o resgate de valores baseados no respeito e na cordialidade e, desde cedo, demonstrar às crianças o valor da cooperação. É justamente esta a proposta deste trabalho. Concentrar a divulgação do esporte em escolas, procurando disseminar a essência do footbag no intuito de combater o seu desconhecimento e aumentar o número de praticantes em Florianópolis e, futuramente, no Brasil.

Para tanto, o objetivo de pesquisa foi **descrever o processo de constituição de um Plano de Comunicação de Marketing - PCM visando a promoção do footbag aos alunos das instituições particulares de ensino fundamental da parte insular do município de Florianópolis-SC.**

Enquanto justificativa da pesquisa, o footbag é um esporte em ascensão em vários países do mundo, inclusive nos Estados Unidos, onde ele foi inventado. Com o desenvolvimento de uma de suas modalidades, o *Freestyle* (estilo livre), o footbag mudou a sua imagem e adquiriu uma identidade semelhante àquela dos esportes considerados radicais, como o surf e o skate. Contudo, ainda perdura nos Estados Unidos um estereótipo distorcido sobre o footbag, que estabelece uma

imagem negativa dos seus praticantes. Isto porque o esporte ainda é associado à pessoas com excesso de tempo livre ou, em outras palavras, que não tem mais o que fazer. Apesar deste fato não ter se repetido com a mesma intensidade em outros países da Europa e do Oriente, é crucial para o futuro do esporte no Brasil que exista desde o início uma compreensão mais ampla das características conceituais do footbag. Assim, o PCM é considerado objeto deste artigo como forma de transmitir uma mensagem clara, objetiva e desmistificada sobre algo ainda desconhecido.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa descritiva foram considerados como termos relevantes para o aprofundamento desta discussão: (1) Footbag: “jogo moderno baseado em chutes, caracteristicamente de baixo impacto e que pode ser praticado individualmente ou em grupo” (ABF, 2012); (2) Comunicação integrada de marketing: “abrange o conjunto de ações integradas de comunicação e promoção” (Limeira, 2003:272).

Os dados estatísticos foram obtidos junto à Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina e serviram inicialmente para compor o universo das instituições particulares do ensino fundamental de Florianópolis e, posteriormente, determinar quais delas seriam pesquisadas. Um fator significativo foi a fidedignidade da fonte (Censo Escolar 2011) realizado anualmente pelo INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. O Censo Escolar é um levantamento de informações estatístico-educacionais de âmbito nacional (INEP, 2012).

Considerando que o público respondente é formado por crianças e adolescentes na faixa dos 10 aos 16 anos, houve uma preocupação no estabelecimento de perguntas curtas e de fácil interpretação. A fim de evitar respostas por conveniência social, conceito definido por Ottaviani (2001) como a tendência dos participantes a darem respostas incorretas, embora convenientes do ponto de vista social, o pesquisador não esteve presente durante o processo de aplicação dos questionários, ficando a cargo da própria instituição de ensino a sua efetuação de acordo com as orientações passadas. Sendo assim, no questionário, conforme Brantley (2001), foram dispostas 25 perguntas fechadas, sendo que o critério utilizado na apresentação dos dados fez uso de categorias representativas para questões com informações similares. Os blocos de perguntas foram: a) perfil do respondente (dados pessoais e questões de 22 à 25); b) perfil esportivo (questões de 1 à 8); c) concepção do produto (questões 9 e 10); d) meios de comunicação (questões de 11 à 21). Após a décima questão, que pretendeu avaliar o conhecimento do público-respondente em relação ao footbag, foi adicionada uma explicação sucinta sobre o esporte, como forma de fornecer uma imagem e situar o leitor sobre algo ainda desconhecido.

Para a realização da pesquisa com erro máximo de 4% e com grau de confiabilidade da amostra de 50%, tem-se que construir uma amostra de 625 elementos. A parte insular do município de Florianópolis possui 28 instituições particulares que oferecem o ensino fundamental (turmas dos 6^o ao 9^o anos). Estes estabelecimentos possuem, juntos, um total de 6.313 alunos com matrículas efetivas. Para a determinação dos estratos das instituições, utilizou-se como critério a média de alunos por escola (6.313 alunos / 28 escolas) cujo valor é de 225. As instituições foram, com isso, separadas em dois grupos distintos: (a) grupo 1: composto por 21 escolas com 225 ou mais matrículas efetivas no ensino fundamental; e (b) grupo 2: composto por 7 escolas com menos de 225 matrículas efetivas no ensino fundamental.

As escolas do grupo 1 possuem juntas 3.894 matrículas, o que corresponde à 62% do valor total de alunos (6.313). Por sua vez, as escolas do grupo 2 possuem juntas 2.419 matrículas, ou 38% do total. Estas porcentagens serviram para determinar a amostra de cada grupo em relação à

quantidade necessária da amostra total (625 elementos). Ficou estabelecido então uma amostra de 388 elementos para o grupo 1 (62% de 625) e uma amostra de 238 elementos para o grupo 2 (38% de 625). A determinação das instituições para a coleta dos dados ocorreu por sorteio, o que, de acordo com Mattar (1999), é um procedimento válido para a seleção de uma amostra aleatória simples. No grupo 2, para se obter 238 elementos seriam necessárias 34 amostras de 7 instituições diferentes. Entretanto, para fins de cálculo, foram aplicados 40 questionários em cada uma das 7 instituições e, desta forma, para cada ano escolar estipulou-se uma quantidade de 10 elementos, o que incorre numa amostra total de 280 alunos para o grupo 2. Os 10 questionários aplicados por turma foram divididos em proporções iguais entre os públicos masculinos e femininos (ou seja, 5 questionários para cada sexo), respeitando, quando possível, a idade média escolar em cada série do ensino fundamental, conforme a orientação do pesquisador. Procurou-se também segmentar as amostras de acordo com a localização da escola, sendo que cada uma das amostras corresponde a um bairro diferente da parte insular do município de Florianópolis. Por sua vez, as 7 instituições do grupo 1 ficam localizadas ou no bairro Centro, ou no bairro Trindade. Foram sorteadas três instituições onde foram aplicados, em cada uma, 115 questionários, totalizando 345 elementos. A subtração de 43 elementos da amostra do grupo 1 deve-se justamente ao acréscimo de 43 elementos no número da amostra do grupo 2 (280) em relação ao resultado do critério utilizado (238). Esta variação, como já mencionada, é uma decorrência do ajustamento das amostras frente à existência de 4 séries diferentes. Contudo, a quantidade final da amostra (625) foi preservada.

Os turnos (matutino e vespertino) foram desconsiderados durante o processamento dos dados, já que esta não é uma variável relevante para as finalidades desta pesquisa. Inclusive, na prática constatou-se a existência de escolas que oferecem apenas o turno matutino, apenas o turno vespertino ou os dois turnos. Devido a esta não uniformidade, a variável turno foi desconsiderada. E, após a coleta de dados, os dados foram submetidos à análise estatística descritiva, fazendo uso do programa MS Excel 2010, que permitiu organizar e cotejar os dados, sendo alguns suprimidos e reordenados para atingir o objetivo deste artigo, cujo conteúdo foi discutido no tópico a seguir.

3. A COMUNICAÇÃO DE MARKETING PARA O FOOTBAG EM FLORIANÓPOLIS-SC - BRASIL

O PCM a ser apresentado pretende servir de ferramenta de gestão à ABF, na divulgação do esporte entre as instituições particulares do ensino fundamental da parte insular do município de Florianópolis. A concepção deste plano compartilha a visão da Associação Internacional de Footbag – IFPA sobre a promoção do esporte junto às escolas.

Fundamentado dentro do conceito de comunicação integrada de marketing, este plano apoia-se nas informações obtidas pelos questionários para transmitir mensagens adequadas através de veículos apropriados a um público específico. A intenção primordial, que justificou o problema desta pesquisa, é a divulgação do footbag no seu sentido mais amplo, estimulando a prática e a conscientização do seu potencial. Sob a ótica dos jogos cooperativos, o papel do footbag junto às instituições de ensino adquire um caráter de produto social (o esporte enquanto jogo cooperativo), o que amplia e agrega valor a noção do produto tangível (a bola utilizada durante o jogo).

Dos alunos pesquisados, 77% praticam esporte; 48% afirmaram que, entre outras atividades, utilizam o tempo livre para estar junto com os amigos e que 78% do total afirmou que gostaria, caso jogassem footbag, de conhecer outros praticantes. Assim, a ABF pode incentivar a interação entre alunos de diversas escolas onde o footbag fosse apresentado com a promoção de jogos extraclasse. Por esta razão, este plano de comunicação foi dividido em 3 fases distintas - fase 1: abordagem institucional; fase 2: apresentação aos alunos; e fase 3: ações programadas em locais fora

do ambiente escolar - que, juntas, compõem um processo crescente de aprendizado contínuo. Essas fases foram descritas, fazendo uso de elementos propostos por Limeira (2003) como: análise do problema, definição dos objetivos, seleção do público-alvo, seleção dos elementos do composto de comunicação, definição da estratégia da mensagem e definição dos meios de comunicação.

3.1 ABORDAGEM INSTITUCIONAL

A primeira fase inicia-se no momento em que a ABF entra em contato com a direção da instituição de ensino. A comunicação nesta fase deve ser pessoal, explicitando a importância pedagógica do footbag enquanto jogo cooperativo (produto social), os seus benefícios e o papel da ABF junto à IFPA como organização sem fins lucrativos que visa a promoção de um esporte recente e ainda desconhecido no Brasil. Nenhuma ação comercial deve ser proposta aos alunos e isso deve estar claro durante todo o processo de comunicação. A ênfase, neste caso, é a junção dos interesses da instituição (oferecer atividades com finalidades pedagógicas) com os interesses da ABF (divulgar o footbag). As questões pedagógicas estão presentes em diversos momentos da administração escolar e isto significa que os diretores, além de garantir a eficiência e a organização da instituição em termos de gestão, precisam se preocupar com a função pedagógica do seu trabalho. Os diretores atualmente no Brasil, de acordo com Mello apud INEP (1999:13), parecem estar buscando focalizar a função da escola no ensino, fazendo “da gestão pedagógica o eixo central do processo educativo”. Além da inserção pedagógica no ensino, como todo estabelecimento comercial inserido num contexto de maior amplitude, as escolas também precisam oferecer aos seus clientes produtos e serviços diferenciados e que as destaquem perante a concorrência.

Desta forma, o footbag, na qualidade de jogo cooperativo que possibilita a prática de uma atividade física saudável e com fins pacíficos, pode auxiliar na transmissão de uma mensagem que pode estar de acordo com os objetivos da escola. Entretanto, a direção escolar não tem a obrigação de concordar com os argumentos propostos pela ABF, ficando a seu critério a implementação da segunda fase deste plano. A fim de evitar possíveis recusas, o processo de comunicação presente nesta primeira fase deve conter informações claras, precisas e consistentes, para que a ABF obtenha o apoio necessário da instituição de ensino, inclusive para o longo prazo.

Já que a abordagem institucional constitui-se como a primeira impressão da ABF perante o estabelecimento de ensino, todo o processo deve ter como base a cordialidade e, em nenhum momento a ABF deve impor condições ou omitir qualquer tipo de informação referente aos seus propósitos junto à instituição. Sendo assim, a comunicação deve garantir a legitimidade da ABF, qualificando-a como uma organização sem fins lucrativos que tem a missão de divulgar um esporte ainda desconhecido no Brasil. O maior objetivo da comunicação nesta fase, portanto, é obter a credibilidade necessária da direção escolar para que a segunda fase possa ser executada. O público-alvo nesta fase do plano são os diretores das escolas particulares de Florianópolis.

Esta primeira fase deve privilegiar um canal de comunicação pessoal, onde duas pessoas comunicam-se entre si, face a face. Se a intenção é transmitir uma imagem positiva da organização e obter credibilidade este é o meio mais eficaz, de acordo com Kotler (1998), pela oportunidade que se tem de individualizar a apresentação e o feedback. Por esta razão, a fase da abordagem institucional deve apoiar-se nos fundamentos da venda pessoal e das relações públicas, onde as ações incentivem a disseminação de informação visando a construção de um relacionamento a longo prazo. Além disso, conceitos da propaganda podem ser utilizados para criar consciência e compreensão do footbag como um produto social.

A mensagem na fase da abordagem institucional deve apresentar os propósitos não comerciais da ABF e se concentrar na comunicação dos benefícios à instituição e aos alunos caso o footbag venha

a ser apresentado na escola. Com isso, a estratégia da mensagem deve enfatizar e esclarecer as seguintes questões específicas: (a) apresentar a ABF como instituição sem fins lucrativos e a sua atuação junto à IFPA; (b) apresentar o footbag como um esporte voltado à cooperação; (c) ressaltar a importância dos jogos cooperativos no processo educacional; (d) detalhar os objetivos do plano de comunicação, ou seja, o processo da apresentação aos alunos; e (e) esclarecer que a apresentação aos alunos visa apenas a difusão do esporte na qualidade de produto social (Kotler e Roberto, 1992) e nada será comercializado dentro da escola. Portanto, a estratégia da mensagem nesta fase enfatiza a lógica da proposta, que poderá estar fundamentada dentro do seguinte preceito: “footbag, um esporte socialmente correto”.

Apesar da preponderância da comunicação pessoal, o contato pessoal poderá ser favorecido através da apresentação de algumas ferramentas de comunicação utilizadas na propaganda, como os anúncios impressos, que devem trazer informações detalhadas sobre o footbag e suas características (e não apenas imagens visualmente impactantes). Da mesma forma, a demonstração de um vídeo ajudará na criação da imagem do esporte perante a direção escolar.

A comunicação nesta fase, apesar de possuir um caráter pessoal e direto, adquire um comportamento típico da propaganda institucional, na medida em que utiliza ferramentas da comunicação de massa. Além das ferramentas de propaganda, a fase da abordagem institucional poderá beneficiar-se dos instrumentos de relações públicas, como as revistas de empresa, que são publicações impressas dirigidas a um público selecionado.

A avaliação dos resultados será propriamente a aceitação ou recusa da instituição em aderir ao plano. Caso a instituição se negue a permitir uma apresentação sobre o footbag aos alunos, cabe a ABF avaliar os motivos que levaram a uma resposta negativa e determinar uma possível revisão ou ajustamento das ações propostas na tentativa de reverter a decisão da direção escolar. Caso a resposta seja afirmativa, parte-se para a segunda fase do plano: a apresentação aos alunos.

Esta fase é fundamental para que o plano tenha prosseguimento. O elemento do composto promocional preponderante é baseada na comunicação face a face, sendo que este contato pessoal requer cuidados extras, relacionados à aparência, oratória, argumentação e poder de negociação. Por isso é importante que a ABF estabeleça propostas consistentes e as comunique adequadamente, fazendo bom uso dos meios de comunicação que tiver à sua disposição.

3.1.2 APRESENTAÇÃO AOS ALUNOS

Haja visto que o footbag não se constitui em um esporte de massa, os meios de comunicação utilizados na sua divulgação devem priorizar a segmentação do público-alvo, constituído, para efeito deste trabalho, pelos alunos do ensino fundamental pesquisados. O maior problema que deve ser considerado é o alto índice de desconhecimento (ou baixo envolvimento) do footbag perante os alunos, como ficou constatado na pesquisa. A predisposição para se conhecer um novo esporte deve ser vista como uma oportunidade que não deve ser ignorada. Assim, caso a abordagem institucional obtenha êxito e a ABF consiga o apoio e a permissão da diretoria da instituição de ensino para apresentar o footbag aos alunos, é agendada uma data para o início da segunda fase. Considerando que existem colégios com mais de uma turma do mesmo ano, por turno, a quantidade de apresentações e os horários deverão ser conciliados entre os envolvidos.

Na qualidade de prática esportiva, o footbag estará sujeito a ser apresentado durante a disciplina de educação física. Para tanto, o auxílio do professor responsável por esta disciplina durante a operacionalização das atividades torna-se um fator indispensável. Este auxílio refere-se à manutenção dos equipamentos audiovisuais (caso eles sejam cedidos pelo colégio) e aos cuidados

quanto à conduta dos alunos, evitando que os mesmos se dispersem. Deste modo, o professor deve estar informado dos procedimentos e implicações desta segunda fase.

Uma apresentação direta aos alunos, no próprio ambiente escolar, elimina duas das três barreiras de comunicação tratadas por Kotler (1998): a atenção seletiva e a retenção seletiva. Desta forma, a atenção do público-alvo em relação ao conteúdo da mensagem será intensificada e, com isso, a retenção e assimilação das informações dar-se-ão de uma forma mais eficaz. A terceira barreira, que é a distorção seletiva, será amenizada através da avaliação das respostas dos questionários, que orientarão a determinação dos meios e das mensagens de comunicação.

Quanto à determinação das mensagens de comunicação voltadas aos alunos, é oportuno mencionar a teoria psicológica relacionada à imagem do consumidor (Limeira, 2003), que comprar um produto se a imagem que tem do mesmo corresponder à imagem que tem de si (identidade com a sua autoimagem), ou deseja ter de si mesmo (imagem aspiracional) ou ainda a que deseja transmitir sobre si mesmo para os outros (autoimagem projetada).

Neste contexto, é altamente oportuno abordar um tema de natureza delicada e bastante controverso, que é a comunicação direcionada à criança enquanto consumidora. Foge aos propósitos deste trabalho tratar das implicações da comunicação com fins comerciais existentes numa sociedade de consumo sobre a personalidade da criança. Entretanto, este é um tema que vem sendo mais discutido e que por isso deve ser criteriosamente considerado, exigindo certos cuidados éticos por parte da ABF para que sejam evitadas interpretações precipitadas advindas de terceiros.

Entende-se que, apesar do conteúdo aqui apresentado estar fundamentado em conceitos mercadológicos, este plano não possui intenções persuasivas ocultas ou enganosas, nocivas ao caráter da criança, tampouco visa intervir negativamente na sua sociabilidade. Pelo contrário, este plano visa justamente a construção de atitudes baseadas no respeito e na cordialidade, já que possui uma finalidade social. De forma a identificar os alunos como público-alvo da comunicação visando a adoção de um produto social, estes serão chamados a partir de agora de público-adoante.

Os objetivos desta fase do plano de comunicação são guiados pelo modelo AIDA (de hierarquia de aprendizado e pela teoria do envolvimento insuficiente (Jones, 2002)). O modelo AIDA, considera uma seqüência que pode ser compreendida pelo termo aprendizado-percepção-ação, relacionado aos estágios cognitivo, afetivo e comportamental, respectivamente. Nestes três estágios, o público-adoante da comunicação passa por quatro sensações distintas: atenção, interesse, desejo e ação (tradução da abreviatura do modelo AIDA). São estas quatro sensações que fundamentam os objetivos da comunicação nesta segunda fase do plano. Desta forma, os objetivos podem ser assim definidos: (a) obter a atenção do público-adoante através de uma apresentação verbal envolvendo os seguintes temas relacionados ao footbag: como surgiu, conceituação, equipamentos, modalidades, regras, o footbag no Brasil e no mundo; (b) criar interesse pelo jogo através de uma demonstração dos fundamentos do footbag (chutes e movimentos básicos) e pela distribuição de folhetos; (c) despertar o desejo de praticar através da apresentação de um vídeo de curta duração; e (d) promover a ação por meio de uma pequena sessão de jogos entre o público-adoante e incentivá-los a participar, e a chamar seus amigos, para a terceira fase do plano.

Desta forma, o processo de comunicação adquire um aspecto envolvente e passa a ser percebido como um entretenimento pelos alunos. Devido ao aspecto da novidade, a apresentação verbal deve privilegiar a informalidade, o despojamento, a utilização de expressões simples, diretas e, sobretudo, não deve ser exaustiva. É recomendável a ênfase no aspecto coletivo do jogo, destacando a sua facilidade de poder ser praticado em qualquer lugar, mesmo que a pessoa não disponha de tempo para se deslocar a um local apropriado.

Todo o discurso verbal deve ser acompanhado de uma apresentação visual de forma a estimular a emoção, por meio de imagens e símbolos. Por isso, a utilização de recursos baseados em animações e interações devem ser considerados. Além disso, a comunicação deve ser informativa e o público deve ser incentivado a expor suas idéias e a participar através de perguntas.

Dado o baixo envolvimento do público adotante em relação ao footbag, a comunicação deve enfatizar a sua semelhança com outros esportes já existentes, conhecidos e aceitos, como o futebol (associando-o à modalidade *freestyle*) e o voleibol (associando-o à modalidade *net*), já que são os esportes mais praticados de acordo com a pesquisa. Esta associação pode ser efetivada e melhor visualizada por meio das imagens constantes no folheto, que terá a finalidade de gerar interesse por meio de um impacto visual. Em seguida, a reprodução do vídeo deve acontecer como forma de causar um impacto junto à imagem que o público-adotante fazia do footbag até aquele momento. O vídeo, independente do formato (VHS, DVD, etc.), serve como um meio para despertar a emoção e favorecer a lembrança, constituindo-se num modelo pelo qual o público-adotante poderá imitar. Este desejo imitativo pode ser acentuado se o fundo musical do vídeo (fator indispensável na geração da emoção) tiver como tema alguma música com um ritmo ligeiramente acelerado (como rock, *hiphop* ou rap), buscando uma associação ao movimento corporal durante um jogo.

A lembrança poderá também ser beneficiada através da repetição da mensagem, que poderá ser efetuada através da afixação de cartazes nos murais da escola ou qualquer outro local visualmente acessível. Os cartazes devem comunicar a terceira fase do plano e incentivar os alunos e seus conhecidos a comparecerem. Assim, a sessão de jogos será a primeira oportunidade do público-adotante de praticar conscientemente o footbag. A sessão de jogos, por esta razão, deverá servir como um meio de experimentação do esporte. Além disso, a distribuição de brindes é um fator motivacional que poderá servir de estímulo para que a sessão prática não seja interpretada de forma coercitiva pelos alunos. A Seleção do público-alvo da comunicação é composta por alunos dos sexos masculino e feminino de turmas 6^o ao 9^o anos (matutino e/ou vespertino) das escolas particulares de ensino fundamental da parte insular do município de Florianópolis.

A comunicação nesta segunda fase distingue-se bastante da primeira, do conteúdo da mensagem aos meios de comunicação. Se antes a intenção era a obtenção de prestígio perante a instituição através de um produto social, agora busca-se a familiarização deste produto social por meio da adoção de um produto tangível. Assim, além de levar o público-adotante até o produto social (característica da propaganda), a promoção do footbag visa efetivamente o encaminhamento deste produto até o público-adotante. Desta forma, “[...] enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo para a compra” (KOTLER, 1998:577). Compra pode ser compreendida, dentro do contexto desta segunda fase, como adoção. Sendo assim, a promoção de vendas age como um incentivo, visando uma adesão mais rápida.

A mensagem deve ser transmitida dentro de um contexto sistêmico, ou seja, não basta apenas divulgar o footbag através do relato das suas características. A eficácia da mensagem dentro de um processo de comunicação é determinada pelo correto ajustamento entre a codificação do emissor e a decodificação do receptor. Por isso, o discurso deve prezar pela construção de argumentos que resultem numa aceitação do footbag e, talvez, na sua adoção.

Como consta no problema de pesquisa, se existe a intenção de que o footbag tenha uma imagem positiva perante os alunos, é fundamental que o esporte seja apresentado como uma atividade física saudável, financeiramente acessível e que pode ser praticada durante o tempo livre das pessoas. A mensagem deve basear sua estratégia no fato de que a criança que desconhece o footbag hoje pode ser um campeão do esporte amanhã. Isto significa que aquilo que for vivenciado na infância serve

como base para o comportamento futuro. Quanto mais cedo a criança for familiarizada ao footbag maiores tendem a ser as chances desse esporte ser lembrado no futuro e de até ter a sua prática naturalizada enquanto adolescente.

É prudente enfatizar no início da apresentação a importância da prática de atividades físicas regulares, passando pelas vantagens estéticas que o esporte pode causar na vida das pessoas e associar o footbag aos benefícios previamente descritos. A comunicação dos benefícios, conforme Jones (2002) é amplificada no consumidor, tornando-se algo mais emocional, onde o público-adotante deve sentir o estímulo provocado por uma dissonância cognitiva. A natureza cooperativa do esporte não precisa sofrer tanta evidência durante o discurso, sendo importante o público-adotante exercitá-lo na prática. Desta forma, se na primeira fase a intenção era enaltecer o footbag como esporte socialmente correto, agora na fase 2 a proposta deve destacar os aspectos da novidade, dos benefícios físicos (ficar saudável) e da coletividade (praticar em grupo).

É recomendável, portanto, que a estratégia da mensagem transmita uma idéia de “bem-vindo ao mundo sem limites do footbag”. Esta idéia pode ser inserida num contexto mais amplo, onde as ações nas escolas podem possuir um elo com as ações da terceira fase. Com isso, sugere-se o termo “movimento footbag” para traduzir esta ligação.

Como forma de incentivar a adoção, é recomendável a utilização de ferramentas da promoção de vendas (demonstrações, jogos, concursos, amostras grátis, sorteios e distribuição de brindes) e propaganda (folhetos e cartazes impressos, vídeos e material audiovisual).

Iniciada a apresentação verbal, é altamente pertinente a utilização de um *gimmick* ou uma apresentação visual e dinâmica, como as que são desenvolvidas através de softwares especializados. O vídeo, onde aparecem jogadores de alto nível, é um elemento imprescindível, pois, como afirma Jones (2002), a publicidade que exhibe pessoas tem mais probabilidade de ser bem sucedida em relação àquelas que geram associações de imagens frias e impessoais.

A demonstração refere-se à apresentação prática dos fundamentos do footbag, ou seja, chutes e movimentos básicos. Os jogos têm uma implicação direta na experimentação consciente da prática e o público-adotante deve ser esclarecido de que a habilidade no domínio da bola de footbag é uma decorrência da prática regular. Assim, a fim de evitar possíveis frustrações iniciais relacionadas ao desempenho individual, esta parte prática não deve ser muito extensa. Uma recomendação plausível neste sentido é a utilização de algum jogo informal específico ao invés de apenas entregar uma bola de footbag ao aluno e vê-lo chutar.

Contudo, a função da gratuidade pode ser melhor aproveitada, no intuito de promover uma troca. É recomendável, neste sentido, a promoção de um concurso de desenhos relacionados ao footbag, até mesmo para verificar a imagem que os alunos fizeram do esporte, onde o vencedor da turma ganharia um brinde da ABF. Segundo Jones (2002) existem diversos recursos que podem ser usados como itens de publicidade em brindes e o que o gestor deve fazer é determinar a finalidade da promoção e então selecionar um item ou mais itens que se ajustem ao produto. Desta forma, recomenda-se a entrega de um *giftpack* que, apropriadamente dentro das circunstâncias, poderia ser um estojo escolar estilizado que sirva como porta-footbag.

Ao final da apresentação sugere-se a distribuição de um folheto impresso ao público-adotante. O aspecto externo de um folheto, conforme Bacon (1994) deve conter uma promessa ou uma linha intrigante que leva o leitor ao seu conteúdo. Reitera-se, portanto, o conceito apresentado na estratégia da mensagem de “bem-vindo ao mundo sem limites do footbag”, convidando o aluno a acessar o site da ABF para maiores informações. Pode-se aproveitar a oportunidade para oferecer

uma bola de footbag para o professor de educação física (enquanto formador de opinião), pois, não são apenas os consumidores finais que podem receber amostras grátis.

Ao término da segunda fase a ABF pode disponibilizar aos alunos fotos de cada apresentação no seu site da Internet ou até mesmo, publicá-las num veículo impresso caso a instituição disponha de algum informativo ou jornal interno. A ABF pode, inclusive, apresentar a direção da instituição de ensino com alguma lembrança como forma de agradecimento (presente empresarial). Além de apresentar os resultados à direção escolar, a ABF pode se colocar a disposição para um melhor aproveitamento do footbag nas aulas de educação física.

Como forma de avaliar esta fase do plano, é possível a aplicação de um questionário junto aos alunos a fim de verificar as mudanças ocorridas, ou seja, “perguntar a essa audiência [...] quais seus pontos de destaque, como a sentiu e quais suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa” (Kotler, 1998: 548). Entretanto, a viabilidade da operacionalização deste questionário deve ser avaliada pela ABF, sendo que, de fato, o resultado desta segunda fase somente poderá ser avaliado a partir da próxima fase, a fase das ações programadas.

3.1.3 AÇÕES PROGRAMADAS

Buscam estimular a prática regular do footbag fora do ambiente escolar. Nesta fase o público não se restringe apenas aos alunos das instituições onde o esporte foi apresentado, mas também seus amigos, colegas e conhecidos que porventura se interessem pelo footbag. O resultado é uma grande interação entre aqueles que se dispuseram a experimentar o esporte fora do ambiente escolar. Este resultado, se crescente em termos de número de praticantes, cria uma base demográfica que pode servir de alvo para os promotores de marketing de outras empresas.

Toda ação programada deve ser realizada nos finais de semana, em locais públicos aleatórios, de fácil acesso e, de preferência, onde haja grande fluxo de pessoas. A intenção, com isso, é demonstrar através de pequenos eventos que a prática do footbag não está limitada a um só grupo de pessoas. Neste caso, a extensão do público participante engloba, inclusive, os transeuntes que tiverem curiosidade de apenas conhecer o até mesmo praticar o esporte. Com isso, espera-se que o receio ou as incertezas acerca do footbag verificadas a partir da pesquisa sejam reduzidas.

Após a realização das demonstrações em escolas de uma mesma região é conveniente organizar pequenas competições, onde o nível de habilidade exigido esteja de acordo com o nível de habilidade esperado. Estes pequenos torneios, segundo ele, devem ser divulgados para os alunos, sendo que recomenda-se a utilização de prêmios para estimular a adesão. Assim foi feito na República Tcheca, Estônia, Irlanda e outros países europeus e o reflexo foi o surgimento de vários grupos de praticantes. Contudo, este plano visa num primeiro momento a disseminação de informação e o estímulo da prática do footbag, sendo que competições poderão ser organizadas levando-se em consideração os resultados desta terceira fase.

Esta é a fase que justifica o esforço da ABF na busca pela construção de parcerias com instituições de finalidades semelhantes ou com empresas comerciais patrocinadoras. Como afirma Taylor e Cunningham (2002: 446) “o patrocínio de causas [...] tem experimentado recente crescimento, à medida que as empresas procuram atingir seus objetivos de marketing e, ao mesmo tempo, contribuir para causas nobres”. Quando este apoio acontece em nível local, a empresa patrocinadora intensifica muito mais sua comunicação com o seu público-alvo, criando vínculos emocionais com os consumidores de uma localidade. Na qualidade de esporte recente e em expansão, o aspecto da novidade do footbag atribui à estes pequenos eventos uma originalidade marcante em termos de promoção.

Esta fase apóia-se na criação de mudanças comportamentais, em que o objetivo visa reforçar as decisões pessoais da segunda fase e estimular a interação social, favorecendo uma completa adoção do footbag enquanto prática. Por se tratar de uma fase aberta, realizada em locais públicos, as ações programadas devem considerar esta acentuada exposição como forma de buscar parcerias junto à outras organizações. Assim, a comunicação presente nesta fase pode estar dirigida tanto ao público praticante como a possíveis parceiros.

Como integrantes do público estão também os amigos e conhecidos do público-adoptante na segunda fase, assim como qualquer pessoa motivada a comparecer. Todavia, o público-alvo nesta terceira fase é formado pelos alunos que foram motivados pelos estímulos apresentados na fase anterior e que mudaram seus comportamentos. E no momento que uma ação é programada para ser realizada em um local público, ela adquire características de evento de entretenimento, que pode ser operacionalizado segundo vários formatos distintos. Sendo assim, o elemento do composto de comunicação preponderante nesta fase é a promoção de vendas. A venda pessoal ainda perdura, pois, apesar de não haver um emissor definido no processo de comunicação, o contato pessoal auxilia na promoção e garante tanto a adoção quanto a venda.

A propaganda é outro elemento que será útil através das suas ferramentas, como forma de reforçar a consciência e a compreensão do produto tangível, já que esta é uma fase que privilegia a ação. E se dentro dos objetivos da comunicação estiver o estabelecimento de parcerias, novamente as relações públicas serão de grande auxílio. Esta busca de interação com o público-adoptante, a segunda fase requer um sistema capaz de aproveitar os benefícios de mídias devidamente integradas. Assim, a estratégia da mensagem deve considerar o perfil particularmente informal e subjetivo desta terceira fase. Informal porque ao contrário da segunda fase, o processo de comunicação não possui emissores e receptores facilmente identificáveis, e subjetiva porque o ambiente será um forte determinante da percepção individual. Entretanto, o cenário ou o conjunto dos elementos que irão compor simultaneamente este ambiente (quantidade de praticantes, quantidade de transeuntes, ferramentas promocionais, etc.) constitui-se numa variável difícil de ser prevista e mensurada. O intuito, no entanto, é a reunião de pessoas com interesses em comum a fim de gerar uma interação social.

Uma recomendação de estratégia é a integração dos objetivos da ABF aos elementos do mix de marketing de um patrocinador em potencial, pois, de acordo com Taylor e Cunningham (2002: 442), “o patrocínio de um determinado evento é escolhido porque ele representa uma maneira efetiva e eficiente de atingir um mercado-alvo com uma mensagem particular”. Esta alternativa requer um planejamento específico a parte, que deve acompanhar e conciliar as recomendações desse PCM para o footbag. Além disso, o conjunto das ações programadas realizadas em locais públicos pode acontecer sob a denominação de “movimento footbag”, apresentado na estratégia da mensagem da fase anterior, que pode funcionar como um elo de ligação, ou seja, um slogan. A idéia principal, é a busca de um processo contínuo de uma integração entre as três fases.

Os meios de comunicação a serem utilizados serão justificados com base nos objetivos da comunicação propostos para esta fase. Toda ação terá como pretexto a realização de jogos informais entre os presentes. Ficará a cargo da ABF decidir a melhor forma de operacionalizar e conduzir estes jogos. É conveniente um aprimoramento estrutural para cada ação de acordo com as necessidades da demanda, ou seja, a ABF pode disponibilizar mais recursos promocionais a partir que perceba uma elevação do número de participantes regulares.

É importante que a comunicação das ações programadas e, considerando que 71% dos alunos responderam que acessam todos ou quase todos os dias, o site da ABF na Internet deve conter informações atualizadas sobre datas, locais e horários das ações a serem realizadas.

Uma recomendação plausível é a montagem de um quiosque para servir de ponto de referência, onde estariam concentrados outros meios de comunicação típicos da propaganda (anúncios impressos, vídeos, cupons, placas de sinalização, etc) com informações sobre o footbag e também sobre os produtos e serviços oferecidos pela ABF e seus possíveis parceiros. Além disso, uma série de ferramentas promocionais pode ser distribuída durante os jogos: camisetas promocionais, bolas de footbag e adesivos com a marca da ABF. Percebe-se assim a valorização das potencialidades de uma promoção do produto tangível (a bola de footbag), que pode ser disponibilizado eficientemente através do uso de embalagens dispostas em um display de chão.

A embalagem, além de agregar valor ao produto, assumiria uma importância de ordem técnica no processo de comunicação, já que nela poderiam estar dispostas informações sobre os fundamentos do footbag, além de alternativas de contato entre o consumidor e a ABF. O display serviria para direcionar o tráfego das pessoas para o local onde estivesse localizado, ou seja, o quiosque. O quiosque, desta forma, além de ponto de referência serviria como um ponto de venda.

A terceira fase compreende, portanto, um conjunto de ações realizadas em locais públicos a fim de reunir em um só lugar pessoas com o mesmo interesse: praticar footbag. Os locais podem variar, até mesmo por uma questão de praticidade para os alunos que moram distantes do centro da cidade, região esta com maior fluxo de pessoas. Sendo assim, recomenda-se que cada evento seja realizado em algum local próximo à escola onde o footbag foi apresentado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição de um PCM visando à promoção do footbag em instituições de ensino para crianças e adolescentes no município de Florianópolis, reitera a necessidade de profissionalização e utilização de ferramentas de gestão por organizações do terceiro setor como a ABF. Eis uma contribuição desta pesquisa ao demonstrar a aplicação detalhada do processo de comunicação de marketing para o footbag. Vale ressaltar que, da mesma forma como o conteúdo das comunicações de marketing se inter-relaciona, este plano não pretende se constituir num instrumento imutável de promoção limitada. A descrição realizada configura um processo deliberado baseado no conhecimento teórico do marketing e fundamentado através de uma pesquisa de campo. Seus resultados revelam ações potencialmente concretas voltadas ao estabelecimento de um modelo de marketing voltado ao público para a divulgação do footbag.

Assim, este plano esteve associado ao processo de comunicação em outro momento psicológico do público-alvo, diferente daquele em que ele tem consciência de que está sendo alvo de algum interesse em particular. Desta forma, “é o momento em que podemos atingir o espectador em seu momento de lazer, quando está aberto à mensagem das empresas e de seus produtos” (AFIF, 2000:15). O fator emocional é apontado pelos especialistas na área esportiva como uma das vantagens em relação a outras estratégias promocionais adotadas para marcas, produtos ou serviços. Para enfatizar esta particularidade, Robinette e Brand (2002) afirmam que o futuro reserva pouca ou nenhuma vantagem competitiva para as marcas em termos de produto e preço. O envolvimento emocional abrange um componente maior do valor negociado.

Todavia, um PCM visando a promoção e a difusão de uma imagem favorável para o footbag entre o público infante-juvenil deve ser encarada como apenas um dos estágios necessários para a ocorrência de um crescimento sustentado do esporte no Brasil, podendo ser tratado como uma

forma de custo baixo para minimizar desigualdades sociais, violência e criminalidade, envolvendo crianças e adolescentes, inseridos em escolas, especialmente, públicas. Ou até mesmo incentivar o ingresso e a assiduidade dessas crianças através desse esporte.

BIBLIOGRAFIA

ABF–Associação Brasileira de Footbag (2012). O Esporte. Retrieved June 27, 2012, from <http://www.footbagbrasil.com.br>.

Afif, A. (2000). *A bola da vez*. São Paulo, Brasil: Infinito.

Bacon, M. (1994). *Faça você mesmo marketing direto*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Brantley, B. (2001). Elaboração de questionários e formulários. In *Pesquisa de marketing* (N.K. Malhotra, ed). Porto Alegre, Brasil: Bookman, (3.ed).

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (1999). *O perfil da escola brasileira: um estudo a partir dos dados do SAEB 97*. Brasília, Brasil: INEP.

O que é censo escolar? (2011). Retrieved February 14, 2012, from <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>.

Jones, J. (2002). *A publicidade como negócio*. São Paulo, Brasil: Nobel.

Kotler, P. & Roberto, E. (1992). *Marketing social*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Kotler, P. (1998). *Marketing para o século XXI*. São Paulo, Brasil: Futura.

Limeira, T. (2003). Administração das comunicações de marketing. In *Gestão de marketing*, 170-182. (S. R. Dias, ed). São Paulo, Brasil: Saraiva.

Ottaviani, J. (2001). Concepção da pesquisa descritiva. In *Pesquisa de marketing* (N.K. Malhotra, ed). Porto Alegre, Brasil: Bookman, (3.ed.).

Pitts, B. & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo, Brasil: Phorte.

Robinette, S. & Brand, C. (2002). *Marketing emocional*. São Paulo, Brasil: Makron Books.

Taylor, S. & Cunningham, P. (2002). Marketing de eventos. In *A publicidade como negócio*, 440-452 (J. P. Jones, ed). São Paulo, Brasil: Nobel.

EXPERIENCE MARKETING AND THE LUXURY TRAVEL INDUSTRY

Medéia Veríssimo
University of Aveiro
medeia.v@gmail.com

Sandra Maria Correia Loureiro
University of Aveiro
sandra.loureiro@ua.pt

ABSTRACT

The main goal of this article is to apply experience marketing theory to travel industry, presenting the advantages of the experiential approach to luxury travel market. Therefore, the literature review leads us to present a theoretical framework and provide some insights to the luxury travel industry. We found four key factors which seem to leverage the luxury hotel experience: Connect to customer, Differentiate offering, Competitive advantage, and Value creation.

KEYWORDS

Experience marketing, Luxury market, Travel industry.

1. INTRODUCTION

Today, many societies are characterized by a sense of uniqueness where the ownership of ordinary goods is no longer a distinguished factor. People are looking for the “extraordinary” that manifests in the increasing of services and the addition of experiential elements to physical goods. The increasing of the consumption of luxury goods could be a example of this trend, as well a is the case of leisure and tourism, where consumers seeks for unique and unusual places to visit and activities to undertake.

Scott et al (2009) mention that western societies devote a considerable portion of our resources to the pursuit of the good life – one of contentment, pleasure, and happiness that is the notion of a fourth economic stage, the experience economy. That for Holbrook & Hirschman (1982, p. 132) is characterized by a search by consumers for a “steady flow of fantasies, feelings, and fun”.

The economy has changed, technology revolution and the increasing of competitiveness in the markets drives the ongoing search for differentiation. Beyond that, economic values goes in a natural progression – from commodities, to goods, to services and finally then to experiences- we live now in the experience economy (Pine and Gilmore, 1999). Therefore, understand the key factors of a good luxury hotel experience are an issue not yet well studied besides is importance for luxury hotel management. This article attempts to discuss this issue and provide some new insights for both academics and managers.

2. EXPERIENTIAL MARKETING REVIEW

Experiences are now in the core of attention, marketing researchers and practitioners have displayed their interest about experiences as the key for understanding customer needs and improve successful companies. Shaw and Ivens (2005) research shows that 85% of senior business managers believe that differentiating solely on the traditional elements, such as price, product and quality, is no longer a sustainable competitive advantage and even more senior managers hold the Customer Experience as the next competitive battleground. Also in a recent survey of marketing professionals

70% of the respondents reported the experience factor as being very important to their organizations and indicated their intention to employ it more widely in the future (Bigham, 2008).

It's in this context that spots the experiential marketing that comes to transpose the idea of a consumer totally logical thinker who's purchasing is based in only rational decisions. In the experiential approach it's necessary to consider the emotional and the irrational side exploiting the intangible elements linked with emotional values (Holbrook and Hirschman, 1982). Schmitt (1999) adds that besides of recognizing both the rational and emotional drivers of consumption, experiential marketing is distinct in three more key ways: focusing on consumer experiences, treating consumption as a holistic experience, and using eclectic methodologies.

Tynan and McKechnie (2009) in their study made a review about the experience marketing literature stressing the main points along the twenty five years of this research for consumer understanding. The first introducing of the theme was made by Holbrook and Hirschman in 1982 when they considered the emotional and irrational aspects in the customer's behavior studies, they were pioneers in comprehend the customer experience in a whole context. The authors noticed that individuals not only receive experiences in a multisensory mode but they also respond to and react to them, and therefore put interaction at the heart of the experience.

Holbrook and Hirschman (1982) considered subjectively-based "experiential" aspects of the consumption experience, the three F's "fantasy, feelings and fun" that recently was extended to four E's "experience, entertainment, exhibitionism and evangelizing (Holbrook 2000, p. 178). These works had in common the importance of highlight and examine subjective aspects of consumer behavior.

After that, in the 1990's the concept came more relevant when the author's Pine and Gilmore published experiences as the new economic offering. For the authors companies have to awake for this new economy and it will be its main role to engage customers through memorable experiences (Pine and Gilmore, 1999).

In a similar perspective, Schmitt (1999) offers a customer experience management framework as a five step program involving analyzing the customer's world, the author asserts that experience marketing can deliver sensory, emotional, cognitive, behavioral and relational value to customers, to which social and informational based value can be added.

In fact, the experience occurs inside an individual. Therefore, the experience depends on the individual's mood, state of mind, and how reacts to the interaction with the staged event (Mossberg, 2007). For Mossberg (2007) an experience is blend of many elements coming together and involving the consumers emotionally, intellectually and spiritually.

Considering individual and subjective aspects of experience concepts, there are divergences between academics and practitioners. Some authors believes that firms can provide these experiences to customers (Pine and Gilmore, 2000; Schmitt, 1999), but a more recent comprehension of the theme consider that experiences are co-created in a relational form to firms and customers.

In Prahalad and Ramaswamy (2004), perspective value is not added to goods, or created by services, but is embedded in the actual personalized experiences created through active participation, in this context experiences are co-created. Indeed, for marketers and for tourism provider's services get successfully is fundamental to know how to provide circumstances and environment to enhance customer's experiences (Mossberg, 2007).

3. EXPERIENCES AND TOURISM

The experience has been used as a vehicle to describe the meaning of various leisure and tourism activities and events. For Otto and Ritchie (1996) tourism more than any other service industry, holds the potential to elicit strong emotional and experiential reactions by consumers, they stress that utilitarian and rational information processing schemes which focus on functional or purely attribute-based elements are incommensurate with leisure and tourism.

Pine and Gilmore (1999) consider tourism as part of the experience industries, considering that one thing the hospitality, attractions, retail, events, destination management and transport sectors have in common is that they all exist to provide consumers with experiences.

Perceiving the importance of experiences for tourism many other authors tried to understand their relations. Uriely (2005), for example, in his research makes a review of tourist experience in an academic approach. He mentions that the firsts concepts of tourist experience emphasize its distinctiveness from everyday life, the main authors also emphasize that those tourist search for authentic experiences in travel what they cannot find in their every-day lives.

After 90's of 20th century the discussion has changed, tourism started to be stressed as a post modern phenomena and experiences that were once confined to tourism it is now possible in real life. It is allowed for tourists to join many activities as trekking, biking, mountain, as well as to combine tourism/leisure with work, in other words, different kinds of people desires different modes of tourism.

After that, the current notion of the tourist experience as a diverse phenomenon was accompanied by another development, in which attention is shifted from the displayed objects provided by the industry to the tourist subjective negotiation of meanings as a determinant of the experience. In this context, the experience is not understood by been provided only by the industry, tourist is not a passive actor, on the contrary subjectivity of tourist is the main factor to experience.

Beyond the understanding of the essence of tourist experience it is also important to find what influences tourist experiences. Otto and Ritchie (1996) points that for tourists there are four important factors that influences the experience, respectively hedonics, peace of mind, involvement and recognition. In their study respondents confirmed their need to be doing what they loved or liked, to have their imagination stirred and to be thrilled by the service activities.

First of all they wanted to be able to have memories to keep to themselves and to share with others later on. The second most significant factor was peace of mind, accounting in which consumers cited the need for both physical and psychological safety and comfort. The third factor seemed to have more to do with the process of service delivery than with the outcome, is their willingness to be active participants in certain service systems, having choice and control in the service offering. On the other hand, they also demanded that they be educated, informed and imbued with a sense of mutual cooperation. Finally, these consumers wanted to derive a sense of personal recognition from their service encounters, such that they could feel important and confident that they were being taken seriously.

In a marketing approach, a tourist experience is seen as a consumer experience because the marketing significance of the tourist activity is based in tourist's consumption. But the tourist consumption goes beyond of simply material things, when it's considered all the emotional aspects involved, it's possible to understand that tourists consume experiences during the whole journey (Mossberg, 2007).

That's why focusing in affective and cognitive components is important, even when tourism sectors have a clear functional component to them, as do accommodation and transportation services, experiential benefits will remain a critical part of the process evaluation and consequently of the tourist experience.

4. LUXURY MARKET AND THE TRAVEL INDUSTRY

In concept luxury is considered a refinement of basic human needs, but can be also a subjective concept changing from person to person. For example, sugar in Western Europe began as luxury good, but lost their luxury status and become goods for mass consumption. Kemp (1998) features that the perception of what is necessity and what is luxury does vary from society to society despite the apparently nature of basic human needs, this idea could be transferred to social perception being possible for different people to disagree what is luxuries or not.

Traditionally luxury goods as: watches, cars, clothes and cosmetics always represented an important part of consumption market, characterized by loyal customers, with particular needs and high purchasing power. In the last years the luxury market showed impressive and fast growth, overcoming the economic crisis different of most other markets.

According to Bain & Company (2011) annual report, the sector had grown three percentual points from 2009 to 2010, with good future perspective based largely in emergent markets as China and Brazil. The emergent markets also prove their importance as impellers of decreasing markets as European. Because of the crisis many luxury companies changed their focus to invest in the market of foreign tourists (mainly from BRIC's), as an alternative to stagnation of domestic market.

So, luxury travel market also follows the trend, according to World Tourism Organization (UNWTO, 2011), luxury tourists represents three percent of all tourist who circulate in the world. The spent of these tourists, represents twenty five percent of the money in circulation on international travels, moreover according to International Luxury Travel Market (ILMT, 2011) they spent per day, eight times more than usual tourists.

Inside the luxury travel universe there is also a demand changing for destinations. Europe in spite of being the mainly destination which receive tourists (leded by France and Italy) is competing with emergent destinations as in: Asia (Hong Kong and Singapore), Oriental Europe (Moscow, Saint Petersburg and Prague), Middle East (Abu Dhabi, Beirut and Marrakesh), as in Latin America (Sao Paulo, Rio de Janeiro and Buenos Aires).

The discovering of new destinations is directly connected by the new characteristics of this travel customer. According to ILTM, the leading trend of the luxury tourist is characterized by travelers who know exactly what they want, and are not looking for ostensible luxury anymore; they want a discrete luxury and trips with focus in authentic experiences.

In luxury market, some elements as price and status are indispensable, but besides that other factors have been identified (Husic and Muris, 2009). For Lee and Hwang (2011) the concept of luxury is based in three dimensions: functionalism, experiential symbolism and symbolic interaction. The functionalism represents the idea that luxury goods solve problems and necessities of customers, the experiential symbolism represents the idea of sensorial pleasure and finally the symbolic interaction refers to the real satisfaction to customers' needs.

Vigneron and Johnson (1999), otherwise, define five behavior values of luxury consumers combined with their motivations. According to them, hedonists and perfectionists consumers are

more interested in pleasure derived from the use of luxury products, they are less interested in quality, price and product performance, this type of consumer know what they want by their own judgment, while price exists only as a proof of quality. Additionally for consumers who are influenced by Veblen, snob and bandwagon effects, considered price as an important factor, with a higher price indicating a greater prestige, these consumers usually buy rare products to stress status sense.

In a luxury travel perspective the ILTM (2011) identified the main characteristics of luxury travel services:

- Privacy: for tourists a calm style without ostentation is preferred.
- Personalization: The tourist must be treated as the only one and the service must have a differentiation.
- Simplicity and perfection: Services must work without mistakes, its important quality in all the processes.
- Authenticity: It's growing the desire for exotic destinations and the searching for different culture is also a trend.
- Comfort and safety: Despite the trend of new destinations, tourists do not give up of these elements.

Considering all that the academics propose and market data shows, we can highlight that despite all importance given to price component, the values as conspicuous, uniqueness, social, emotional and quality are either important to luxury market, propounding that different consumers have different desires. However it's a trend for customers and companies being worried and investing in singularity and brand image because is necessary to differentiate among other brands by material quality, limited products, beyond the exclusivity that has to be associated with the luxury brand name.

5. IMPLICATIONS OF EXPERIENCE MARKETING APPROACH FOR LUXURY TRAVEL INDUSTRY

Through the literature review presented it is possible to define some advantages of using the experience marketing approach for the luxury travel industry (FIGURE 1):

Figure 1: Implications of experience marketing approach for luxury travel industry

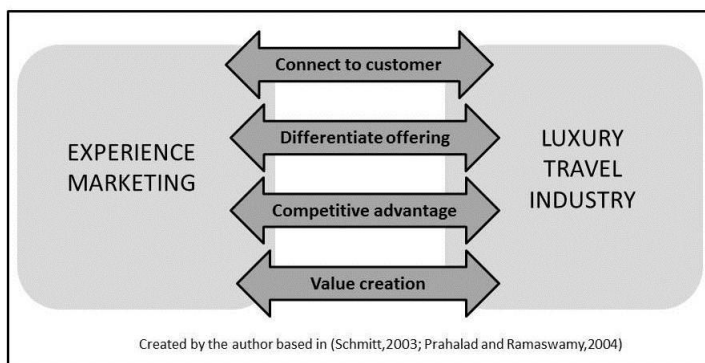


FIGURE 1 Implications of experience marketing approach for luxury travel industry

Connect to customer: As mentioned before, luxury customers have specific characteristics, what means that companies need to be aware for luxury travelers desires and needs. So, instead of

treating customers in a massive way it is important, in luxury context, treat the tourist as unique. An practice way of connecting to customers is to understand their lifestyle to perceive what kind of experience could be co-created, attempting to personalization and authenticity in services.

Differentiate offering: Today customers have many choices of services but they still seem dissatisfied, and for luxury industry high quality of services and products are always expected, being difficult for luxury travel companies to differentiate among others. In this context, the experience marketing approach is an opportunity for companies offer to their customers the “something more” they look for, provide an environment to create experiences that involve subjective aspects as emotions and relations is a way to differentiate and improve luxury travel services.

Competitive advantage: The main challenges of today companies are to retain customers and to attract new ones, that is why after understanding customer perspective is necessary to perceive how to use experiential approach as competitive advantage. For this to happen it is important to include experience as a strategic point, including it in corporate position, brand image and services.

Value creation: Experiential approach is changing traditional concept of value creation. In the old way, value was created by the firms putting customers outside the process, but now with the experience perspective, value is co-created by firms and customers. In this context, high quality interactions enable tourists to co-create unique experiences with luxury travel firms, being the key to permit new sources of competitive advantage.

6. CONCLUSIONS

As far as we know the marketing experience in luxury hotels are not yet well studied, besides several research papers published around the consumption experience in the last ten years and the seminal work of Holbrook and Hirschman in 1982. The literature review leads us to highlight several important key factors which seem to leverage the luxury hotel experience: Connect to customer, Differentiate offering, Competitive advantage, and Value creation. In future research we propose to explore these findings using a qualitative approach: in-depth-interviews. Circa 60 minutes for each interview, with a group (20-30) of CEOs of luxury Hotels. Focus group with suppliers and customers of those luxury hotels are also recommended. The process behind the consumer-hotel relationship, the internal process to commit employees around a new package offer, and how hotel managers deal to create a team spirit in luxury hospitality will be the core issue during the qualitative approach. The results will allow contributing for theoretical and managerial implication on luxury tourism.

REFERENCES

- Bigham, L. (2008). *New survey: experiential spend to grow in 2008*, 360° Newsletter 28th. January, [online]. Available at: <http://360.jackmorton.com/articles/article012808.php>.
- BRAIN & COMPANY* (2011). Annual reports. Available at: <http://www.bain.com/about/world-economic-forum/index.aspx>.
- Holbrook, M.B; Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Kemp, S. (1998). Perceiving luxury and necessity, *Journal of Economic Psychology*, 19(5), 591-606.
- Mossberg, L. (2007). A Marketing Approach to the Tourist Experience, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74.
- Otto, J; Ritchie, J.R. (1996). *The Service experience in tourism*, *Tourism Management*, 17(3), 165 174.

- Pine II, B. J.; Gilmore, J. H. (2000). *Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy*, *Strategy & Leadership*, 28(1), 18 – 23.
- Pine II, B. J; Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business is a stage*, Boston: HBS Press.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing* 18(3), 5–14.
- Prebensen, N.K.; Foss, L. (2011). Coping and Co-creating in Tourist Experiences, *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 54–67.
- Quan, S.; Wang, N. (2004). *Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism*, *Tourism Management*, 25(3), 297–305.
- Schmitt, B. (2003). *Competitive Advantage Through The Customer Experience*. The EX Group.
- Scott, N.; Laws, E.; Boksberger, P. (2009). The Marketing of Hospitality and Leisure Experiences, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 99-110.
- Shaw, C.; Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*, New York: MacMillan.
- Tynan, C.; McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment, *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517.
- Unwto (2011). World Tourism Organization, Available at: <http://www2.unwto.org/>.
- Uriely, N. (2005). *The tourist experience: Conceptual developments*, *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199–216.

A INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA DE MARCA NA ATITUDE E INTENÇÃO DE COMPRA: O CASO RED BULL

THE INFLUENCE OF BRAND EXPERIENCE IN ATTITUDE AND PURCHASE INTENTION: THE RED BULL CASE

Rui Filipe de Bourbon Oliveira

IPAM Lab, Research Unit in Marketing & Consumption @IPAM – The Marketing School
ruibourbon@gmail.com

Pedro Ferreira

IPAM Lab, Research Unit in Marketing & Consumption @IPAM – The Marketing School
pferreira@ipam.pt

RESUMO

As marcas têm apostado em desenvolver estratégias que contemplem experiências únicas e memoráveis para os consumidores. Esta exigência faz com que se procure a construção de uma relação de envolvimento, tornando simples clientes em fãs procurando atingir elevados níveis de lealdade. O presente estudo, enquadrado na área do marketing experiencial, tem como objectivo perceber a avaliação experiencial que os consumidores fazem de uma marca e de que forma essa avaliação influencia a sua atitude perante a marca e a sua intenção de compra. Para o efeito, aplicou-se a escala de experiência de Brakus et al. (2009) dividida em quatro diferentes módulos, nomeadamente o módulo sensorial, afectivo, intelectual e comportamental à análise da marca Red Bull, com base nas respostas de uma amostra de 454 indivíduos. A estratégia de análise de dados baseou-se na aplicação de técnicas de redução de dados, nomeadamente a análise de clusters com o objectivo de identificar as componentes experiências da marca e de identificar os grupos de consumidores. Seguidamente avaliou-se a relação entre aquelas componentes, a atitude perante a marca e a intenção de compra. As conclusões, com base nas dimensões da experiência da marca, demonstram a existência de quatro perfis de consumidores, um primeiro grupo com perfis experienciais elevados em todos os módulos, um segundo grupo que apenas privilegia as experiências sensoriais, um terceiro grupo que desvaloriza qualquer estratégia experiencial e um último grupo que valoriza todas as dimensões da experiência, com exceção da dimensão comportamental. Por outro lado, verifica-se que a atitude perante a marca tem uma influência positiva e significativa na intenção de compra, mas ao contrário do que seria de esperar essa influência não é superior no grupo de consumidores que valorizam todas as dimensões das experiências.

PALAVRAS CHAVE

Experiência, Atitude, Marca, Intenção de Compra.

ABSTRACT

Brands have been focusing in developing strategies that look at memorable and unique experiences for the consumers. This requirement means to seek a relationship of involvement, turning simple consumers into fans, trying to reach high levels of loyalty. This study, framed in the area of experiential marketing, aims to apprehend the experiential evaluation the consumers make of a brand and their purchase intention. For that purpose it was applied to Red Bull the brand experience scale of Brakus et al (2009) divided in four different dimensions, namely the sensorial, affective, intellectual and behavioral dimensions, based on the responses of a sample of 454 individuals.

The data analysis strategy was based on the data reduction techniques, namely cluster analysis, with the goal of identifying experience components of the brand and the groups of consumers. Following that was the evaluation of the relationship between those components, the brand attitude and the purchase intention. Conclusions based on the dimensions of brand experience scale indicate the existence of four different profiles of consumers. One first group with high experiential profile in every dimension, a second group that only appreciate the sensorial dimension, a third group who devalue any experiential strategy and a last one who appreciate all the experiential dimensions, except the behavioral dimension. Brand Attitude have a positive and significant influence on purchase intention of the consumers, but contrary to what would be expected this influence is not higher in the group of high experiential consumers of the brand experience.

KEYWORDS

Experience, Attitude, Brand, Purchase Intention.

1. INTRODUÇÃO

Schmitt (2001) defende que o Marketing Tradicional está ultrapassado e que as empresas precisam, urgentemente, de se concentrar em estratégias de Marketing Experiencial, pois a diferenciação por parte das empresas através dos benefícios funcionais dos seus produtos não duram eternamente.

Nos últimos tempos, diversos autores apresentam a construção de marcas fortes como factor diferenciador. Estas marcas devem ser capazes de gerar interesse e emoções nos indivíduos. Marcas que emocionam, que desenvolvem relacionamentos com os seus consumidores garantem uma diferenciação única nos mercados onde se inserem, trabalhando a um nível intangível difícil de ser igualado. Por outro lado, os consumidores ultrapassam a barreira dos benefícios funcionais dos produtos nas suas procuras, desejam experiências capazes de os seduzir, que integram as suas diversas dimensões (sensorial, afetiva, intelectual e comportamental).

Nesse sentido, este artigo procura responder a duas questões, que relacionam a experiência de marca com as atitudes perante a marca e a intenção de compra dos consumidores:

- 1 – É possível criar diferentes tipologias de clientes consoante as suas preferências por diferentes apelos experienciais? Existem mais clientes que privilegiam experiências sensoriais/afetivas ou, por outro lado, clientes que são orientados para a ação? E quais as diferenças na comparação entre clientes de alto nível experiencial com os de baixo nível experiencial?
- 2 – Qual a influência da atitude perante a marca na intenção de compra? Essa influência/relação poderá ser diferente consoante a tipologia experiencial de clientes anteriormente criada?

Para responder a estas questões, inicialmente é realizada uma análise aos constructos principais da pesquisa, que são a experiência de marca e, por outro lado, a atitude perante a marca e a intenção de compra. Após esta primeira fase, com recurso a um estudo empírico, desenvolve-se uma tipologia de clientes experienciais e analisasse a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra, mediante os perfis experienciais desenvolvidos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Já em 1955 Abbot (cit in Hollbrook, 2006) afirmava que “O que as pessoas realmente desejam não são produtos, mas satisfazer experiências”. Para Hoch (2002), a experiência é definida não só como o ato de viver através da observação e participação em eventos, como também inclui a formação e o conhecimento adquirido ao longo da Vida. Pine e Gilmore (1998) defendem que uma experiência ocorre quando uma empresa, de forma intencionada, para envolver os seus clientes de uma forma memorável, utiliza os seus serviços como uma etapa e os seus produtos como adereços. A grande vantagem está na capacidade das experiências serem memoráveis.

A experiência de consumo segundo Gentile, Spiler e Noci (2007) corresponde a uma evolução do conceito de relacionamento que já existia entre consumidores e empresas. Defendem que a experiência é individual e que exige o envolvimento do indivíduo/consumidor a diferentes níveis, nomeadamente o lado racional, emocional, sensorial e espiritual.

Marketing Experiencial, na óptica de Smilansky (2009), é o processo pelo qual, de forma rentável para a empresa, se identifica e satisfaz as necessidades e aspirações dos consumidores. Passa por envolver os consumidores através de uma comunicação com duas vias, que permita oferecer valor ao público-alvo a que se dirige. Schmitt (1999) afirmou que o Marketing Experiencial, que se desdobra em módulos estratégicos de experiência, possui quatro características chave, que são o foco na experiência de consumo, o foco no consumo como uma experiência holística, a perspectiva dos consumidores como animais racionais e emocionais e o facto dos métodos e as ferramentas serem ecléticas. Os módulos estratégicos de experiência incluem as experiências sensoriais (*sense*), as experiências afectivas (*feel*), as experiências cognitivas (*think*), as experiências comportamentais (*act*) e as experiências relacionais (*relate*).

A marca deve ser analisada como um todo, com uma visão integrada sendo o seu ponto central a identidade da marca. (Kapferer, 1992) As relações entre a qualidade do produto/serviço da marca e o preço e as associações que provoca na mente dos consumidores exigem essa mesma visão, pois representam o reconhecimento que é feito pelos consumidores acerca da marca. (Keller, 1993)

Olins (1991) refere que o objectivo das marcas passa por transmitir um sentimento de singularidade, carinho e valorização a cada um dos consumidores, pelo que o conhecimento extenso acerca destes é absolutamente indispensável, para que se possa criar uma identidade original, que contemple emoções e sentimentos. No entanto, defende que um dos maiores erros na fase de implementação deste tipo de estratégias reside na comunicação interna com todos os colaboradores pertencentes ao seu Universo, pois a transmissão destas ideias é feita erradamente. Segundo Gobé (2001) os consumidores precisam de sentir uma identificação com a marca, que é feita através da personalidade, capaz de se transformar numa fonte de aspiração e anseio.

2.1. EXPERIÊNCIA DE MARCA

Brakus et al (2009) afirmam que os consumidores estão expostos aos atributos utilitários dos produtos quando se encontram nas fases de procura, compra e consumo de marcas. No entanto, e apesar de ser uma área ainda não estudada pela maioria dos pesquisadores, que se focam sobretudo na experiência de consumo, os autores defendem a existência de experiências de marca.

Desta forma, os autores conceptualizam experiência de marca como sendo respostas internas dos consumidores, em forma de sensações, sentimentos, respostas cognitivas e respostas comportamentais, que surgem como reação a um estímulo da marca, que pode ser encontrado na

identidade da marca, na embalagem e comunicação e/ou no ambiente em que a marca é comercializada.

A experiência de marca pode variar em força e intensidade, pois algumas experiências de marca podem ser mais fortes e intensas do que outras, pode variar na avaliação, porque enquanto que umas podem ser muito positivas, outras experiências podem mesmo ser negativas, e, por último, variar em tempo de duração, em que existem experiências que ocorrem espontaneamente, sem exigir grande reflexão e duram durante pouco tempo, enquanto que outras acontecem mais deliberadamente e acabam por ter uma duração maior, podendo ficar instaladas na memória do consumidor.

Apesar de ser conceptualmente relacionada com outros constructos de marca, a experiência de marca também é distinta desses mesmos constructos, nomeadamente em relação a atitudes perante a marca, envolvimento com a marca, ligação com a marca, personalidade de marca e encanto/satisfação do consumidor.

Fishbein e Ajzen (cit. in Brakus et al, 2009) referem-se a atitudes como sendo avaliações gerais que surgem com base em crenças ou reações afetivas automáticas. Pelo contrário, Brakus et al (2009) conceptualizam experiência de marca não como um julgamento generalista acerca da marca, mas como sensações, sentimentos, respostas cognitivas e respostas comportamentais em resultado de um estímulo emitido pela marca. Nesse sentido, defendem que a atitude perante a marca apenas representa uma pequena fração da totalidade da experiência de marca.

Zaichkowsky (cit in Brakus et al, 2009) refere que envolvimento surge baseado nas necessidades, valores e interesses que motivam o consumidor por um objeto, que pode ser por exemplo uma marca. Brakus et al (2009) defendem que o envolvimento apenas corresponde a uma pequena parte da experiência de marca, visto que experiências de marca mais fortes nem sempre estão associadas a marcas pelas quais os consumidores mais envolvimento sentem.

A ligação com a marca é um constructo emocional, que pode ser entendido como um vínculo emocional entre o consumidor e uma marca, analisado através das suas três dimensões, que são o afeto, a paixão e a ligação, enquanto que a experiência de marca não é conceptualizado apenas como relacionamento emocional. Com base nesta constatação, os autores argumentam que experiência de marca é algo mais amplo do que a ligação com a marca, visto que as emoções são apenas uma parte do resultado de toda a experiência.

A experiência de marca não ocorre apenas após o consumo, mas sim quando acontece uma interação com uma marca, seja este de forma direta ou indireta, sem necessidade de ser surpreendente. Assim, os autores diferenciam o constructo da experiência de marca do constructo de encanto/satisfação do consumidor, pois segundo Oliver (1997) o encanto do consumidor pode ser considerado como sendo o componente afetivo da satisfação, pelo que só se verifica após o consumo.

Enquanto a personalidade da marca é composta por cinco dimensões, que são a sinceridade, excitação, competência, sofisticação e robustez. (Aaker, 1997) Pelo contrário, experiência de marca é composta por sensações, sentimentos, respostas cognitivas e respostas comportamentais, pelo que é conceptual e empiricamente diferente de personalidade de marca. (Brakus et al, 2009)

Comprovada a especificidade e necessidade de estudo da experiência de marca, Brakus et al (2009) identificaram as dimensões experienciais indispensáveis para a construção da escala de experiência

de marca, processo iniciado com base em investigação literária em três grandes áreas (filosofia, ciência cognitiva e estudos acerca de experiência de marketing).

Para que se possa estudar a experiência de marca, Brakus et al (2009) sugerem a utilização de uma escala com doze questões que se desdobra em quatro dimensões, a dimensão sensorial, a dimensão afectiva, a dimensão intelectual e, por último, a dimensão relacional. Respeitando os módulos experienciais estratégicos identificados por Schmitt (1999), os autores recorreram à revisão da literatura, específica por dimensão, para cumprir o objectivo deste primeiro estudo.

Na dimensão sensorial (Sense) o foco da pesquisa esteve relacionada com artigos da área das percepções estéticas e sensoriais, enquanto que na dimensão afectiva (Feel) foi privilegiada a pesquisa acerca do afecto e emoções na psicologia e pesquisa de consumo. Os itens que representam a dimensão intelectual (Think) foram seleccionados na pesquisa de literatura dos temas Inteligência e Estilo Cognitivo e literatura em pensamento criativo e aplicações na publicidade. Na dimensão comportamental (Act) o foco esteve na literatura acerca do físico/comportamental e nos aspectos de “lifestyle” no consumo. Por último, a dimensão social (Relate) é composta por itens pesquisados na literatura de comunidades e relacionamentos de marcas.

2.2. ATITUDE PERANTE A MARCA E INTENÇÃO DE COMPRA

Atitude pode ser definida, segundo Mitchell e Olson (1981), como sendo a avaliação interna que um indivíduo faz acerca de um objecto, ou seja, algo com uma ligação forte à percepção e imaginação de cada indivíduo.

Zarantonello e Schmitt (2010) afirmaram que existem três aspectos chave nas atitudes, ao reconhecer que se trata de um estado interno de um indivíduo, que surge em formato de avaliação, sendo que pode ocorrer num nível cognitivo, afetivo ou comportamental e é dirigida a um objecto.

Spears e Singh (cit in Zarantonello e Schmitt, 2010) definem atitude perante a marca como sendo uma avaliação unidimensional da marca que, previsivelmente, estimula um comportamento. Atitude perante a marca é a predisposição para responder, positiva ou negativamente, a uma determinada marca, após o indivíduo ter sido estimulado através de publicidade. (Phelps e Hoy, 1996)

A teoria de ação racional, de Fishbein e Ajzen (1975), propõe que as atitudes têm influência no comportamento dos indivíduos, que se manifestam através de intenções comportamentais. Corresponde à disposição do indivíduo em ter um determinado comportamento específico em relação a um certo objecto.

Phelps e Hoy (1996) definiram intenção de compra como a probabilidade de um indivíduo comprar um determinado produto, enquanto Belch e Belch (2004) acrescentaram comprar uma determinada marca ou produto. Yi (1990) defende que a atitude perante a marca tem uma influência elevada na intenção de compra dos indivíduos.

São vários os estudos já realizados que concluíram que a atitude perante a marca tem um efeito positivo e significativo na intenção de compra. (Phelps e Hoy, 1996; Mitchell e Olson, 1981; Batra e Ray, 1986; Brown e Stayman, 1992; Youjae Yi, 1990; Shimp e Gresham, 1985) Zarantonello e Schmitt (2010), no seu artigo, comprovaram que a atitude perante a marca dos indivíduos pode prever a intenção de compra de determinada marca e que a relação que se estabelece entre a atitude perante a marca e a intenção de compra varia consoante o perfil experiencial do indivíduo, sendo superior nos grupos de indivíduos com um perfil experiencial superior.

3. METODOLOGIA

O instrumento de recolha de dados é o inquérito por questionário, a partir do qual se pretende identificar a tipologia de clientes experienciados, assim como perceber a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra dos inquiridos.

Esse questionário é dividido em duas secções, uma primeira referente à Escala de Experiência de Marca com 12 questões e uma segunda que analisa a atitude perante a marca, com 3 questões, e a intenção de compra, com uma questão.

A consistência e fiabilidade da Escala de Experiência de Marca foi testada e provada por Brakus et al (2009) com recurso a diversos testes. As doze questões avaliam as diversas dimensões da Experiência, a dimensão sensorial (p.e. Esta marca deixa-me uma forte impressão a nível visual e noutros sentidos), a dimensão afectiva (p.e. Esta marca é uma marca emocional), a dimensão intelectual (p.e. Esta marca estimula a minha curiosidade e a resolução de problemas) e dimensão comportamental (p.e. Esta marca resulta em experiências corporais).

Na segunda secção, a opção recaiu em perguntas simples e rápidas de serem respondidas, para analisar a Atitude perante a Marca (Má/Boa; Desagradável/Agradável; Não Atractiva/Atractiva) e a Intenção de Compra (Eu gostaria de experimentar um produto desta marca), baseadas em Brakus et al (2009) e Bruner et al (2001).

Todos os itens são medidos com recurso a escalas de 7 pontos, pese embora as áreas de Experiência de Marca e Intenção de Compra o sejam utilizando uma escala de Likert, enquanto que para medir a Atitude perante a Marca seja utilizada uma escala de diferenciais semânticos.

Assim, o universo deste estudo será composto por pessoas, do sexo masculino e feminino, com idades compreendidas entre os dezasseis e os quarenta anos. Do interior deste universo, serão retirados 454 indivíduos, capazes de refletir o estudo do mesmo universo.

Para responder ao primeiro problema deste estudo, que é a criação da tipologia de clientes experienciados, utiliza-se a análise de clusters. Para o segundo problema, onde se procura entender a influência da atitude perante a marca na intenção de compra dos indivíduos consoante o seu perfil experiencial, o procedimento estatístico será a análise de regressão.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com o objetivo de responder à primeira questão central deste estudo, que passa pela criação de uma tipologia de consumidores consoante os seus apelos experienciados, realizou-se uma análise Cluster.

ClusterTabela 1: Solução de 4 Clusters

Distribuição de Clusters		
Nº de Clusters	Tamanho	% do Total
1	144	31,86%
2	100	22,12%
3	77	17,04%
4	131	28,98%
Total	452	100,00%

Para o efeito, utilizou-se os resultados obtidos nas quatro diferentes dimensões da escala de experiência da marca (sensorial, afetiva, intelectual e comportamental), que foram compostas pelas médias de respostas dos inquiridos a cada grupo de três variáveis que compõem as dimensões.

Ao analisar a tabela das mudanças na agenda de aglomeração constata-se que a melhor proposta é a solução de quatro clusters, pois a diferença de coeficientes até à solução de quatro clusters justifica esta solução.

Esta diferença de coeficientes é bastante significativa, enquanto que a diferença existente entre a solução de quatro clusters para a solução de cinco clusters não justifica a inclusão de mais um cluster na solução. Esta solução pode ser visualizada na tabela 1.

Para comprovar a significância desta solução foi realizada uma análise Anova one-way e o teste de Tuckey, com o intuito de fazer o teste de homogeneidade de variâncias.

Antes de iniciar a análise individual de cada cluster, apresenta-se a tabela 2 com as médias de resposta às diferentes dimensões e o desvio padrão da escala de experiência da marca, por parte dos quatro clusters, assim como a média geral antes de se realizar a análise cluster.

Tabela 2: Média e Desvio Padrão por

Média e Desvio Padrão					
Cluster nº	Válidos	Dimensão Sensorial	Dimensão Afetiva	Dimensão Intelectual	Dimensão Comportamental
1	144	5,976 (0,614)	5,442 (0,958)	4,995 (0,859)	5,213 (0,936)
2	100	4,543 (0,774)	3,417 (0,827)	2,267 (0,800)	3,658 (1,040)
3	77	2,913 (1,114)	2,156 (1,149)	2,299 (1,080)	2,275 (0,727)
4	131	4,891 (0,816)	4,351 (0,836)	4,101 (0,757)	3,781 (0,983)
Geral	452	4,816 (1,321)	4,111 (1,490)	3,674 (1,450)	3,954 (1,378)

De seguida, apresenta-se a identificação de cada um dos clusters, com base em Zarantonello e Schmitt (2010), assim como a sua composição em termos de inquiridos e respostas às diversas dimensões.

O Cluster 1 é aquele que apresenta os maiores resultados em todas as dimensões da escala de experiência da marca, pelo que são identificados como “Holistic Consumers”, sendo também o componente que mais inquiridos apresenta, com 144. Estes consumidores distanciam-se dos restantes pela elevada importância com que valorizam as experiências de marca como um todo.

O Cluster 2, que agrupa 100 inquiridos, apresenta respostas inferiores à média em todas as dimensões, pese embora a média da dimensão sensorial seja bastante próxima da média geral. Identificam-se no estudo como sendo “Sensorial Consumers”, sendo que este grupo comprova que a dimensão sensorial é a mais reconhecida pelos inquiridos, assim como aquela que estes têm maior facilidade em identificar e sentirem-se atraídos.

O Cluster 3, identificados como “Utilitarian Consumers”, é aquele que apresenta as respostas mais baixas em todas as dimensões da escala de experiência da marca, tendo agrupado 77 inquiridos da amostra, sendo o extremo oposto do Cluster “Holistic Consumers”, pois privilegia os aspectos racionais e funcionais do seu consumo, o que faz com que desvalorize as ligações que se poderiam estabelecer com as marcas.

Por último, o Cluster 4, agrupando os restantes 131 inquiridos da amostra, apresenta resultados superiores à média em todas as dimensões, com exceção da dimensão comportamental, pelo que são identificados como “Inner-Directed Consumers”, sendo indivíduos que procuram experiências internas, através de pensamentos, emoções e sentimentos, mas que destacam muito pouca importância à ação e a algum tipo de compromisso físico.

De forma a responder à segunda questão do estudo, que procurava perceber a influência da atitude perante a marca na intenção de compra e de que forma esta variava consoante o grupo experiencial em análise, foi realizada uma análise de regressão, tal como referido anteriormente.

Assim, foram realizadas cinco análises de regressão, uma à amostra total e as outras quatro a cada um dos clusters em separado. Para transformar a Atitude perante a Marca em apenas uma variável, foi realizada a média das três variáveis que compunham a escala. Os resultados podem ser visualizados na tabela 3.

Ao analisar a amostra na sua totalidade, constata-se que a atitude perante a marca tem um efeito relativamente elevado na variância da variável intenção de compra, visto que $R^2 = 0,451$. A análise deste valor indica a percentagem da variância verificada na variável independente (intenção de compra) que é explicada pela variável independente (atitude perante a marca).

No caso deste estudo, tal como já referido, o resultado é elevado, visto que se obtém uma percentagem de 45,1%, pelo que significa que a atitude perante a marca explica 45,1% da variância na intenção de compra. Este valor é significativo visto que o seu P-Value = 0,000, ou seja, inferior a 0,05.

Tabela 3.- Análise Regressão por Cluster e Amostra Total

Cluster nº	Variável Dependente	Variável Independente	Coefficientes Estandarizados	P-Value	R2	F	P-Value
Em termos de						relação	entre a
1	IC	BA	0,385	0,000	0,142	24,710	0,000
2	IC	BA	0,472	0,000	0,215	28,151	0,000
3	IC	BA	0,573	0,000	0,319	36,653	0,000
4	IC	BA	0,505	0,000	0,249	44,195	0,000
Total	IC	BA	0,672	0,000	0,451	371,696	0,000

Intenção de Compra e a atitude perante a marca considera-se que é uma relação significativa pois o seu P-Value = 0,000, pelo que se conclui, com recurso à tabela, que é uma relação forte, visto que $\beta = 0,672$.

No caso dos “Holistic Consumers”, constituído por 144 indivíduos, verifica-se que a atitude perante a marca tem um efeito relativamente baixo na variância da variável intenção de compra, visto que $R^2 = 0,142$. O que significa que a atitude perante a marca explica 14,2% da variância na intenção de compra. Este valor é significativo pois o seu P-Value = 0,000. Já o $\beta = 0,385$, que demonstra que a relação entre a Intenção de Compra e a atitude perante a marca neste cluster é moderada, sendo significativo visto que o seu P-Value = 0,000. É interessante constatar que apesar de ser o cluster com as respostas mais altas em todas as dimensões de análises da escala de experiência de marca, este é o cluster que apresenta os mais baixos valores na análise de regressão efetuada.

O Cluster “Sensorial Consumers”, que agrupa 100 inquiridos, apresenta valores relativamente moderados quer no efeito que a atitude perante a marca tem na variância da variável intenção de compra, como na própria relação entre estas duas variáveis. O seu $R^2 = 21,5\%$, enquanto que o $\beta = 0,472$. Estes valores são significativos, visto que o seu P-Value = 0,000.

O Cluster “Utilitarian Consumers” composto por 77 inquiridos da amostra do estudo, apresenta um $R^2 = 0,319$, o mais elevado se comparado com os restantes clusters e próximo do valor obtido para a amostra total do estudo. Mais uma vez, este é um valor significativo pois o seu P-Value = 0,000. Perante isto, considera-se que neste cluster a atitude perante a marca tem um efeito relativamente elevado na variância da variável intenção de compra, pois representa 31,9% dessa variância. No que diz respeito à relação entre a variável dependente e independente, também neste item este cluster apresenta o maior valor e com significância, pois o seu $\beta = 0,573$ e o seu P-Value = 0,000. Assim, conclui-se que este é o cluster que apresenta a maior relação entre a atitude perante a marca e a Intenção de Compra.

O cluster “Inner-Directed Consumers”, que agrupa 131 inquiridos da amostra apresenta um valor moderado, com significância, no que diz respeito ao efeito da atitude perante a marca na variância da intenção de compra, pois o seu valor é de quase 25% ($R^2=0,249$). Quanto ao β este tem um valor de 0,505 o que significa que, para os inquiridos pertencentes a este cluster, a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra é relativamente elevada. De referir que este é um valor com significância, pois o seu P-Value = 0,000.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo que aborda a segmentação de consumidores de acordo com seu perfil experiencial, teve 2 fases distintas, onde numa primeira fase do estudo, o objectivo consistiu em construir uma tipologia experiencial de consumidores, mediante as respostas dos inquiridos, à luz da escala de experiência de marca, de Brakus et al (2009), incorporada no inquérito presente nos anexos do presente documento.

Com o objectivo da segmentação de consumidores de acordo com seu perfil experiencial, ou seja a tipologia experiencial de consumidores, efectuou-se o tratamento dos dados, segundo uma análise de clusters, agrupando os respondentes do questionário aplicado, de acordo com o seu perfil experiencial, sendo possível identificar diferentes tipos/grupos experienciais.

Contrariamente aos resultados do estudo de Zarantonello e Schmitt (2010), em que os autores identificaram cinco diferentes tipos de clientes experienciais, neste estudo a solução ideal foi a composta por quatro diferentes tipos de clientes experienciais, capazes de agrupar a totalidade da amostra do estudo.

Assim como foi efectuada a validação dos resultados, à luz da escala de Zarantonello e Schmitt (2010), também se efectuou a identificação dos diferentes grupos, com recurso ao mesmo estudo, pioneiro na utilização da escala de experiência de marca, tendo-se identificado os diferentes clusters “Holistic Consumers”, “Sensorial Consumers”, “Utilitarian Consumers” e, por último, “Inner-Directed Consumers”.

Como resposta às variáveis atitude perante a marca e intenção de compra, verifica-se que o cluster “Holistic Consumers” é aquele que apresenta as médias de respostas mais elevadas nestes itens. Pelo contrário, é no cluster “Utilitarian Consumers” que se verificam as médias e respostas mais baixas nestas variáveis, enquanto nos restantes clusters, se verifica que apresentam médias de

respostas positivas, em relação à variável da atitude perante a marca, todavia com médias de respostas negativas, quanto à variável intenção de compra.

Com a certeza de que existem diferentes tipos de clientes experienciais, conforme evidenciado pelo estudo realizado e com resultados diferentes, no que às variáveis atitude perante a marca e intenção de compra diz respeito, importa agora analisar a influência da atitude perante a marca na intenção de compra.

Esta constitui assim a 2ª fase deste estudo, onde para responder a esta questão, se optou por efetuar uma análise de regressão, de acordo com a aplicado por Zarantonello e Schmitt (2010) no seu estudo.

A análise de regressão foi aplicada, quer para a totalidade da amostra, assim como para os diferentes clusters experienciais identificados anteriormente, como forma de perceber, de que forma a influência da atitude perante a marca na intenção de compra, varia consoante o grupo experiencial em análise, concluindo-se que a atitude perante a marca tem uma influência positiva e significativa na intenção de compra dos inquiridos, verificando-se a hipótese geral em análise neste estudo.

Utilizou-se o output resultante da análise de clusters realizada, em que foram identificados os diferentes grupos experienciais, para perceber de que forma varia a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra, tendo-se concluído que em todos os clusters identificados, a atitude perante a marca tem uma influência positiva e significativa na intenção de compra dos inquiridos, pese embora esta relação varie consoante o cluster em análise.

No que diz respeito às hipóteses operacionais formuladas, concluímos que todas se comprovam, com exceção da hipótese que referia que a influência da atitude perante a marca na intenção de compra não era positiva nem significativa no cluster “Utilitarian Consumers”, tendo-se verificado que mesmo no cluster “Utilitarian Consumers”, a influência da atitude perante a marca na intenção de compra, era positiva e significativa.

Nas restantes hipóteses formuladas, que referiam que a atitude perante a marca tem uma influência positiva e significativa na intenção de compra nos clusters “Holistic Consumers”, “Sensorial Consumers” e, por último, “Inner-Directed Consumers”, todas foram comprovadas, com oscilações do valor de influência consoante o cluster em análise.

Desta forma, conclui-se que independentemente do cluster em análise, a atitude perante a marca tem uma influência positiva e significativa na intenção de compra dos inquiridos, da mesma forma que se constata que a experiência da marca tem influência na relação criada entre a atitude perante a marca e a intenção de compra.

Com base em Zarantonello e Schmitt (2010), a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra seria supostamente superior nos grupos que privilegiassem e valorizassem as experiências de marca, porém e contrariamente a este estudo e ao que seria expectável, este comportamento não se verifica, visto que a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra atinge um nível inferior, quando analisado o cluster “Holistic Consumers” que representa o grupo que mais interesse demonstra em experiências.

Ao mesmo tempo, a relação entre a atitude perante a marca e a intenção de compra, atinge valores superiores, quando analisado o cluster “Utilitarian Consumers”, seguido do cluster “Inner-Directed Consumers” apresentando uma influência próxima da totalidade da amostra do estudo.

A principal limitação do estudo reside no facto de a amostra do estudo ter sido de conveniência, pois sendo um questionário anónimo e online, houve uma falta de controlo na constituição da amostra. Por causa desta limitação, os dados não podem ser generalizáveis.

Ao mesmo tempo, assume-se a perspectiva de que os resultados obtidos na análise da experiência de marca poderem ter sido influenciados pela escala utilizada, retirada de Brakus et al (2009), pelo que se desconhece os resultados que se obteriam caso o constructo tivesse sido analisado com recurso a outra escala.

A nível estatístico, a utilização de uma análise de regressão linear simples para entender a influência da atitude perante a marca na intenção de compra, pode ter limitado a amplitude da análise estatística. Com a utilização de outras técnicas, como por exemplo as equações estruturais, seria possível perceber a variável atitude perante a marca como mediadora da experiência de marca e da intenção de compra.

Outra limitação do estudo foi o facto de ter sido apenas utilizada uma marca, neste caso a Red Bull, para que as pessoas respondessem ao questionário, o que pode ter influenciado as respostas dos participantes na investigação.

Uma futura investigação nesta área deve procurar perceber quais os resultados obtidos na aplicação do questionário se a marca em análise for diferente, se possível de outro mercado, que não o das bebidas energéticas.

Ao mesmo tempo, deve procurar aplicar a investigação a uma amostra representativa da densidade geográfica de Portugal, para assim obter dados sobre toda a população Portuguesa.

Por outro lado, deve procurar entender a influência que a crise económica, que atravessa Portugal, teve na construção da tipologia experiencial apresentada nesta investigação, pois os indivíduos podem neste período económico valorizar e procurar em primazia os atributos funcionais dos produtos, em detrimento dos atributos experienciais. Nesse sentido, assume-se que num período de expansão económica os resultados obtidos podem ser diferentes, nomeadamente na construção do perfil experiencial.

Por último, futuras investigações envolvendo a experiência de marca devem procurar relacionar esta tipologia de clientes experienciais com outros constructos, que não a atitude perante a marca e a intenção de compra, nomeadamente a lealdade do consumidor, o word-of-mouth e até o valor da marca.

Os resultados encontrados neste estudo, nomeadamente a apresentação da tipologia experiencial, podem ser bastante úteis para as empresas e os seus responsáveis que atuam em Portugal. Com a identificação de quatro diferentes perfis experienciais, as empresas serão capazes de adaptar as suas estratégias de marketing, pois foi possível perceber a importância da experiência de marca para os indivíduos. As empresas já admitiam a existência de uma parte da população que procura e valoriza experiências que envolvam todas as suas dimensões, enquanto que outra parte continua a valorizar apenas as características funcionais dos produtos, desvalorizando as experiências de marca.

Após esta investigação, as empresas ficam com a informação que existem mais dois perfis de clientes experienciais. Um grupo que desvaloriza todas as dimensões da experiência da marca, mas que procura e aprecia estímulos sensoriais das marcas, e outro grupo que valoriza todas as dimensões da experiência da marca, com exceção da dimensão comportamental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Batra, R. & Ray, M. L. (1986). Affective responses mediating acceptance of advertising, *Journal of Marketing Research*, 13(2). 234-248.
- Belch. G. & Belch. M. (2004). *Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective*. 6ª edição. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Brakus et al (2009). Brand Experience: What is it? How do we measure it? And does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68.
- Bruner, G., Hensel, P. & James, K. (2001). *Marketing Scales Handbook: A compilation of multi-item measures for Consumer Behaviour & Advertising*, Vol. IV. Chicago: American Marketing Association.
- Brown, S. & Stayman, D. (1992). Antecedents and consequences of attitude toward the Ad: A meta-analysis. *Journal of Consumer Research*, 19 (1), 34-51.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25, (5), 395-410.
- Gobé, Marc (2001). *Emotional branding – the new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press.
- Hoch, S. J. (2002). Product Experience Is Seductive. *Journal of Consumer Research*, 29, 448–454.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59, 714-725.
- Kapferer, J-N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Measuring and Managing Brand Equity*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualization, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada?*. Porto Alegre: Bookman.
- Mitchell, A.; Olson, J. (1981). Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude?. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 318-331.
- Olins, W. (1991). *The Power of Corporate Identity*. World Executive's Digest, October, 16-25.
- Phelps, J. & Hoy, M. (1996). The Aad-Ab-PI Relationship in children: the impact of brand familiarity and measurement timing. *Psychology & Marketing*, 13 (1), 77-101.
- Pine II, J.B. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and every business a Stage*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Schmitt, B. & Zarantonello, L. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behavior. *Journal of Brand Management*, 17 (7), 532.
- Schmitt, B. (2001). *Marketing Experimental*. São Paulo: Editora Nobel.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
- Seidel, E. J. et al (2008). Comparação entre o método Ward e o método K-médias no agrupamento de produtores de leite. *Revista Ciência e Natura*, UFSM, 30 (1), 7-15.
- Shimp, T. & Gresham, L. (1985). Attitude toward the advertisement and brand attitudes: a classical conditioning perspective. *Journal of Advertising*, 14 (1), 10-18.
- Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing – A Practical guide to interactive brand experiences*. London: Kogan Page.

Yi, Y. (1990). Cognitive and Affective Priming Effects of the Content for Print Advertisements. *Journal of Advertising*, 19 (2), 40-48.

MARKETING TERRITORIAL: O FUTURO DAS CIDADES SUSTENTÁVEIS E DE SUCESSO

TERRITORIAL MARKETING: THE FUTURE OF SUSTAINABLE AND SUCCESS CITIES

Teresa Aragonez

Research Unit in Marketing & Consumption @IPAM – The Marketing School
Teresa.aragonez@ipam.pt

Gonçalo Caetano Alves

Research Unit in Marketing & Consumption @IPAM – The Marketing School
Caetano.alves@ipam.pt

RESUMO

As estratégias de desenvolvimento das cidades e dos territórios têm seguido ciclos eleitorais, que em Portugal são de quatro anos. Na elaboração dos planos estratégicos, o Marketing Territorial tem ganho destaque, sem que no entanto houvesse fundamentação académica para isso, e sem que as estratégias fossem implementadas ou sequer concretizadas em planos estratégicos com vista à sustentabilidade das cidades.

A motivação para este artigo prende-se com a necessidade de compreender quais as tendências da investigação académica sobre o tema, com vista ao desenvolvimento de um modelo conceptual e à identificação de áreas promissoras de investigação futura, construção e implementação eficaz de estratégias de Marketing Territorial.

No presente artigo faz-se uma revisão da literatura sobre Marketing Territorial recorrendo a artigos científicos, bem como a apresentação de uma proposta de modelo conceptual com vista à elaboração de uma estratégia que indica o caminho do sucesso das cidades que se querem sustentáveis.

PALAVRAS CHAVE

Marketing Territorial, Cidades, Stakeholders, Sustentabilidade, Marca.

ABSTRACT

The development strategies of cities and territories have followed election cycles, which are of four years in Portugal. In the elaboration of strategic plans, Territorial Marketing has gained prominence, however, without academic substantiation for that and without strategies being implemented or even materialized in strategic plans aiming the sustainability of cities.

The motivation of this paper relates with the need to understand the tendencies of academic research on Territorial Marketing, to develop a conceptual model on it and the future of sustainable cities, identifying promising areas for future research, construction and effective implementation of Territorial Marketing strategies.

In the present paper, we review the literature on Territorial Marketing, using scientific articles, as well as the presentation of a conceptual model proposal, pursuing the formulation of a strategy which indicates the path to success of cities wanting to be sustainable.

KEYWORDS

Territorial Marketing, Cities, stakeholders, Sustainability, Brand.

1. INTRODUCTION

Actualmente a globalização e crescente competição entre os territórios, sejam cidades ou países, bem como a tendência de stakeholders cada vez mais informados e exigentes fazem com que as cidades enfrentem novos desafios. É imperioso gerir e planear a cidade de uma forma racional, promovendo e valorizando o território.

O Marketing Territorial assume, neste campo, especial relevo não só na elaboração das estratégias, mas também na identificação das necessidades, desejos e interesses dos diferentes stakeholders, de forma a conseguir manter a cidade competitiva, sem nunca perder de vista a qualidade de vida dos indivíduos e dos lugares.

Almeida (2004) diz-nos que é atribuído às Câmaras Municipais e demais instituições públicas um papel fundamental na medida em que deles depende a criação de infra-estruturas físicas e sociais, políticas fiscais e monetárias, bem como as políticas de investimento, industrialização, entre outras, que podem ou não agradar aos diferentes públicos-alvo.

Esta relevância é justificada pelo facto das autarquias servirem de intermediário entre os potenciais investidores e os vários serviços autárquicos. Ou seja, os dirigentes políticos devem entender o Marketing Territorial como uma ferramenta de enorme valor e vantagem competitiva para o planeamento e desenvolvimento de estratégias das cidades, assim como para uma gestão urbana mais sustentável.

No modelo que apresentamos, entende-se o Marketing Territorial como fundamental no planeamento, desenvolvimento e gestão das cidades, em interacção com o marketing estratégico tendo como finalidade promover o desenvolvimento de uma cidade sustentável, sempre com uma visão a longo prazo.

2. LITERATURE REVIEW

2.1.MARKETING TERRITORIAL – ORIGEM E AUTORES DE REFERÊNCIA

O conceito de Marketing Territorial foi introduzido por Kotler, Haider e Rein (1993), que apresentam uma nova abordagem designada de Marketing Estratégico de Lugares, comparando, pela primeira vez na literatura, as cidades a um produto. Seguiram-se os estudos e artigos de Kanter (1995), que afirma que as cidades de sucesso estão a revelar-se centros de excelência em três C's (conceitos, competências e conexões) e de Porter (1990 e 1995) que fala na importância dos clusters como forma de diferenciação competitiva e da necessidade de funcionamento em rede, com o objectivo de reforçar ligações e criar condições para a competitividade dos países.

Kotler et al (1993) defendem que o seu objectivo é o de desenhar uma comunidade que satisfaça as necessidades dos diversos grupos de utilizadores (visitantes, residentes e trabalhadores), as empresas e os mercados exportadores desse mesmo local. Para Kotler et al (1993) a cidade deve conquistar o apoio dos munícipes, dos líderes e das instituições, de forma a torná-los acolhedores e receptivos aos novos desafios, bem com às novas empresas e ou investimentos que possam ser atraídos, devendo apostar numa diferenciação e englobar a elaboração de uma estratégia de marketing adequada às características específicas do local.

As capacidades e potencialidades das cidades não ocorrem pela sua localização. Quem o defende é Kanter (1995) na sua publicação “World Class – Thriving Locally in the Global Economy”, que apresenta como fundamental a capacidade de operar os três activos intangíveis – conceitos,

competências e conexões. Para a autora, as cidades competitivas são aquelas que dominam os três C's sendo estas as novas formas de poder da economia global.

Tabela 1: Modelo dos três C'S de Kanter

Componente do modelo	Definição	Implicações/contributos para o marketing territorial
Conceitos	Inovadores	Ambiente inovador para as empresas, cria valor para os consumidores
Competências	Aplicabilidade das ideias inovadoras, trabalho qualificado	Valor acrescentado e excelência na mão-de-obra qualificada
Conexões	Criar conexões para as redes globais	Elo de ligação/relação com o mundo externo e economia global, pode funcionar como parceiro

Fonte: adaptado de Kanter, (1995)

Numa primeira referência de competição entre países e as suas vantagens competitivas, Porter (1990), na sua publicação “The competitive advantage of nations” investiga quais os atributos de um país que contribuem para uma vantagem competitiva relativamente às empresas que se estabelecem nesse território. Porter (1990) afirma que nenhum país é competitivo em todas as áreas de negócio, ou seja, cada nação é competitiva apenas em determinadas áreas, as quais são as características específicas que determinam essa vantagem. O autor defende que existem quatro atributos que um país deverá ter de forma a moldar o ambiente no qual as suas empresas competem e que são vitais para promover ou impedir a criação de vantagem competitiva. Os atributos são as condições de factores (são criados e não herdados), as condições da procura (a exigência dos consumidores), a relação entre as indústrias (o trabalho em rede), e a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas (competição aumenta a produção e grau de inovação).

2.2. DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS DE MARKETING

A evolução ao nível económico e social resultou no desenvolvimento de um novo conceito de marketing que orienta estratégias no sentido da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, mas que exige uma maior preocupação das sociedades modernas em diversos aspectos, nomeadamente na actuação ambiental e responsabilidade social das organizações (Salgado e Leitão, 2011).

Ramos (2003) afirma que um planeamento estratégico de marketing proporciona às cidades instrumentos e oportunidades para estarem à altura do desafio, quer ao nível da atracção como da fixação. Para o autor, no actual ambiente competitivo o Marketing Territorial funciona como uma mais-valia ao nível da divulgação de uma imagem de forma a atingir o público-alvo identificado, defendendo a necessidade de uma nova abordagem em termos de planeamento das cidades, sendo exigido um reposicionamento dos espaços urbanos de forma a conseguirem sistemas territoriais competitivos por efeitos de proximidade geográfica, bem como através de parcerias ao nível social, político, institucional ou económico.

De acordo com Rodríguez (2006) o marketing das cidades surgiu como resposta a uma problemática, comum a várias cidades, que se prende com o facto de depois de diversos anos de esplendor, com registos de enorme crescimento, registar-se uma situação de estagnação. Esse forte crescimento, registado em décadas anteriores, pode ser caracterizado pela falta de planeamento,

dando origem a cidades desorganizadas, com reduzidos ou inexistentes espaços verdes e diversos congestionamentos de trânsito, tendo em conta os traçados das vias públicas.

Garcia (2010) apresenta a distinção entre as cidades tradicionais - que se preocupam com a expansão periférica, a qual se manifesta no crescimento de diversos tipos de edifícios na procura de bons acessos e infra-estruturas para atrair mais população – e as cidades modernas – geridas para satisfazer as necessidades dos clientes e utentes, empresas e investidores públicos e privados, ou visitantes, proporcionando uma maior interação entre sector público e privado.

Tabela 2: Cidades Tradicionais vs Cidades Modernas

Cidades Tradicionais	Cidades Inovadoras
Centrado na expansão da cidade	Centrado na qualidade de vida
Administração controla os serviços	Administração promove os serviços
Utentes	Cidadãos Clientes
Base económica no sector Industrial	Base económica diversificada nos serviços
Intervenções da responsabilidade exclusiva do sector público	Intervenções em colaboração com o sector público e privado

Fonte: adaptado de Garcia (2010)

Precedo, Orosa e Míguez (2010) entendem que na gestão e planificação das cidades modernas, estamos perante a existência de um novo paradigma no qual identificam os cidadãos como elementos estratégicos. Segundo estes autores, depois da etapa industrial, na qual o sector público assumia todas as responsabilidades e intervenções, seguiu-se a etapa pós-industrial, com a existência de parcerias entre o sector público e privado, e actualmente, o novo paradigma que aponta a importância de devolver aos cidadãos a participação mais activa na planificação das cidades.

2.3. O PODER LOCAL NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING TERRITORIAL

Cada vez mais as cidades são conhecidas pelo que conseguem desenvolver e proporcionar ou, mais correctamente, pelas capacidades virtuais que são garantidas através das campanhas de marketing ou de representações que se vão divulgando (Peixoto, 2000). O desenvolvimento de uma política de marketing de um determinado lugar tem quatro importantes mercados alvo: visitantes e turistas, residentes e trabalhadores, negócios e indústrias e mercados de exportação (Almeida, 2004 e Kotler et al, 1993). Aliás, os residentes e trabalhadores, são a razão de ser da existência, em termos de organizações governamentais, das Juntas de Freguesia e das Câmaras Municipais (Almeida, 2004). Almeida (2004) defende ainda que as Câmaras Municipais desempenham, em todo este processo, um papel de destaque na qualidade de intermediários entre os potenciais investidores e os vários serviços autárquicos.

Para Carvalho (2011) os cinco grupos de receitas que mais contribuem para o orçamento Municipal são: a) Impostos municipais; b) Transferências; c) Taxas e Licenças; d) Receitas de gestão patrimonial e e) Recurso ao endividamento. Segundo o mesmo autor, no ano de 2009, no seu conjunto, os cinco grupos foram responsáveis por mais de 90% do total das receitas dos municípios.

Gaio e Gouveia (2007) salientam que a crescente integração de questões relacionadas com o marketing territorial na agenda regional acontece pelo reconhecimento do valor das técnicas de

marketing e promoção que podem ser uma mais-valia para as regiões. Albuquerque, Martins e Costa (2010) entendem que os governos desempenham um papel fulcral no processo de elaboração e implementação de políticas, sendo por isso necessário da parte dos decisores políticos um esforço de forma a assegurar a participação dos diferentes actores.

Realçando a importância das Autarquias no processo de elaboração e implementação das estratégias de Marketing Territorial, Albuquerque et al (2010) afirmam que os municípios são as entidades locais mais próximas da realidade de cada região, estando mais ciente das necessidades e problemas das populações e querendo por isso o melhor desenvolvimento com o objectivo de melhorar a qualidade de vida dos seus munícipes.

Alves (2008) defende que tendo em conta a importância do planeamento de marketing territorial, para criar factores de diferenciação das cidades (regiões, países, cidades), é importante destacar o papel do governo, seja ao nível central ou local, pois, no seu entender ambos têm um papel de destaque ao nível de três paradigmas: a) a valorização do que são os atributos específicos do território; b) a garantia da coerência dinâmica organizacional do tecido empresarial e c) o fortalecimento das capacidades de inovação do tecido empresarial. O mesmo autor entende assim que estão identificados os novos desafios da política regional, sendo por isso necessário avançar para a acção, tomando medidas para que as instituições e organizações públicas e privadas, nacionais e regionais, possam potenciar e contribuir para a competitividade e produtividade das empresas. Esta situação irá proporcionar o mesmo efeito às regiões e até mesmo do país.

Todavia, Alves (2008) alerta para um facto relevante, afirmando que este objectivo só será alcançável com o desenvolvimento e implementação de políticas inovadoras, apoiadas em redes de conhecimento. Lourenço (2011) defende que a gestão e a promoção do território foram, desde sempre, um dos principais focos da organização social e política, principalmente pela forte influência no modo de vida e pelo impacto no crescimento e desenvolvimento dos locais. Contudo, e apesar do pensamento consensual da importância das marcas no mundo empresarial, Correia e Brito (2011) afirmam que é recente a preocupação dos municípios portugueses desenvolverem o seu trabalho com uma orientação para o mercado.

Para a construção de uma marca é necessária consistência bem como o desenvolvimento de um trabalho de gestão feito de forma continuada. Um trabalho que Correia e Brito (2011) entendem não ser de fácil execução para as Autarquias uma vez que a maioria delinea as estratégias de acordo com os ciclos políticos, ou mudanças de executivo, situação que dificulta um dos principais objectivos do Marketing Territorial que é a diferenciação dos locais. Com efeito, afirmam que para que este objectivo seja alcançado é imperioso que o factor diferenciação assente em valores que consigam gerar o envolvimento de todos os agentes territoriais.

Para os autores, as marcas que não tenham definido os seus valores de uma forma clara e exacta, não vão alcançar um relacionamento eficaz com os turistas. Com efeito, defendem ser indispensável que as cidades ou regiões saibam identificar quais os valores que vão integrar a sua identidade que será depois divulgada de forma a criar uma determinada imagem desse mesmo local junto dos stakeholders.

Carvalho (2011) identifica a flexibilidade das organizações municipais, como um factor determinante para a governação local. A complexidade de uma organização é caracterizada pela diversidade e necessidade de estabelecer, de forma constante, múltiplas relações com diversas entidades quer com os cidadãos, na qual a sedimentação cultural e peso da história local agudizam os vectores já de si habitualmente complexos.

2.4. STAKEHOLDERS ACTIVOS NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Elizagarate (2007) partilha da opinião de Kotler et al (1993), defendendo a necessidade de ir mais além da promoção do espaço, procurando entender as necessidades dos clientes, dos cidadãos, das empresas, dos investidores públicos e privados, dos visitantes, porque isso permite fomentar uma maior interacção entre o poder local e o sector privado, de forma a conseguir unir sinergias na defesa do interesse público e da comunidade.

Para Precedo et al (2010), os actuais instrumentos da planificação estratégica mostram-se insuficientes para poder enfrentar os novos desafios das cidades. Os autores defendem ser necessário procurar ferramentas inovadoras, nas quais atribuem ao marketing das cidades especial destaque, pois afirmam que o posicionamento externo constitui um ponto importante na internacionalização das economias urbanas neste novo cenário global.

Defendendo a mesma ideia da necessidade da participação activa dos diferentes stakeholders, Cidrais (2006) afirma que uma estratégia valiosa deverá assentar no desenvolvimento de modelos participativos e auto-consciencializadores, que visem a promoção do bem-estar e desenvolvimento sustentável. Para Cidrais (2006) o envolvimento de todos os stakeholders permite a construção de uma base de envolvimento que possibilita aos territórios mais vantagens e poder pois quando as organizações e as pessoas, com especial destaque para os seus líderes, criam mecanismos de construção e aproveitamento da capacidade criativa, envolvendo todos os parceiros, reforçam os laços de relacionamento, as redes e as trocas.

Metaxas (2010) argumenta que a atracção de investimentos estrangeiros directos constitui, actualmente, um dos principais objectivos dos países ou cidades. Na nova economia global, Metaxas (2010) afirma que o papel do planeamento estratégico, bem como do marketing e branding local assumem cada vez mais relevância, defendendo, todavia, que se trata de processos diferentes que abrangem diferentes metodologias e técnicas.

2.5. A COMPETITIVIDADE DAS CIDADES E DOS TERRITÓRIOS

Na actual economia, para que as cidades e países consigam ser competitivas e desta forma conseguirem atrair as empresas e o capital, têm que orientar a sua estratégia na união dos factores tradicionais, como os recursos naturais e a mão-de-obra, com os factores decorrentes da globalização, o conhecimento e a inovação (Alves, 2008). O autor defende que da união dos factores nasce o chamado paradigma de competitividade dos territórios e que estes devem apostar no que têm em específico, que não possa ser facilmente transferível, abdicando da tradicional diferenciação territorial do mercado assente no factor crítico de distância.

Alves (2008) refere que a competitividade assume, cada vez mais, um papel determinante para o futuro dos territórios, sendo que essa competitividade se alterou em quatro vertentes: a) competitividade acontece à escala global; b) competitividade entre empresas proporciona o aumento da inovação; c) inovação é fruto da dinâmica da informação cruzada entre o conhecimento codificado e conhecimento técnico e d) globalização dos mercados bem como o aumento da concorrência contribuem para o aumento da capacidade organizacional do território e potencia a dinâmica da região.

Elizagarate (2006) afirma que a origem do conceito de competitividade das cidades não é urbano, na medida em que o seu início reside no paradigma da competitividade empresarial e das nações defendido por Porter, sendo por isso cada vez mais importante que as cidades identifiquem os seus

concorrentes, que efectuem análise da sua vantagem competitiva, de forma a conseguirem aumentar o crescimento, a rentabilidade económica e social.

Na opinião de Cidrais (2006) o desenvolvimento da estratégia de competitividade assenta em quatro linhas de orientação como a focalização em áreas específicas de oferta; a construção de uma rede de contactos e de aprendizagem; a governação ágil e distribuída segundo os princípios da subsidiariedade, parceria, cidadania e autonomia empreendedora e a construção e desenvolvimento de capital social. De acordo com o mesmo autor, esta abordagem pressupõe uma sincronia estratégica de carácter territorial que é alcançada, habitualmente, pelo chamado projecto territorial ou projecto cidade, um sistema de diagnóstico, negociação e planeamento que assenta na instituição de combinações entre os diversos actores.

2.6. A MARCA DAS CIDADES

Kotler e Armstrong (2007) e Brito (2008) defendem que as marcas são mais do que nomes e símbolos. Para os autores as marcas são um elemento fundamental nas relações com os consumidores, que representam as percepções e os sentimentos destes para com o produto e o seu desempenho, ou seja, é tudo o que o produto significa para os consumidores.

Os autores afirmam que o valor real da marca forte é exactamente o poder que esta tem em conquistar a preferência e a fidelidade dos consumidores. Kotler e Armstrong (2007) e Nilson (1998) estão de acordo ao afirmarem que uma marca competitiva é uma marca de sucesso, sendo também a base para o desenvolvimento de sólidos e lucrativos relacionamentos com o cliente.

Para Martins (2007) o trunfo das marcas de sucessos está na base da associação da essência do produto com a emoção existente no imaginário colectivo. Para o autor, todos os produtos ou serviços são relacionados a um espírito natural, resultado da associação entre imagens e sentimentos presentes no inconsciente do consumidor. Existe uma predisposição natural dos consumidores em atribuir mais valor ao que os agrada. Ou seja, se as marcas forem compostas por elementos emotivos adequados ao seu posicionamento, os restantes factores que envolvem a marca vão agregar uma maior percepção do seu valor. O autor conclui que falar em marcas é falar em emoção, na medida em que os produtos são racionais mas as marcas evocam sentimentos e ligações que, em determinadas situações, levam o consumidor a optar por determinado produto ou serviço sem ter grande explicação para a sua escolha.

Na mesma linha de pensamento, Atkin (2008) afirma que existem poucas emoções mais fortes do que a necessidade de pertencer e de criar um sentido, sendo que cabe às marcas explorar essa necessidade. Barbosa (2006) afirma que a estratégia de marca para uma cidade implica um plano, de longo prazo, obedecendo a uma visão estratégica para o futuro dessa mesma cidade. Para o autor a visão deve ser traduzida em objectivos e acções que devem ser comunicadas aos diferentes stakeholders e segmentos de mercado identificados pela cidade.

Para Lencastre e Côte-Real (2007) a marca assenta em três pilares entendidos como fundamentais que são: o pilar da identidade (engloba os sinais de identidade da marca, tal como são entendidos na definição Jurídica, e das marcas que a ele estão associadas), o pilar do objecto (engloba as diferentes ofertas da marca, a organização e acções de marketing que as suportam) e o pilar do mercado (engloba os públicos-alvo e as suas diferentes respostas à marca).

Margarida (2000) defende que a marca permite que o consumidor possa comunicar quem é ou quem pretende ser, bem como a possibilidade de se definir a si próprio, ocupando assim a função de personalização. Para o autor a marca permite ao consumidor retirar prazer das suas escolhas,

adquirindo uma função lúdica. O autor conclui que se o valor da marca for elevado consegue exercer, de forma mais eficiente, as suas funções tornando-se numa situação mais vantajosa para o consumidor.

2.7. A IDENTIDADE DA MARCA DAS CIDADES

A identidade de uma marca concede-lhe sentido, finalidade e significado, quem o afirma é Aaker (2007, p.74), que defende ainda que “a identidade de uma marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estratega de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes feita pelos membros da organização”.

Para o autor a identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, através de uma proposta de valor que deverá envolver benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão. De acordo com Aaker (2007) a identidade de uma marca consiste em 12 dimensões organizadas sob as quatro perspectiva de marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

Aaker (2007) afirma que a estrutura da identidade da marca inclui uma identidade central e outra expandida, sendo a identidade central a essência atemporal da marca, ou seja, é mais viável de se manter constante à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. Por sua vez a identidade expansiva inclui os elementos da identidade da marca, que se encontram organizados em agrupamentos que se querem coesos e significativos, para desta forma proporcionarem a textura e integridade da marca. O autor salienta ainda que a posição da marca é a fracção da identidade e da proposta de valor, sendo que esta deve ser comunicada activamente aos consumidores apresentando uma vantagem em relação às suas concorrentes.

Tabela 3: Imagem, identidade e posição da marca

Imagem da marca	Como é actualmente percebida pelo público
Identidade da marca	Como se pretende que a marca seja percebida
Posição da marca	A parcela da identidade de valor da marca que deve ser comunicada aos consumidores

Fonte: adaptado de Aaker (2007)

2.8. O VALOR DA MARCA DAS CIDADES

O valor da marca começa, segundo Rodríguez (2006) a ser desenvolvido na década de 80, dando assim início a duas correntes distintas entre si, sendo que uma defende a vertente mais financeira, dando especial destaque ao valor para a empresa ou organização possuidora da marca, e outra de natureza mais focalizada nos clientes, que analisa o impacto nas suas atitudes e comportamentos.

Nesta investigação partimos do pressuposto que irá para além do valor financeiro e seguimos a definição de Keller (1998) que sustenta que o valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento desta tem sobre a resposta do consumidor à marca em causa. Ou seja, a marca é possuidora de valor quando o consumidor reage de modo diferente pelo facto de estar na presença desta.

Para Aaker (2007) a proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que são oferecidos pela marca e que proporcionam valor ao cliente.

Essa proposta de valor deve encaminhar para um relacionamento marca – cliente e impulsionar as decisões de escolha.

Fetscherin (2010) defende que um país ou região com uma marca forte pode ter como vantagem o aumento das exportações, bem como conseguir atrair o turismo e o investimento, afirmando que se relevou um ponto fundamental para o desenvolvimento sustentável de um país desenvolvido. Trata-se de um processo complexo que envolve vários níveis, componentes e áreas de actuação, sendo por isso indispensável a existência de um envolvimento colectivo nesta mesma gestão.

Ashworth e Kavaratzis (2009) afirmam que a marca das cidades é cada vez mais um trunfo importante para o desenvolvimento e uma ferramenta eficaz para as cidades se destacarem das demais concorrentes e reforçarem o seu posicionamento. Contudo, estes autores referem que na prática existe uma confusão entre uma estratégia de marca e o design de um novo logotipo ou slogan, que é apenas um dos seus componentes.

Brito (2008) defende que existem três fontes de valor da marca que merecem destaque:

Tabela 4: Fontes de valor da marca

Notoriedade	Depende do nível de presença o espírito do cliente, resultando em larga medida do sentimento de familiaridade que proporciona
Imagem	Ou conjunto de “percepções que o consumidor faz dela (Keller, 1993, p.3, como citado por Brito, 2008, p. 6). A força da marca depende quer da quantidade quer da qualidade de informação sobre a marca que é dada ao cliente
Fidelidade ou Envolvimento	Acontece com a atitude de ligação. Mais do que repetir a compra, o cliente revela uma atitude positiva em relação a ela.

Fonte: Adaptado de Brito (2008)

Gaio e Gouveia (2007) referem que através da marca territorial pode-se fomentar a atractividade, a conquista de confiança e a credibilidade da cidade, posicionando-a e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento. Face aos novos paradigmas de competitividade, as cidades sem capacidades para se posicionarem no mercado e enfrentar os novos desafios entram em declínio, saindo vitorioso o território que aplicar correctamente as ferramentas de marketing.

Garcia (2009) adianta que as cidades promovem a imagem a partir do marketing territorial com o objectivo de despertar interesse do cliente para que os visitem. Segundo a autora, as cidades podem criar necessidades sociais a partir da indústria cultural e da capacidade para definir imagens virtuais na mente dos consumidores, levando os diferentes públicos alvos a interessar-se pelo seu espaço e atraídos por essa imagem criada decidir-se a visitar o território, defendendo que os produtos territoriais são imagens percebidas pelos actores e agentes sociais, que são posteriormente difundidos, sem esquecer o contributo das novas tecnologias de comunicação e informação e que o marketing territorial é uma ferramenta extremamente valiosa.

2.9. O POSICIONAMENTO DA MARCA DAS CIDADES

Reis e Trout (2009, p. 16) afirmam que o posicionamento não é o que é feito com o produto mas sim o que se consegue fazer com a mente do potencial cliente, ou seja, a forma como conseguimos posicionar o produto na mente do consumidor. Os autores defendem que este “é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir na sociedade super comunicativa”. Kotler e Armstrong (2007) vão mais longe e defendem que as marcas fortes vão além do posicionamento por atributos ou benefícios uma vez que se posicionam sobre fortes

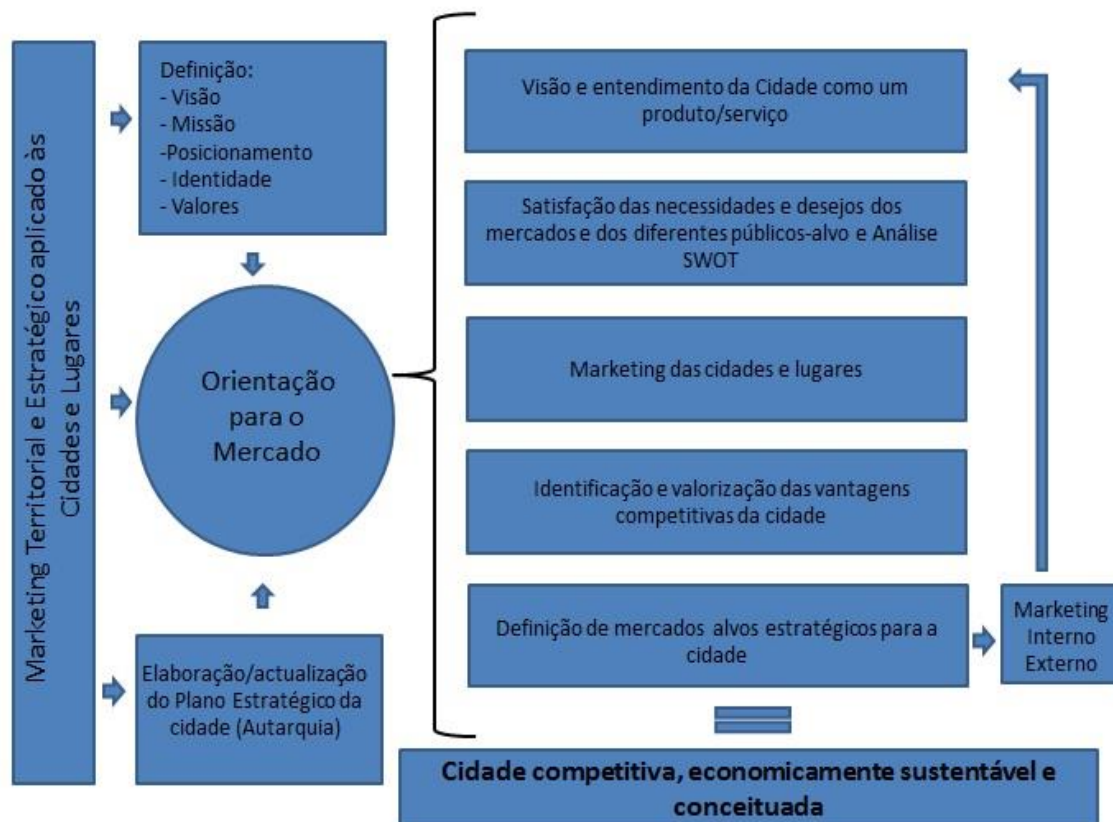
crenças e valores. Para os autores, as marcas incorporam uma forte carga emocional e envolvem os seus clientes a um nível mais profundo e emocional e no processo de posicionamento da marca deve ser definida uma missão e uma visão do que deve ser e fazer, ou seja, do que pretende representar. Os autores entendem que a marca é a promessa do fornecimento consistente de um conjunto específico de características, benefícios, serviços e experiências. Esta promessa da marca deve ser simples e honesta, ou seja, não deve prometer o impossível.

Caetano e Rasquilha (2010) entendem que o posicionamento corresponde à definição da forma como a marca pretende ser percebida na mente do consumidor, sendo para isso necessário: a) Temos o objectivo de satisfazer as suas necessidades; b) Pretendemos superar as suas expectativas e c) Faremos melhor que as alternativas existentes.

Para Rodríguez (2006) o posicionamento da cidade segue um processo idêntico à da imagem, sendo por isso necessário ter em linha de conta as posições de outras cidades concorrentes. Ou seja, deve partir-se da análise do actual posicionamento, e uma vez conhecido esse posicionamento importa identificar igualmente o posicionamento ideal dos diferentes stakeholders, decidindo assim como se deve situar a cidade.

Simões e Carneiro (2010) defendem que o processo de posicionamento das cidades tem como objectivo distinguir, na mente dos potenciais consumidores, um local em relação aos seus concorrentes, fazendo assim com que o “nosso” local seja reconhecido como superior aos seus concorrentes.

3. PROPOSTA DE MODELO CONPETUAL



Fonte: elaboração própria

Este modelo pretende ser uma ferramenta de trabalho para todos os dirigentes locais, no sentido da criação de um documento explicativo e de orientação estratégica, de forma a evitar que as cidades se desenvolvam apenas de acordo com os ciclos eleitorais (que em Portugal são de quatro anos). Pretende-se que seja um documento de trabalho, com aplicabilidade prática mas suportado pelos contributos académicos, devendo contudo ir sofrendo as alterações necessárias de acordo com a envolvimento e possíveis aspectos externos.

Entende-se que este modelo é um contributo para o trabalho de planeamento e desenvolvimento das cidades, numa junção de várias teorias e conceitos, de forma a guiar e orientar o crescimento e desenvolvimento das cidades sustentáveis e competitivas.

Tabela 5: Explicação do modelo

Componente do modelo	Definição	Autores que referem esta componente
Marketing Territorial e Estratégico aplicado aos países, Cidades e Lugares	Planear e desenvolver estratégias de marketing tornando as cidades competitivas e apelativas de forma a satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, numa linha de orientação das cidades sustentáveis e de sucesso	Kotler et al (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 e 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Metaxas (2010) e Garcia (2009)
Definição de: - Visão - Missão - Posicionamento - Identidade - Valores	Entender a cidade, conceitos bem definidos e posicionamento e imagem concretos que se pretende transmitir	(Kotler et al, 1993), Kanter (1995), Garcia (2010), Precedo et al (2010), Garcia (2009), Elizagarate (2007),
Plano estratégico da cidade	Documento de trabalho das autarquias com as linhas orientadoras de acção na vertente do desenvolvimento e planeamento da cidade	
Orientação para o mercado	Estratégias delineadas e orientadas para o mercado das cidades	Kotler et al (1993), Garcia (2010), Kanter (1995),
Cidade como produto ou serviço	Sem esquecer a qualidade de vida, ser trabalhada como um produto a vender ou serviço a disponibilizar	Garcia (2010), Precedo et al (2010), Kotler et al (1993)
Satisfação das necessidades do mercado e públicos-alvo	Criar condições para que as necessidades do mercado e públicos-alvo sejam satisfeitas de forma garantir e atrair públicos.	Elizagarate (2007), Kotler et al (1993), Garcia (2010),
Definição dos mercados alvo estratégicos para a cidade	Identificar, com base nas vantagens competitiva das cidades quais os mercados e públicos-alvo para os quais devemos trabalhar	Porter (1990 e 1995), Kanter (1995), Almeida (2004), Fetscherin (2010), Elizagarate (2007)
Marketing interno e externo	Acções de marketing para atrair novos públicos mas também manter para os que já estão na cidade	
Cidade competitiva, economicamente sustentável e conceituada	Cidade moderna, sustentável e competitiva	(Elizagarate, 2007), Kanter (1995), Porter (1990 e 1995), Precedo et al (2010)

Com um competente planeamento e a elaboração prévia de uma estratégia, as cidades que adoptarem este modelo conceptual (que poderá ter adaptado à realidade local) tenderá a ser mais sustentável e competitiva com as demais rivais, proporcionando maior qualidade de vida aos seus

cidadãos, bem como criar melhores condições às empresas e negócios atraindo novos públicos-alvo de acordo com os objectivos delineados na estratégia. Entendemos que este modelo pode contribuir para uma gestão e utilização mais eficiente e racional dos recursos e potencialidades dos lugares, trazendo uma mais-valia no âmbito do Marketing Territorial e às cidades que elaborarem uma estratégia ou documento de trabalho tendo como base este modelo.

4. CONCLUSÕES

É necessário que os governos (Regionais e Nacionais) entendam a importância da correcta elaboração de um plano estratégico com base na ferramenta de marketing territorial bem como do desenvolvimento de um projecto para uma cidade, que se quer vencedora e competitiva, não poder incluir unicamente a promoção do espaço em concreto.

É essencial criar condições para que as empresas, trabalhadores e demais stakeholders se apaixonem pela cidade e queiram viver, trabalhar ou investir nela, gerando assim uma vantagem competitiva em relação às demais concorrentes. Porém, não se pode cair no erro de apenas idealizar uma estratégia. Ao desenvolver as estratégias para uma cidade é necessário perceber essa mesma cidade, recorrendo a uma análise e avaliação de todas as suas características, não só a nível económico mas também demográficas e culturais. É necessário fazer uma análise SWOT, definindo bem as suas ameaças e oportunidades e os pontos fracos e fortes. É preciso tratar a cidade como um produto que precisa de ser desejado pelos consumidores.

O marketing das cidades deve apostar numa diferenciação e englobar a elaboração de uma estratégia de marketing adequada às características específicas do lugar, o estabelecimento de incentivos que possam manter os actuais e captar novos compradores e utilizadores, trocando os produtos e serviços da cidade de um modo eficiente e acessível e promovendo os valores e a imagem da cidade, salientando as suas vantagens distintivas aos potenciais Stakeholders.

Na vertente financeira, é preciso ter uma abordagem das cidades de uma forma mais racional, destacando-se a necessidade de adoptar estratégias economicamente racionais eliminando os custos inoportáveis de abordagens anteriores. O actual endividamento das autarquias portuguesas aponta exactamente nessa necessidade, pelo que a elaboração ou actualização dos existentes planos estratégicos das cidades podem funcionar como uma mais-valia para os territórios no sentido de se tornarem mais competitivos e sustentáveis.

Pensar a cidade como um produto para o qual é ambicionado o sucesso e competitividade é, no nosso entender, a forma mais correcta de, num mundo cada vez mais competitivo e global, criar e gerir cidades vencedoras e sustentáveis. O Marketing territorial é uma poderosa ferramenta de trabalho que deverá estar presente nas estratégias de desenvolvimento e planeamento das cidades, sejam elas grandes aglomerados populacionais ou “pequenas maravilhas” da natureza. Identificar as vantagens competitivas e apostar naquelas que mais se destacam e maior valor podem trazer à cidade, será a estratégia correcta para gerir e desenvolver cidades modernas que se querem competitivas e sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (2007). *Construindo Marcas fortes* Porto Alegre: Bookman

Albuquerque, H., Martins, F., & Costa, Carlos (2010). O Turismo como factor de Gestão Integrada da Ria de Aveiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14, 163-174

- Almeida, C. (2004). "Marketing das cidades". *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 12, pág. 9-45
- Alves, A. (2008). "A competitividade dos territórios num contexto de globalização: Uma estratégia ou uma realidade?". *VI Congresso Português de Sociologia* – Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 25 a 28 de Junho.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16, 520-531
- Atkin, D. (2008). *The Culting of Brands. When Customers Become True Believers*. Edição Tinta-da-China
- Barbosa, J. (2006.) Atractividade e imagem de cidades estrangeiras para a captação de turismo. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 63-75
- Brito, C. (2008). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Working paper* n° 297 – Outubro – Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, M. (2011). Gestão Pública: Um novo paradigma para a governação da Administração Local em Portugal . *8º Congresso Nacional de Administração Pública*, 21 e 22 de Novembro, 309-333.
- Cidrais, Á. (2006). Marketing Territorial dos territórios inteligentes: instrumentos para uma nova visão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 23-34.
- Correia, R., & Brito, C. (2011). A importância do Marketing para o desenvolvimento turístico: O caso de Montalegre. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 16, 127-143.
- Elizagarate, V. (2006). Estratégias de Marketing para las ciudades: El turismo y la organización de eventos em la Europa del S. XXI. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 55-61.
- Elizagarate, V. (2007). Comercio y ciudad, la misión del Marketing de Ciudades en el desarrollo de la competitividade del comercio urbano. *Colección Mediterráneo Económico "nuevos enfoques del marketing e la criacion de valor"*, 11.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27 (4).
- Gaio, S., & Gouveia, L.B. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*. Edições Universidade Fernando Pessoa, 27-36.
- Garcia, J. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar La Publicidad*, IV (1).
- Garcia, Y. (2009). La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela. Éxito o fracasso? *Revista sobre la sociedad del conocimiento*, Universitat Oberta de Catalunya, 6.
- Kanter, R. (1995). *World Class – Thriving Local in the Global Economy*. Prentice-Hall.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall, New Jersey
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (12º Ed.). São Paulo: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press.

- Lencastre, P., & Côrte-Real, A. (2007). Um triângulo de marca para evitar a branding miopia: contribuição semiótica para um modelo integrado da compreensão da marca. *Organicom*, ano 4 – 2º semestre, 101-113.
- Lourenço, E. (2011). Boas Práticas de Inovação e Planeamento em Turismo – O Caso da Golegã. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 16, 175-187.
- Margarida, P. (2000). O Valor da Marca. *Revista Portuguesa de Marketing*, 9, 99-106
- Martins, J. (2007). *A natureza emocional da marca: construção de empresas ricas*. (6ª Ed.). Rio de Janeiro
- Metaxas, T. (2010). Place Marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 228-243.
- Nilson, T. (1998). *Competitive Branding*. John Wiley@ Sons, Lda
- Peixoto, P. (2000). Gestão estratégica das imagens das cidades: Análise de mensagens promocionais e de estratégias de Marketing Urbano. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 56, 99-122.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review – Março-Abril.
- Porter, M. (1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*. Harvard Business Review – Maio- Junho.
- Precedo, A., Orosa, J., & Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Revista de Economía Pública Urbana*.
- Ramos, G. (2003). O Marketing e as estratégias de atratividade e sustentabilidade local. *Actas do Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, Évora, 26 a 28 de Junho.
- Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: M. Books do Brasil, Lda.
- Rodríguez, P. (2006). *Marketing em Sectores Específicos*. Ediciones Piramide, Cap. 8 – Marketing das Cidades, 265-299.
- Salgado, M., & Leitão, M. (2011). Estratégias de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, 16, 97-113.
- Simões, A., & Carneiro, M.J. (2010). Posicionamento da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14, 287-298.

Part 3

ICT MANAGEMENT

A FRAMEWORK TO ANALYSE THE EFFECT OF HOTEL WEBSITES STIMULI ON EMOTIONS, ATTITUDE AND INTENTIONS MODERATED BY SENSORY CURIOSITY; LANGUAGE OF INSTRUCTION; CLASSIFICATION OF HOTEL; AND ANNUAL INCOME OF CUSTOMER

Baishali Sarkar
University of Aveiro
baishalilife@gmail.com

Sandra Maria Correia Loureiro
University of Aveiro and ISCTE-IUL
sandra.loureiro@ua.pt

ABSTRACT

The present study reviews the literature about the S–O–R framework and proposes an extending model regarding attitude and behavioral intentions as responses. Additionally, the model hypothesizes that sensory curiosity, language of instruction, classification of Hotel, and annual income of customer moderate the relationships between atmospheric cues and consumers' emotional reactions. The proposed model should be tested using two samples. One sample should gather consumers who have experience of using and booking in hotel websites. Another sample, a group of control, should be composed of people with no experience in using the hotel website for booking.

KEYWORDS

Hotel websites, Tourism, Pleasure, Arousal, S-O-R Model, Customer Satisfaction, Purchase Intention.

1. INTRODUCTION

Internet and websites have made big change in every sphere of our life. It has brought us the opportunity to get information quickly from anywhere almost without any cost. Before we plan to travel somewhere, we can check in the internet how the weather would be, how the place is, what facilities we can get there to stay or for other requirements, where to stay etc. When a modern educated person chooses to stay at hotel, he expects to get informed about the things what the hotel can offer, and more about the daily normal-life requirements. Now if the person gets more useful information about his travel trip, then he gets more attached with that hotel website naturally. This is primary example that hotel websites can provide the touristic information in their own websites, which can make their site more exciting. So, firstly we have to make a good website to attract the tourists.

Previous study of Law and Wong (2003) has identified the three most important factors in a successful website as being 'secure payment methods', 'different price ranges for products/services', and 'user-friendly systems'. Authors also added that these three factors may possibly provide a further explanation of the intention of travellers to make purchases over the hotel websites. Record says that number of customers, booking reservation for rooms or any tickets, is increasing day by day, because the safety features in the internet and the awareness. Wong and Law (2005) show that 42,2 million people booked their travel arrangements online that year. Greenspan's (2004) research tells that in 2003, 67 per cent of internet users who travelled in the US used the internet to obtain information on destinations or to check prices or schedules. Even the cost of a booking via hotel website also could be as low as US \$3 to 3.50; however reservation via call centre would cost minimum US \$9 (Starkov, 2002). Especially security is concerned as the

Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.1
ISBN 978-989-8472-25-0 © ESGHT-University of the Algarve, Portugal

biggest fact to make purchase on web according to many researches (Udo, 2001), Law and Leung (2000) and Lang (2000). Price range and user-friendliness are also most critical factors for consumers choosing to purchase air tickets on the Internet Law and Leung (2000) and Lang (2000). Features of an airline website showing helping attributes to customers to make online reservations can lead a customer to purchase the service online Law and Leung (2000). Different variables of usability such as ease of use, good content, well-organized structure, linkage, and good appearance could positively influence the adoption of web shopping (Abels et al., 1997). According to Law and Chung (2003) the features of a hotel website should consist of information on facilities, customer contact, reservations, surrounding area information, and information on management of the website. On the other hand, Choi and Hsu (2001) defined website features as product/service, place, price, promotion, packaging, people, and communication. In advance step, hotel website should include functions that are available to users Murphy et al. (1996). Wong and Law (2005) have shown important process of making online bookings by travellers are:

Quality of the information including the elements of enjoyment and playfulness (Au Yeung and Law, 2003; Perdue, 2001; Ranganathan and Grandon, 2002), Time to assess a website (Au Yeung and Law, 2003), Price (Law and Chung, 2003; Liang and Law, 2003), security of the payment system (Law and Leung, 2002; Law and Wong, 2003), security and privacy (Ranganathan and Grandon, 2002), download time (Udo and Marquis, 2001–2002).

So, all these studies lead us to provide an ideal website, which can attract the customer as well as they can assure them privacy and security of purchasing. We are going to add the tourism information along with these variables as it is the most important part of our study. In the first part, we have discussed detailed about S-O-R model and the main construct in this present context. In the second part, variety of moderate variables such as curiosity, selecting language function, classification of hotels and customer income has been discussed. After that, severally we have focused on our perceptual research model, future methodological process; contribution, implication, limitation and further research.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. THEORETICAL FOUNDATION (S-O-R model)

Mehrabian and Russell (1974)'s environmental psychological research is the main theoretical foundation for the current study. The main operation of this study is in the sequence of a stimulus–organism–response (S–O–R) framework. This framework suggests that the stimuli as previous affect the consumers' emotional states (organism), whose response may result in their retail behaviours (responses) such as store search and in-store behaviour (Thang and Tan, 2003).

2.1.1. STIMULI

The stimuli are operationalized as the atmospheric cues (Donovan and Rossiter, 1982). Baker et al. (1994) presented groups of the elements of store environment as three categories: social factors (people in the store such as customers and employees), design factors (visual cues such as layout, colour, clutter, and cleanliness), and ambient factors (non-visual cues such as smells, sound, and lighting effects). In this study, we have selected 5 stimuli from the previous study. They are (Wong and Law, 2005):

Information quality- Price information, useful information, number of hotel web features, links to other sites, visually attractive;

Sensitivity content- Sending sensitive information, competitive price;

Time- Time to search for hotel website, time to fill in information to book a room;

Functionality -The website should work properly; and

Usability- The website should be easy to read, navigate, and understand; for hospitality and tourism online businesses, usability website features must be examined to enhance purchase intentions.

Many studies have indicated that variables of usability such as ease of use, good content, well-organized structure, linkage, and good appearance could positively influence the adoption of web shopping (Abels et al., 1997; Jordan, 1998) if a website is not attractive, customers will leave immediately before they can experience how well the usability is.

2.1.2. ORGANISM

Organism is emotional and cognitive states of consumers (Donovan and Rossiter, 1982). Emotional responses are perceptual, physiological, feeling, and thinking activities and causes a change in the emotional and cognitive state of the consumer (Koo and Ju, 2010). Pleasure and arousal are the two elements of organism in this study.

Pleasure is defined as “the degree to which a person feels good, joyful, happy, or satisfied in a situation” (Menon and Kahn, 2002, p. 32). Arousal is “the degree to which a person feels stimulated, active, or alert. Arousal is measured with items such as stimulated/relaxed, excited/calm, and aroused/un-aroused (Eroglu et al., 2001, 2003). Arousal can be understood as the extent to which an individual who engages in an online shopping feels stimulated, active, or excited when he navigates web pages of the online store. Sherman et al. (1997) showed that pleasure has a positive impact on the amount of money spent and store liking, arousal has a positive effect on the amount of money spent and the number of items purchased. He measured the duration of visit with a single item, the amount of time spent in the store. Wulf, Schillewaert, Muylle, and Rangarajan (2006), empirically demonstrated that the online store with good and necessary content, well established organization, and reliable technology pleases their customers, and lead them to navigate and search more, be satisfied and committed. On the other hand, graphics, colours, and links are important in pleasing and arousing online shoppers, menus have a negative impact on pleasing and arousing them (Koo and Ju, 2010).

2.1.3. RESPONSE

Response is an approach or avoidance behaviours (Donovan and Rossiter, 1982). All positive actions might be directed toward a particular setting. As an example, intention to stay, explore, and affiliate, avoidance behaviours concern the opposite (Mehrabian and Russell, 1974). Donovan and Rossiter (1982) adopted time and money spent, returning, store exploration as their approach behaviours. The quality of the information on a website, including the elements of enjoyment and playfulness, is an important factor in the success of a hotel website (Yeung and Law, 2003) and of websites in general (Liu et al., 2001). Similarly, Perdue (2001) and Ranganathan and Grandon (2002) found that the quality of contents is one of the most important reasons why travellers make a booking on a particular site. As a response our model proposes attitude and intentions.

Ducoffe (1996) already explored the antecedents of consumer attitudes toward website advertising. Traditional advertising influences consumer attitudes through cognitive and affective processes (Lutz, 1985), and the same logic can be assumed to apply to online advertising (Hwang et al., 2011). Web pages especially made for travel products, have proved using of pictures as a successful tool.

Jeong and Choi (2004) found that the content and realism (pictures with or without people) of picture presentations are important predictors of customers' attitudes toward the website, and their attitudes appear to be a strong predictor of behavioural intentions, by analyzing pictorial presentations from 203 hotel websites in New York.

It is important to understand customers' purchase intentions because customers' behaviour can usually be predicted by their intention. In Salisbury et al.'s (2001) study, information quality and price level enhanced the intention of travellers to make purchases over hotel websites. In terms of the dimensions of the intention to purchase, a successful website always has high-quality contents and good security measures (e.g., Choi and Hsu, 2001; Lang, 2000; Law and Leung, 2002; Wong and Law, 2005). Time is also newly identified factor for arousing the intention to purchase (Wong and Law, 2005).

2.2. ATMOSPHERICS

Atmospherics are defined as "the conscious designing of space to create certain buyer effects, specifically, the designing of buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance purchase probability" (Kotler, 1973–74, p. 50). Atmospherics in the current study are perceived as any component of websites created by the hotel industries to attract the tourists worldwide along with the individual's perceptual field and that stimulates its acoustic and visual senses. The conscious designing of web environments makes a hotel perfect to create the positive emotion of web users in order to increase responses from consumers. Web atmosphere helps the consumer to feel the internal and external environment of the hotel. It has the aim to make consumer revisit or browse their websites. As the visual appeal is very important, so the pictures or the design of web environment should be very consciously. This may create the positive emotional responses in users' mind and it helps to increase the consumer responses for longer time as well as purchase intention in the future. Eroglu et al. (2003) demonstrated that site atmospherics have a positive impact on pleasure and arousal and both of which have a subsequent positive effect on satisfaction and approach/avoidance behaviours.

Zafiroopoulos and Vrana (2006) have showed the vast "information services and dimensions", where they have included "surrounding area information" at the web service. Every required data are detailed in that survey, which can play a good advice to all hotel websites.

2.3. MODERATE VARIABLES

2.3.1. SENSORY CURIOSITY

Curiosity in general reflects an intrinsic desire for new information to stimulate interest and/or remove uncertainty, which is aroused by novel, complex, or ambiguous stimuli, and motivates exploratory behaviour (Litman, Robert and Spielberger, 2005). There are four different types of curiosity: interpersonal, epistemic, sensory, and perceptual curiosity. In this case, we shall discuss only about Sensory curiosity, which is defined as an interest in engaging in adventurous and thrilling experiences that involve relatively little imminent danger (Litman et al., 2005). It motivates people to search for novel and unusual sensory experiences such as rain forest exploration, dog sledding, horse riding, desert voyage, and other explorations (Litman et al., 2005).

2.3.2. LANGUAGE OF INSTRUCTION

People can get or lose interest in anything just for the lack of communication. Language is that important media of communication, which provide the knowledge to the customer what they really want to know. In Leung, Rong, Li and Law (2011), 67.1% responds on the language preference in

hotel websites. Gefen (2000)'s study also proof the language preference to the Chinese customers. English as an international language can cover many country's e-browsers, but still in Europe, most of the customers from Latin countries have least knowledge in this language. So, they also prefer their own language (I don't have any citation to prove this statement, but being lived here, I can tell this).

2.3.3. CLASSIFICATION OF HOTELS

According to Law and Cheung (2006), Hotel Class and Perception of importance of overall quality are dependable on each other. In their research, they have revealed that terms of individual hotel classes, the respondents had a neutral perception of the importance of the overall quality of websites for one-star and two-star hotels; but overall quality of web features as important for four-star and five-star hotels. Vrana et al. (2004) measured that the quantity and type of information provided through hotel websites and found out that higher class hotels as well as chain hotels appear to be more active in offering information services. The empirical findings showed that the level of the perceived importance increases with the class of hotel. In other side, Zafiroopoulos et al. (2012) showed that hotel class is not significantly correlated with customer contact information and surrounding area information.

2.3.4. ANNUAL INCOME OF CUSTOMER

Income has direct connection with purchasing products. So, previous studies have examined many times with this variables, though, it doesn't have clear effectiveness which can make a proved relationship between income and the purchase intension of e-browser. According to Tanford et al. (2011) marketing efforts can focus on the fact that full service patrons, more fulltime employed, have higher incomes, travel more during the week for business, spend more on hotel rooms and book more frequently online.

3. RESEARCH MODEL

Previous empirical studies have made the key features to price (discount), security of the payment Law and Leung (2002) and privacy (Ranganathan and Grandon, 2002), rapid information searching for purchasing hotel accommodations (Law and Chung, 2003; Liang and Law, 2003) and tourism products online (Law, 2003). But here we have selected 5 features to conduct our research. Information quality, sensitivity content, time, functionality and usability are those factors.

Time to assess a website is a critical factor according to Au Yeung and Law (2003), to determine whether users are willing to make bookings on the websites of hotels. Udo and Marquis (2001–2002) stated about download time, which is the most important factor in the effectiveness of a website in their opinion.

Mehrabian and Russell (1974) have showed atmospherics are converted into meaningful information and used to comprehend the environment before consumers' making any judgment or conclusion. Atmospherics cause a change in the emotional state of the consumer. With respect to the links between atmospherics and emotional states, previous empirical research suggested that atmospherics have a positive effect on emotional responses. Mummalaneni (2005) and Davis, Wang, and Lindridge (2008) proved that web atmospheric cues have positive impacts on both pleasure and arousal.

All of the above attributes may potentially prompt travellers to make a purchase over the Internet. Since Internet usage has grown rapidly, it is vital to identify how potential customers perceive hotel websites, because such information may give an indication of how online hotel reservations can be

increased and a hotel’s profitability be improved; and for this reason, the hotel organization has to concentrate more to create the hotel website more attractive to any web visitor. Therefore, based on literature review it is possible to organize the following prepositions:

P1: stimuli in websites will have a positive effect on tourist pleasure.

P2: stimuli in websites will have a positive effect on tourist arousal.

P3a: Pleasure will have a positive impact on attitude.

P3b: Pleasure will have a positive impact on intention.

P4a: Arousal will have a positive impact on attitude.

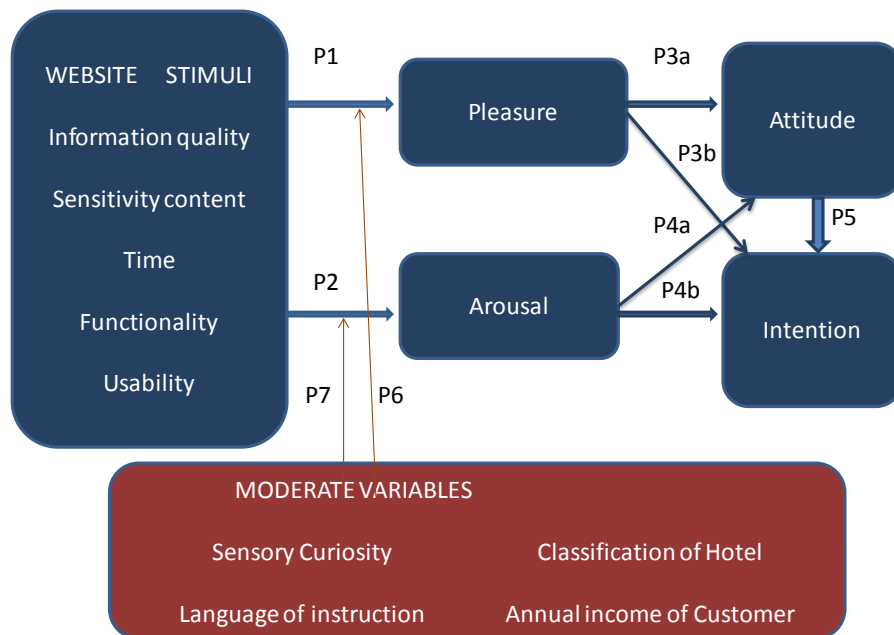
P4b: Arousal will have a positive impact on intention.

P5: Attitude will have a positive impact on intentions.

P6: The effect of stimuli in website on pleasure will operate differently according to the variability of each moderate variable.

P7: The effect of stimuli in website on arousal will operate differently according to the variability of each moderate variable.

Figure1: Perceptual Research Model



Source: elaboration by the authors.

4. PROPOSED METHODOLOGY AND DATA ANALYSIS

Beatriz Plaza (2010) has shown us how easily the web site performance can be measured by Google analytical feature. This web analyser program analyses number of visitors, the average number of page views per visitor, average page duration, most requested pages, domain classes and referrers; Source of customer visits like direct visits, referring site visits and search engine visits. Even

analytics tells the web owner how visitors found the site and how they interact with it from search engines, from referring sites and emails, and direct visits (Plaza, 2009). Thus the hotel websites gain insight into how to improve the site's content and design, as well as we can understand the attitude and intentions of tourist web-visitors.

We can examine our study by researching just one or more hotel website providing all necessary features (facilities information, guest contact information, reservation/ price information, management of website, company profile etc.) along with the tourist information such as area interest, map, distance, transportation, nearby facilities, weather etc (Zafiropoulos and Vrana, 2006). The aim of our study is to show that hotel websites having tourist information expand the local tourism and tourist information also expands the popularity of hotel.

Concurrently, we can test directly the proposed model using a survey technique in each a group of items to measure each construct are organized in a questionnaire.

The main sample should be organized with those who have experience of using and booking in hotel websites. Another sample, a group of control, should be composed of people with no experience in using the hotel website for booking.

5. CONTRIBUTIONS, POTENTIAL IMPLICATIONS AND LIMITATIONS

This study is based on the previous researches, which already have been published in different type of journals. Theoretical aspects of characteristics to build a good hotel websites are major study in the background of this model. S-O-R model is proved as practical process to measure cause and effect. Searching websites is main reason to get useful information. Along with the general information about the hotel and its services, if the site also provides the knowledge of local "places to see" or to know about the local culture, habit, offers typical food to the browsers, the browsers definitely will be interested about the place to go, more than before. With this touch of little information, local places can grow up as new tourist destination. If the hotel stays in distance of some kilometres from famous tourist spot, then they can inform their future customer about public or private transportation availability through the hotel website. This information makes the traveller more assured than the normal one. Giving the maps of area also can be a good step. This article shows theoretically how these small things (stimuli) make changes in people's mind and make them response. This study is outline to step forward towards the practical research.

The proposed model will contribute to go further in understanding the effects of stimuli in hotel website on attitude and intention, regarding the proposed and not yet fully analysed and studied moderated variables. Therefore, the findings of the empirical research will also provide important considerations for the managers of the hotel websites.

6. CONCLUSIONS

Online satisfaction was found to have a positive impact on purchase intentions, both short-term and long-term, mediating the effect of website quality (Bai et al., 2008). In this way, in this study we propose to test the effect of attitude on intentions. As previous studies found no significance difference between male and female hotel website users in terms of purchasing or searching information from hotel websites (Weber and Roehl, 1999; Law and Wong, 2003), and Bonn et al. (1998), we don't want to use gender as a variable. But having option to select different language is good for customers to know the hotel and the tourist information.

Consumer attitudes regarding website characteristics directly influences purchases, it did not investigate whether positive website attitudes result in actual purchases. But, by including the

tourism information to the hotel website makes it more acceptable to the customers and even it can transform the web-searchers into web-purchasers more easily. Further study can be discussed practically with different variables used in past researches. We didn't go through the important variables such as colour, graphics, design, using pictures of web sites; but every point is important to measure the quality of web-service of hotel industry. Next research can be used on the basis of these moderated variables.

REFERENCES

- Ables, E.G., White, M.D., And Hahn, K. (1997). Identifying user-based criteria for web pages, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 7(4), 252–262.
- Amichai-Hamburger, Y. (2002). Internet and personality, *Computers in Human Behavior*, 18(1): 1-10.
- Anderson, E.W., And Fornell, C. (1994). A customer satisfaction research prospectus, In: Rust, R.T., Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, 241–268.
- Anderson, R.E., And Srinivasan, S.S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework, *Psychology and Marketing*, 20(2), 123–138.
- Au Yeung, T., And Law, R. (2003). Usability evaluation of Hong Kong hotel websites, in Frew, A., O'Connor, P., Hitz, M. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2003*, Springer, New York, Wien.
- Bai, B., Hu, C., Countryman, C., And Elsworth, J. (2004). Online travel planning and college students: the spring break experience, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(2–3), 79–91.
- Bai, B., Law, R., And Wen, I. (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 391–402.
- Baker, J., Grewal, D., And Parasuraman, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image, *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(4), 328–339.
- Bonn, M., Furr, H.L., And Susskind, A.M. (1998). Using the Internet as a pleasure travel planning tool: an examination of the sociodemographic and behavioral characteristics among Internet users and nonusers, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(3), 303–317.
- Choi, J.J., And Hsu, C.H.C. (2001). Native American casino marketing on the web, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 10(2/3), 101–116.
- Chung, T., And Law, R. (2003). Developing a performance indicator for hotel websites, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119–125.
- Chung, H., And Ahn, E. (2007). The effects of website structure: The role of personal difference, *Cyberpsychology & Behavior*, 10(6), 749-756.
- Collins, R. P., Litman, J. A., And Spielberger, C. D., (2004).The measurement of perceptual curiosity, *Personality and Individual Differences*, 36(5), 1127–1141.
- Cunningham, D., Thach, L., And Thompson, K. (2007). Innovative E-Commerce site design: A conceptual model to match consumer MBT1 dimensions to website design, *Journal of Enternet Commerce*, 6(3), 1-27.
- Davis, L., Wang, S., And Lindrige, A. (2008). Culture influences on emotional responses to on-line store atmospheric cues, *Journal of Business Research*, 61(8), 806–812.
- Donovan, R. J., And Rossiter, J. R. (1982). Store atmosphere: An environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, 58(1), 34–57.
- Ducoffe, R.H. (1996). Advertising value and advertising on the Web. *Journal of Advertising Research*, 36(5), 21–35.

- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., AND DAVIS, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications, *Journal of Business Research*, 54(2), 177–184.
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., AND DAVIS, L. M. (2003). Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses, *Psychology & Marketing*, 20(2), 139–150.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust, *OMEGA*, 28(6), 725–737.
- Ghosh, A., And Ipeirotis, P. (2006). Towards an understanding of the impact of customer sentiment on product sales and review quality. In: *Proceedings of the Workshop on Information Technology and Systems*, Milwaukee, December, 1–6.
- Greenspan, R. (2004). Internet High on Travel Destinations, Available online: <http://www.clickz.com/stats/markets/travel>, accessed on June 20, 2102.
- Gommans, M., Krishnan, K.S., And Scheffold, K.B. (2001). From brand loyalty to e-loyalty: a conceptual framework, *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 43–58.
- Gretzel, U., And Yoo, K. (2008). Use and impact of online travel reviews, in O'Connor, P., Hopken, W., GRETZEL, U. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*. Springer-Verlag, Wien/New York, 35–46.
- Hashim, Noor H., Murphy, J., Purchase, S., And O'Connor, P. (2009). Website and email adoption by Malaysian hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 194–196.
- Hoffman, D.L., And Novak, T.P. (1997). A new marketing paradigm for electronic commerce, *The Information Society*, 13(1), 43–54.
- Hausman, A. V., And Siekpe, J. S. (2009). The effect of web interface features on consumer online purchase intentions, *Journal of Business Research*, 62(1), 5–13.
- Hwanga, J., Yoona, Y., And Park, N. (2011). Structural effects of cognitive and affective responses to web advertisements, website and brand attitudes, and purchase intentions: The case of casual dining restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 897– 907.
- Jeong, M., And Choi, J. (2004). Effects of picture presentations on customers' behavioral intentions on the web, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(2–3), 193–204.
- Jordan, P. W. (1998). Human factors for pleasure in product use, *Applied Ergonomics*, 29(1), 25-33.
- Kim, H. And Fesenmaier, D.R. (2008). Persuasive design of destination websites: An analysis of first impression, *Journal of Travel Research*, 47(1), 3-13.
- Kobayashi, S. (1998). *Colorist: A practical handbook for personal and professionalise* (1st ed.). Tokyo: Kodansha International.
- Koo, D.-Mo, Andju, S.-H. (2010). The interactional effects of atmospherics and perceptual curiosity on emotions and online shopping intention, *Computers in Human Behavior*, 26(3), 377–388.
- Kotler, P. (1973–74). Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.
- Koumelis, T. (2003). Study: room rates 6.5% higher for reservations booked from hotel sites", *TravelDailyNews*, from www.traveldailynews.com/new.asp?newid=14677&subcategory_id=77, accessed on December 15, 2011.
- Koumelis, T. (2004). Internet generated \$715 million and 26,000 incremental rooms per night for US lodging industry in 2003, *Travel Daily News*: from www.traveldailynews.com/new.asp?newid=15406&subcategory_id=77, accessed on December 15, 2011.
- Lang, T.C. (2000). The effect of the Internet on travel consumer purchasing behaviour and implications for travel agencies, *Journal of Vacation Marketing*, 6(4), 385.
- Law, R. (2003). Towards a multi-criteria weighting model for travel websites, *Review of Business Research*, 1(2), 114–118.

- Law, R., And Cheung, C. (2006). A study of the perceived importance of the overall website quality of different classes of hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 525-531.
- Law, R., And Chung, T. (2003). Website performance: Hong Kong hotels. *FIU Hospitality Review*, 21(1), 33–46.
- Law, R., And Leung, R. (2000). A study of Airlines' online reservation services on the Internet, *Journal of Travel Research*, 39(2), 202–211.
- Law, R., And Leung, K. (2002). Online airfare reservation services: a study of Asian-based and North American-based travel websites, *Information Technology & Tourism*, 5(1), 25–33.
- Law, R., Leung, K., And Wong, J. (2004). The impact of the Internet on travel agencies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100–107.
- Law, R., Qi, S., And Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research, *Tourism Management*, 31(3), 297–313.
- Law, R., And Wong, J. (2003). Successful factors for a travel website: perceptions of online purchasers in Hong Kong, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 118–124.
- Leong, C.C. (2003). Effectiveness of the hotel websites in Singapore: a perspective from business- to-business (B2B) organisations, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8(2), 38–47.
- Leung, R., Rong, J., LI, G., And Law, R. (2011). An Analysis on Human Personality and Hotel Web Design: a Kohonen Network Approach. *Information and communication technologies in tourism 2011: proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, January 26-28, 2011*, chapter 46, 573-585. From <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30043168>.
- Liang, K., And Law, R. (2003). A modified functionality performance evaluation model for evaluating the performance of China based hotel websites, *Journal of Academy of Business and Economics*, 2(2), 193–208.
- Lindgaard, G., Fernandes, G., Dudek, C., And Brown, J. (2006). Attention web designers: You have 50 milliseconds to make a good first impression! *Behaviour & Information Technology*, 25(2),15-26.
- Litman, J. A., Robert, P. C., And Spielberger, C. D. (2005). The nature and measurement of sensory curiosity, *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1123–1133.
- Liu, C., Amett, K.P., Capella, L.M., And Taylor, R.D. (2001). Key Dimensions of web design quality as related to consumer response. *Journal of Computer Information Systems*, 42(1), 70–82.
- Lutz, R.J. (1985). Affective and cognitive antecedents of attitude toward the Ad: a conceptual framework". In: Alwitt, L.F., Mitchell, A.A. (Eds.), *Psychological Processes and Advertising Effects: Theory, Research and Application*. Hillsdale, New Jersey, 45–65.
- Mcgann, R. (2004). US Online Travel Market to Soar, from www.clickz.com/stats/sectors/travel/article.php/3433881, accessed on June 20, 2012.
- Mehrabian, A., And Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Menon, S., And Kahn, B. E. (2002). Cross-category effects of induced arousal and pleasure on the Internet shopping experience, *Journal of Retailing*, 78(1), 31–40.
- Michailidou, E., Harper, S., And Bechhofer, S. (2008). Visual complexity and aesthetic perception of web pages, in *Proceedings of the 26th Annual ACJ'vI International Conference on Design of Communication*, Lisbon, Portugal: ACM, 215-224.
- Mummalaneni, V. (2005). An empirical investigation of website characteristics, consumer emotional states and on-line shopping behaviours, *Journal of Business Research*, 58(4), 526–532.

- Murphy, J., Forrest, E.J., Wotring, C.E., And Brymer, R.A. (1996). Hotel management and marketing on the Internet: an analysis of sites and features, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), 70–82.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Pavlou, P.A., And Dimoka, A. (2006). The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: implications for trust building, price premiums, and seller differentiation, *Information Systems Research*, 17(4), 392–414.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., And Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124.
- Perdue, R.R. (2001). Internet site evaluations: the influence of behavioral experience, existing images, and selected website characteristics, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(2/3), 21–38.
- Plaza, B. (2009). Monitoring web traffic source effectiveness with Google Analytics. An experiment with time series. *Aslib Proceedings*, 61(5), 474e482.
- Pont, M., And Mcquillen, L. (2005). An empirical investigation of customer satisfaction and loyalty across two divergent bank segments, *Journal of Financial Services Marketing*, 9(4), 344–359.
- Plaza, B. (2010). Google Analytics for measuring website performance, *Tourism Management*, 32(3), 477-481.
- Ranganathan, C., And Grandon, E. (2002). An exploratory examination of factors affecting online sales, *Journal of Computer Information Systems*, 42(3), 87–93.
- Rentfrow, P.J., And Gosling, S.D. (2003). The do re mi's of everyday life: The structure and personality correlates of music preferences, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1236-1256.
- Robins, D., And Holmes, J. (2008). Aesthetics and credibility in website design, *Information Processing & Management*, 44(1), 386-399.
- Rong, J., LI, G., And Law, R. (2009). A contrast analysis of online hotel web service purchasers and browsers, *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 466–478.
- Salisbury, W.D., Person, R.A., Person, A.W., And Miller, D.W. (2001). Perceived security and world wide web purchase intention, *Industrial Management & Data Systems*, 101(4), 165–176.
- Schenkman, B.N., And Jonsson, F.U. (2000). Aesthetics and preferences of web pages”, *Behaviour & Information Technology*, 9(5), 367-377.
- Schmidt, Serje; Cantallops, Antoni Serra; And dos Sntos, Cristiane Pizzutti (2007). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness, *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 504–516.
- Sherman, E., Mathur, A., And Smith, R. B. (1997). Store environment and consumer purchase behavior: Mediating role of consumer emotions, *Psychology & Marketing*, 14(4), 361–378.
- Starkov, M. (2002). Brand Erosion or How Not to Market Your Hotel on the Web, from http://hospitalitynet.org/news/Market_Reports/Max_Stakov_-_Hospitality, accessed on April 2, 2012.
- Thang, D. C. L., And Tan, B. L. B. (2003). Linking consumer perception to preference of retail stores: An empirical assessment of the multi-attributes of store image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), 193–200.
- Udo, G.J., And Marquis, G.P. (2001–2002). Factors affecting e-commerce website effectiveness, *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 10–16.
- Vrana, V., Zafiropoulos, C., And Paschaloudis, D. (2004). Measuring the provision of information services in tourist hotel websites: The case of Athens-Olympic city 2004, *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 1(3), 255-272.

- Weber, K., And Roehl, W.S. (1999). Profiling people searching for and purchasing travel products on the World Wide Web, *Journal of Travel Research*, 37(3), 291–298.
- Wong, J., And Law, R. (2005). Analysing the intention to purchase on hotel websites: a study of travellers to Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 311–329.
- Wulf, Kristof DE., Schillewaert, N., Muylle, S., And Rangarajan, D. (2006). The role of pleasure in web site success, *Information & Management*, 43(4), 434–446.
- Ye, Q., Law, R., And GU, B. (2008). The impact of online user reviews on hotel room sales, *International Journal of Hospitality Management* 28(1) 180–182.
- Zafiroopoulos, C.; And Vrana, V. (2006). A Framework for the Evaluation of Hotel Websites: The Case of Greece, *Information Technology & Tourism*, 8(3-4), 239–254.
- Zafiroopoulos, C., Vrana, V., And Paschaloudis, D. (2012). An Evaluation of the Performance of Hotel Websites Using the Managers' Views about Online Information Services, from <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050010.pdf>, accessed on June 10, 2012.
- Zettl, H. (2008). *Sight, sound, motion: Applied media aesthetics* (5th ed.). Belmont, CA; Tholmson/Wadsworth.
- Zhu, F., And Zhang, X. (2006). The influence of online consumer reviews on the demand for experience goods: the case of video games, In: *Proceedings of 27th International Conference on Information Systems*, Milwaukee, December, 367–382.

IMPLEMENTAÇÃO DE UM LABORATÓRIO DE ACESSO REMOTO COMO APOIO ÀS AULAS DA DISCIPLINA DE REDES DE COMPUTADORES EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

**IMPLEMENTATION OF A LABORATORY FOR REMOTE ACCESS AND SUPPORT FOR TEACHING
THE DISCIPLINE OF COMPUTER NETWORKS IN A BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITY**

Fabiano Scriptori de Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
fabiano@dainf.ct.utfpr.edu.br

Gilda Maria Souza Friedlaender

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
gilda@dainf.ct.utfpr.edu.br

Hilda Alberton de Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
hilda@utfpr.edu.br

RESUMO

Este artigo descreve a implementação de uma metodologia utilizada como suporte às disciplinas de redes de computadores, nos cursos de graduação do Departamento Acadêmico de Informática da UTFPR. Considerando a dificuldade de montagem de equipamentos de redes para o uso didático em laboratórios de informática e a perda de tempo e da eficiência dos recursos face ao trabalho de montar e desmontar o aparato tecnológico para cada encontro, buscou-se uma forma de melhorar a eficiência de uso em sala de aula, desenvolvendo uma proposta de um laboratório com os equipamentos necessários a utilização e com a possibilidade de uso remoto, no intuito de disponibilizar o aparato tecnológico para os discentes fazerem uso, onde estes estivessem. Com a implementação do Laboratório de Acesso Remoto (LAR) foi possível obter ganho de eficiência no tempo destinado às aulas, assim como foi possível repassar aos alunos atividades extra classe que puderam ser feitas remotamente.

PALAVRAS CHAVE

Laboratório Remoto, Redes de Computadores, Técnicas de Ensino, Simuladores, Internet.

ABSTRACT

This article describes the implementation of a methodology used to support the disciplines of computer networks, in undergraduate courses in the Department of Academic Computing UTFPR – Campus Curitiba. Considering the difficulty of mounting network equipment for use in teaching labs and a waste of time and resource efficiency over the work of assembling and disassembling the technological apparatus for each meeting, we sought a way to improve the efficiency of this use by developing a proposal for a laboratory with the necessary equipment to use and the possibility of online use, in order to provide the technological apparatus for students to use, wherever they are. With the implementation of Remote Access Laboratory (LAR) was possible to gain efficiency in time for classes, as it possible to pass on to students extracurricular activities that could be done remotely.

KEYWORDS

Remote Laboratory, Computer Networks, Teaching Techniques, Simulators, Internet.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual, em decorrência nos avanços dos processos de comunicação, globalização e tecnologia, obriga o profissional a se preparar melhor para responder aos novos desafios para se inserir no mundo do trabalho (Da Ré, 2003).

Nas disciplinas que trabalham temas relacionados a redes de computadores, existe a necessidade de viabilizar momentos para que o aluno possa aplicar os conhecimentos teóricos nos equipamentos reais. Considerando a dificuldade de montagem de equipamentos de redes para o uso didático em laboratórios de informática, e a perda de tempo e da eficiência dos recursos face ao trabalho de montar e desmontar o aparato tecnológico para cada encontro.

Para tanto, buscou-se uma forma de melhorar a eficiência de uso em sala de aula, desenvolvendo uma proposta de montagem de um laboratório, com os equipamentos que são utilizados para as atividades práticas, com a possibilidade de uso remoto. Com isso foi possível disponibilizar o Laboratório de Acesso Remoto (LAR) para os alunos fazerem uso, onde estes estivessem, podendo acessar e configurar os equipamentos reais, de acordo com a topologia indicada em sala de aula.

Este acesso pode ser feito da casa do aluno, do laboratório da universidade ou de qualquer lugar onde ele tenha acesso a *Internet*. Pretende-se neste artigo apresentar uma proposta de metodologia para a utilização de laboratório, configurado para acesso remoto para a viabilização das aulas práticas.

2. METODOLOGIA UTILIZADA

Cada ser humano é único e distinto dos demais, bem como sua maneira de interpretar situações e recepção das comunicações é a única que faz sentido para ele mesmo. As aulas das disciplinas relacionadas a redes de computadores dos cursos de graduação no campus Curitiba, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), exigem que uma parte da disciplina seja realizada em atividades práticas de laboratório, onde o discente precisa configurar os equipamentos de redes (*switches*, roteadores e servidores).

A metodologia utilizada é levar os equipamentos físicos em sala de aula, solicitar que os discentes façam a conectorização dos cabos, e só depois do processo de montagem dos equipamentos físicos é que começa a configuração lógica prevista no laboratório prático. Foi constatado que este processo exige um tempo considerável, fazendo com que a parte mais importante que é a configuração dos equipamentos, tenha um tempo reduzido para que possa ser feita.

A conectorização dos equipamentos feita pelos alunos, nem sempre traz resultados positivos, visto que eles podem fazer a montagem dos cabos de forma errada, fazendo com que a comunicação entre os equipamentos não ocorra corretamente. Como a quantidade de equipamentos é limitada, todos os alunos trabalham em uma única topologia de rede, ficando cada um responsável por um ou mais equipamentos. Isto muitas vezes resulta em problemas. Se um aluno não fizer corretamente a configuração do equipamento que está interligando, toda a topologia acaba sendo afetada. Isso de modo geral acaba interferindo no resultado da aula prática, já que parte do tempo será destinada para as atividades meio e menor tempo para as atividades fim da aula prática.

Para tentar solucionar este problema, primeiramente foi implementado o uso de simuladores de redes, onde o aluno pode inserir uma topologia completa de equipamentos e configurá-los de forma autônoma. A configuração de equipamentos de redes por meio de um simulador é uma abstração do processo de configuração de equipamentos verdadeiros. Isto faz com que os alunos sintam falta

de configurar um equipamento real na prática. Um outro problema é que a maioria dos simuladores atuais não oferecem todas as funcionalidades que um equipamento real suporta, não permitindo a realização de alguns laboratórios mais complexos. Além disto, alguns simuladores utilizados em sala de aula para as práticas das configurações de topologias de redes, apresentaram uma série de erros.

A maior dificuldade que os discentes enfrentam na utilização de equipamentos reais, é o acesso físico. Como estes ficam trancados sem acesso externo, os alunos só podem configurar os equipamentos na hora da aula. Considerando os problemas apresentados, pretendeu-se propor uma nova metodologia: a montagem de um laboratório com equipamentos reais, conectorizados de forma que os alunos possam configurar várias topologias de redes, com acesso remoto por meio de um endereço IP verdadeiro, permitindo que os alunos acessem os equipamentos remotamente utilizando a rede mundial de computadores, a *Internet*.

3. TECNOLOGIAS E PROTOCOLOS

Para a realização da pesquisa, foram utilizados alguns protocolos e tecnologias de redes. Os equipamentos envolvidos utilizaram como base a pilha de protocolos TCP/IP. Para (TANENBAUM, 2003) o TCP/IP foi uma necessidade de uma arquitetura flexível, capaz de se adaptar a aplicações com requisitos divergentes, como a transferências de arquivos ou voz. Para o acesso remoto, foi utilizado o Secure Shell (SSH). O (COMER, 2007) *Secure Shell* é um protocolo de camada de aplicação similar ao TELNET, com a vantagem de que ele garante a confidencialidade ao criptografar os dados antes da transmissão. Como servidor de páginas Web, foi utilizado o apache, que utiliza o protocolo *HyperText Transfer Protocol* (HTTP). Os discentes puderam inicializar o servidor apache e disponibilizar as páginas *Web* para os testes no laboratório. Para (KUROSE, 2006), o protocolo HTTP define o formato e a sequência das mensagens que são passadas entre o *browser* e o servidor *Web*. O servidor utilizado como repositório de dados foi o *File Transfer Protocol* (FTP), que para (TANENBAUM, 2003) permite que pessoas de qualquer lugar da Internet estabeleçam login e façam *download* de arquivos armazenados no servidor.

Foram utilizados protocolos de roteamento para a interligação entre os roteadores para formar os Sistemas Autônomos. Para (COMER, 2007) um Sistema Autônomo é um conjunto de redes e roteadores adjacentes todos sob o controle de uma autoridade administrativa. Os protocolos de roteamento utilizados foram:

- ✓ Routing Information Protocol (RIP);
- ✓ Enhanced Interior Gateway Routing Protocol (EIGRP);
- ✓ Open Short Path First (OSPF).

Estes protocolos atuam trocando informações entre os roteadores, afim de que as informações das redes remotas possam ser utilizadas para o encaminhamento das informações por meio das interfaces. Para (DANTAS, 2002) os roteadores trocam entre si, através de protocolos de roteamento, informações sobre o ambiente de rede.

A tecnologia de rede local utilizada foi baseada no padrão IEEE 802.3 e suas variantes (*FastEthernet* e *GigabitEthernet*). A principal razão da sua utilização é a grande quantidade de equipamentos que utilizam este padrão.

Para permitir o acesso à *interface* gráfica remota foi configurado um *Virtual Network Computing* (VNC). O VNC (MORIMOTO, 2006) permite o acesso remoto à uma máquina, não importando qual o

sistema operacional que ela estiver utilizando. Assim, um usuário que estiver utilizando o Windows pode acessar o sistema que foi configurado no Linux.

O VNC está dividido em dois módulos: o servidor, que foi instalado e configurado na máquina central, conectada via console aos equipamentos de redes, e o módulo cliente, que deve ser instalado na máquina que vai fazer a conexão com o VNC remoto. Para facilitar o acesso aos equipamentos, foi criado *scripts* com ícones na janela principal, permitindo uma maior facilidade no acesso aos equipamentos de redes.

O *Spanning-Tree protocol* (STP), é um protocolo (BIRKNER, 2003) utilizado nos *switches* que enviam mensagens de configurações denominadas *Bridge Protocol Data Units* (BPDUs) que servem para evitar *loops* nas redes locais. Para (CHAPPELL, 2002), o *Spanning-Tree Protocol* fornece vários caminhos alternativos para a interligação dos *switches*, garantindo a conectividade entre todos os nós, evitando *loops* ao longo da rede.

O *software* utilizado para a conexão do servidor de console e os equipamentos de redes (*switches*, roteadores) foi o Kermit, instalado em um computador com o sistema operacional Linux. Este *software* permite conexões seriais entre o computador e os equipamentos, via console, para que o administrador possa acessar o modo de configuração.

Como suporte para salvar os arquivos das memórias dos equipamentos, foi utilizado um servidor *Trivial File Transfer Protocol* (TFTP). Um servidor (COMER, 2007) TFTP difere do servidor FTP porque utiliza o protocolo UDP, da camada de Transporte, que não oferece garantia de entrega das informações, diferente do protocolo TCP. Isto indica que este protocolo deve ser utilizado em uma rede confiável, onde a perda de pacotes deve ser mínima.

Para a comunicação da rede externa com a rede interna, foi implementado o *Network Address Translation* (NAT) que é um recurso que permite a interligação de uma rede com IPs verdadeiros à uma rede com IPs falsos. Esta configuração de tradução de endereços é feita por meio de um equipamento externo, que pode estar em qualquer lugar que tenha acesso à rede *Internet* para um equipamento interno do laboratório remoto. O NAT (COULORIS, 2007) permite que computadores com endereços não registrados (falsos) possam ter acesso à *Internet* por meio de um roteador.

Em relação as configurações nos *switches* de camada 2, foi utilizado o conceito de LAN virtuais (VLANs). As VLANs (TANENBAUM, 2003) se baseiam em *switches* e servem para separar a rede em várias porções lógicas, não permitindo que um usuário de uma VLAN acesse as informações de outra. Assim pode-se ter em um único *switch*, usuários de vários departamentos, separados em redes lógicas diferentes.

4. EQUIPAMENTOS UTILIZADOS

Para a construção do Laboratório de Acesso Remoto (LAR) foram utilizados switches camada 2, switches camada 3, roteadores, um servidor de console e um servidor de aplicativos. Na metodologia anterior, os equipamentos eram levados em sala de aula e interligados por meio de *interfaces* seriais e *FastEthernet*, para a montagem dos laboratórios práticos de redes. Com a utilização do LAR, as configurações físicas (*interfaces*) já estavam conectadas, permitindo com isto um menor desperdício de tempo em relação à montagem física dos equipamentos.

Com o Laboratório de Acesso Remoto montado, foi possível implementar diversas topologias utilizando os protocolos abordados em sala de aula, como os protocolos de roteamento dinâmico ou o roteamento estático, utilizados nos roteadores. Nos *switches* camada 2 foi possível configurar

VLANs, enlaces de tronco entre equipamentos, o protocolo *Spanning-Tree* (STP) e roteamento entre VLANs por meio de equipamentos de camada 3.

Com isto foi possível a configuração de topologias envolvendo diversas tecnologias e protocolos de redes. A demora na montagem do cabeamento e os problemas que ocorriam por meio desta montagem foi o principal motivador para a implementação de uma nova metodologia. Como a disciplina é ministrada em duas aulas, o tempo que se perde com esta montagem toma, algumas vezes, muito tempo do total da aula.

No servidor de console, que é o equipamento que faz a conexão aos equipamentos de redes, foi instalado o sistema operacional Linux Debian. Para disponibilizar o acesso remoto, foi configurado um servidor SSH, para que os usuários pudessem fazer as conexões remotas. Foi configurado também o *Virtual Network Computing* (VNC) para o acesso remoto utilizando a interface gráfica.

Para questões de segurança, foram criadas contas de usuários com acesso restrito, para impedir que um usuário possa fazer utilização com fins inadequados do sistema.

Figura 1: Rack com os equipamentos de redes



Fonte: autoria própria

A figura 1 mostra os equipamentos de redes utilizados para a montagem do Laboratório de Acesso Remoto (LAR). Foram utilizados roteadores, *switches* camada 2 e 3 e servidores de apoio.

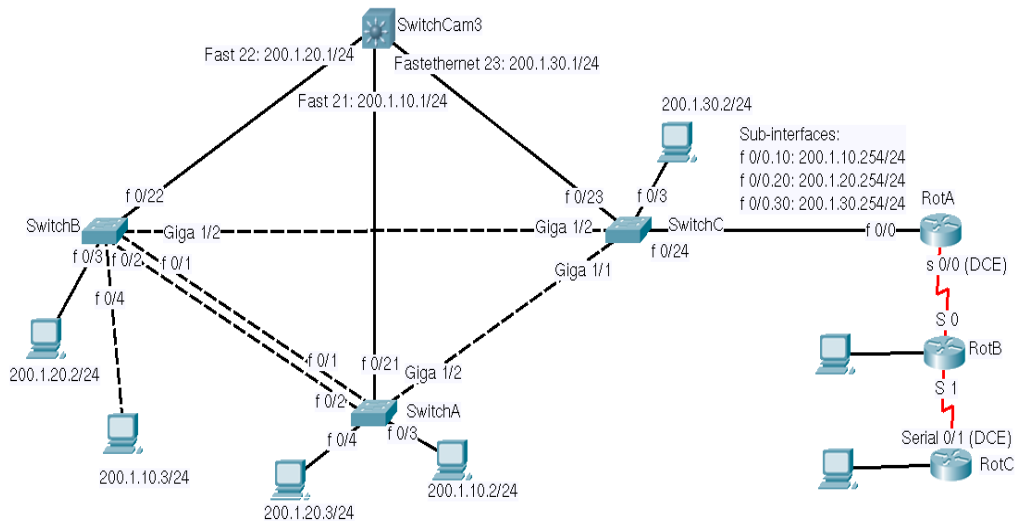
5. INTERLIGAÇÃO ENTRE OS EQUIPAMENTOS DE REDES

A interligação dos enlaces físicos entre os equipamentos de redes foram realizadas permitindo que os usuários implementassem vários tipos de protocolos e tecnologias. Na figura 2 pode-se observar que existem dois cabos interligando os *switches* A e B. Isto permitiu a configuração de um protocolo de agregação de enlaces, definindo uma maior taxa de transmissão entre estes dois pontos.

Os *switches* da topologia foram interligados por meio de enlaces redundantes, fazendo com que os alunos pudessem configurar e testar os protocolos que evitam os loops e as tempestades de *broadcast* como é o caso do *Spanning-Tree Protocol* (STP).

Com a utilização deste protocolo, alguns enlaces vão estar prontos para enviar informações, enquanto outros enlaces ficam em estado “bloqueado”. Com isto, existe somente um caminho entre a origem e o destino. Quando acontecer algum problema no enlace que interliga os equipamentos, como por exemplo o rompimento de um cabo, o protocolo STP fará a convergência e vai procurar um caminho alternativo para enviar as informações.

Figura 2: Enlaces físicos entre os equipamentos de redes



Fonte: autoria própria

A figura 2 mostra uma possível topologia que pode ser implementada pelos discentes utilizando o LAR. Nesta topologia, foi utilizado 3 *switches* camada 2, 1 *switch* camada 3 e 3 roteadores. Foram configurados os enlaces de *trunk*, as LANs virtuais (VLANs), o roteamento entre as VLANs e uma rede remota, identificada pelos roteadores.

6. METODOLOGIA PROPOSTA

É necessário fazer com que as ferramentas utilizadas em sala de aula possam ser mais do que simples testadoras de conhecimentos. Com a configuração do Laboratório de Acesso Remoto (LAR), foi possível implementar diversas topologias e protocolos de redes, utilizando equipamentos reais.

Com isto, buscou-se uma ferramenta que foi auxiliar no desenvolvimento das atividades na disciplina de redes de computadores, permitindo que os alunos implementassem na prática o que eles viram na teoria. Deve-se vivenciar processos participativos de compartilhamento no ensinar e aprender através da comunicação mais ampla, confiante, de motivação constante, de integração de todas as possibilidades da aula. Essas ações devem estar focadas na interatividade entre os participantes do processo.

A metodologia proposta consistiu em fazer a configuração física dos equipamentos em um *rack*, deixando pronto para a implementação de várias topologias de redes diferentes. Para isso, foram realizadas as seguintes etapas:

- ✓ Instalação da parte física entre os equipamentos de redes (cabos de interconexão), que foram utilizados para interligar *switches*, roteadores, servidores e computadores. Os equipamentos foram instalados em um *rack* com acesso a rede externa (*Internet*) ;

- ✓ Configuração de um roteador de borda da rede, responsável pela interligação da rede interna e externa (*Internet*). Para que a implementação fosse possível, foi necessário a configuração do NAT (*Network Address Translation*), para que os endereços falsos (RFC 1918) tivessem acesso à rede externa (IPs verdadeiros) e pudessem interagir com outros computadores que estivessem fora da rede interna;
- ✓ Instalação e configuração de um servidor SSH para acesso externo;
- ✓ Instalação e configuração de um servidor TFTP, para as cópias dos arquivos de configuração dos equipamentos utilizados;
- ✓ Configuração das comunicações seriais entre os computadores e os equipamentos de redes (*switches* e roteadores).

Com a implementação da metodologia proposta:

- ✓ Os alunos conseguiram acessar as topologias de qualquer lugar, bastando que tivessem acesso à Internet e tivessem configurado o cliente do protocolo SSH em suas máquinas;
- ✓ Houve um menor índice de problemas físicos nas conexões das interfaces dos equipamentos de rede, visto que não foi necessário fazer a conectorização e interligação nos cabos de redes no início das aulas. As interligações foram feitas e testadas uma vez e a partir disto estavam aptas para a utilização. Foi constatado que a maior parte dos problemas nos laboratórios são de cabos montados e conectados de forma inadequada;
- ✓ Foi disponibilizado várias topologias diferentes e separadas logicamente. Com isso, mais de um grupo conseguiu trabalhar simultaneamente nos equipamentos;
- ✓ Os alunos puderam trabalhar nos equipamentos reais, visto que alguns simuladores de redes disponíveis no mercado não possuem todas as funcionalidades de um equipamento real;
- ✓ É importante que os alunos tenham contato e aprendam a fazer a conectorização dos equipamentos de redes. Visto que um grande percentual de falhas decorre da interligação física dos conectores, foi disponibilizado uma segunda topologia para que os alunos pudessem fazer estas conectorizações, deixando a topologia principal somente para as configurações lógicas.

7. COMUNICAÇÃO DA REDE EXTERNA COM O LABORATÓRIO

Para que fosse possível a montagem do laboratório com os equipamentos de redes com acesso externo (*Internet*), foi necessário um endereço IP verdadeiro. A montagem do laboratório se deu de forma que todo e qualquer problema que se tenha, por configurações feitas de forma errada ou mesmo algum problema referente a alguma falta de segurança, pudesse ficar isolado somente à rede interna do laboratório. Para isso, foi feito a configuração de um *Network Address Translation (NAT)*.

Por questões de segurança foi feito um NAT permitindo somente o acesso externo para o computador interno, e o restante foi bloqueado. Isto fez com que nenhuma conexão interna do laboratório remoto pudesse ser propagada para fora do domínio interno. Com isso, os equipamentos (roteadores e *switches*) que estavam na rede interna não provocaram nenhuma interferência no funcionamento normal da rede. Criou-se um isolamento lógico da rede interna, que foi configurada pelos alunos, em relação à rede de infraestrutura das salas de aula do campus

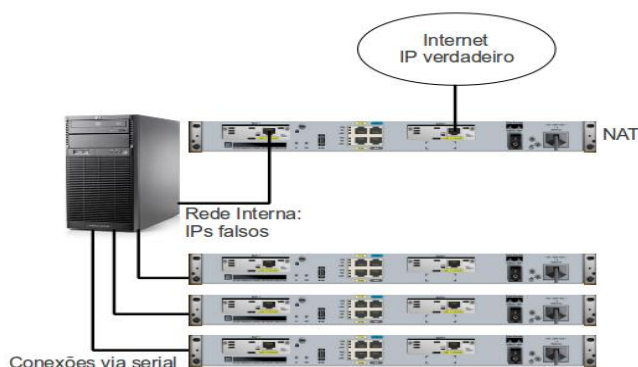
Curitiba da UTFPR, evitando possíveis *loops* ou protocolos que pudessem interferir com o funcionamento da rede geral.

Foi utilizado o protocolo SSH para o acesso remoto à máquina interna. Com o acesso ao computador, o usuário teve acesso aos equipamentos por meio de *interfaces* seriais que estavam ligadas às portas USB do computador. Para esta conexão foi utilizado um adaptador USB para serial RS 232, conectando um cabo console na saída RS 232 e interligando o equipamento físico na porta console.

O *software* utilizado para esta conexão do computador com o equipamento de rede foi o *Kermit*, que possibilita conexões terminais no Linux. Foi feito um *script* para cada um dos equipamentos de redes, permitindo que o acesso fosse de forma facilitada para os alunos. Este tipo de acesso evitou problemas que se pode ter acessando diretamente o equipamento de rede via protocolo SSH. Se o equipamento fosse acessado diretamente por uma de suas interfaces por meio do protocolo SSH e o aluno tivesse feito uma configuração errada ou alterado algo indevido, haveria o risco da perda da conexão com o usuário e com isto, não ser possível a reconexão para a alteração do erro.

As conexões entre os usuários e a máquina central são feitas por meio da comunicação Cliente-Servidor. Para (COMER, 2007) a maioria dos aplicativos na *Internet* utilizam este paradigma para a comunicação. Para isto, um aplicativo servidor deve ser instalado no computador que vai gerenciar a comunicação. Esta aplicação vai ser inicializada e ficará escutando em uma porta bem conhecida, esperando a comunicação do aplicativo cliente. No outro lado, o usuário instala o aplicativo cliente que vai iniciar a comunicação com o servidor, e se este processo for bem sucedido, a comunicação será estabelecida.

Figura 3: Configuração do Network Address Translation



Fonte: autoria própria

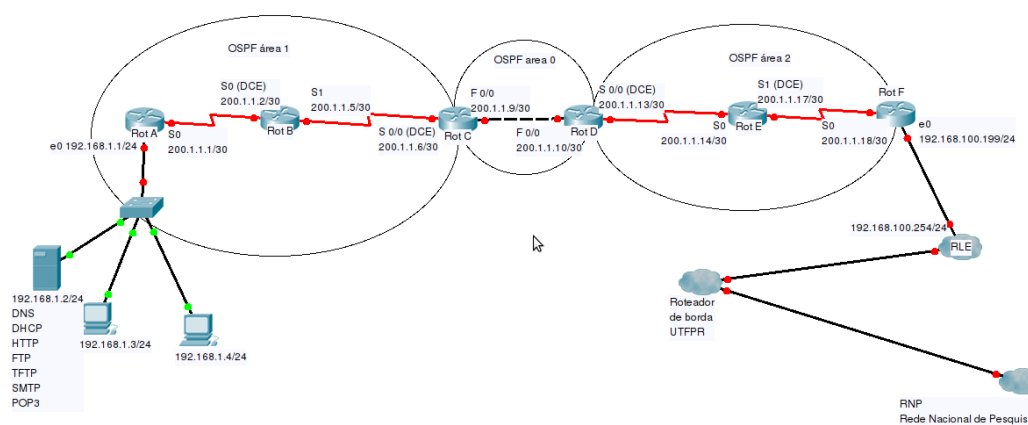
A figura 3 mostra a conexão da rede interna, utilizada para a implementação dos equipamentos de redes do laboratório *online*, e a rede externa da universidade. Para evitar possíveis problemas, foi separada a rede que será implementada pelos discentes da rede da universidade, para evitar problemas como por exemplo, uma tempestade de *broadcast*. Na configuração dos equipamentos, um roteador vai servir como a ponte entre a rede da universidade e a rede dos equipamentos do laboratório *online*. Para isto, foi necessário configurar duas interfaces de redes *FastEthernet*, uma com um endereço IP verdadeiro, e outra com um endereço IP falso (RFC 1918).

8. POSSÍVEIS IMPLEMENTAÇÕES NO LABORATÓRIO

Como a utilização do laboratório para a implementação das atividades práticas da disciplina de redes de computadores foi por meio de equipamentos verdadeiros, pôde-se implementar uma ampla quantidade de protocolos e topologias. Visto que não é uma abstração de implementação

como acontece na utilização de *softwares* de simulação, obtém-se o resultado real das implementações e configurações dos equipamentos de redes.

Figura 4: Topologia lógica implementada para os testes



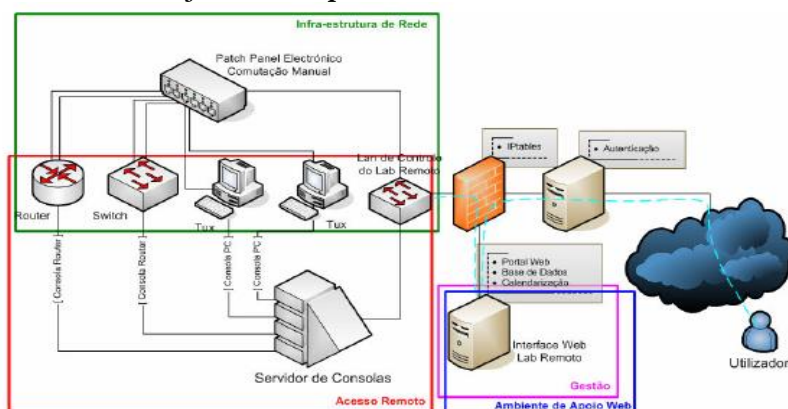
Fonte: autoria própria

A figura 4 mostra uma topologia implementada pelos discentes em uma das aulas práticas da disciplina de redes de computadores. Na figura, pode-se observar as conexões seriais entre os roteadores, e os endereços IPs configurados pelos alunos. Os alunos fizeram o acesso aos equipamentos remotamente e depois com um mapa da implementação, configuraram o endereçamento IP nas interfaces, o *clock rate* nas interfaces DCEs e o protocolo OSPF. O protocolo de roteamento *Open Shortest Path First* (OSPF) foi utilizado dividindo a rede em três áreas diferentes, formando o que é chamado de Sistema Autônomo. O OSPF (BIRKNER, 2003) é um protocolo de roteamento dinâmico padronizado pelo *Internet Engineering Task Force* (IETF), não sendo proprietário de nenhuma empresa. Isto possibilita a implementação do protocolo em roteadores de fabricantes diferentes. O OSPF é um protocolo *link-state* utilizado em redes de grande porte, principalmente em operadoras de telecomunicações. Além da implementação do protocolo de roteamento, os alunos configuraram também diversos protocolos da camada de aplicação do TCP/IP.

9. TRABALHOS RELACIONADOS

Foi realizado uma pesquisa dos laboratórios remotos existentes, que são utilizados para o apoio em sala de aula das disciplinas ligadas à redes de computadores. Um dos laboratórios pesquisados foi o eCassiopeia (CASSIOPEIA, 2012), que é uma abordagem utilizada pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto-Portugal à filosofia de apoio ao Ensino de Redes, permitindo aos alunos preparem os trabalhos remotamente.

Figura 5: arquitetura da solução eCassiopeia



Fonte: (OLIVEIRA, 2008)

Pôde-se verificar nos documentos encontrados sobre o projeto eCassiopeia, que esta é uma solução bastante completa no que diz respeito as topologias e aplicações que podem ser feitas pelos discentes. Fazendo uma análise entre o eCassiopeia e o Laboratório de Acesso Remoto (LAR), pôde-se verificar vários pontos em comum na implementação, como o servidor de consoles, utilizado no acesso via interface RS232 para a interface de linha de comandos. Isto evita uma série de problemas em relação à acessar o equipamento diretamente via protocolos telnet ou ssh. Um dos pontos de destaque no eCassiopeia é o agendamento *online* dos equipamentos, para melhor utilização dos equipamentos entre os docentes.

Outro laboratório pesquisado foi o LARC - Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores (LARC, 2012), que é um laboratório do Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (PCS-EPUSP). Este projeto também disponibiliza equipamentos que podem ser utilizados remotamente pelos docentes e discentes. Um ponto de destaque é a utilização de robôs para a alteração do cabeamento.

10. CONCLUSÃO

O professor ensinará melhor se conseguir identificar os sistemas de recepção preferidos de seus alunos, da mesma maneira que compreende e administra melhor seu sistema de transmissão. Aprender fazendo reforça o domínio de qualquer disciplina. O aprendizado é muito mais uma questão de recepção do que de transmissão. Por isso, basicamente, aprender não depende de como lhe transmitem as informações, mas, sim, de como você as recebe (MIRANDA apud FRIEDLAENDER, 2004). A implementação do Laboratório de Acesso Remoto (LAR) como suporte às disciplinas de redes de computadores teve como impacto os seguintes itens:

- ✓ Os alunos conseguiram acesso aos equipamentos mesmo fora do horário de aula, permitindo que pudessem treinar e fazer os testes nas topologias utilizadas, melhorando com isto o desempenho nas implementações das partes práticas da disciplina;
- ✓ Os resultados obtidos foram reais e não uma abstração de um *software* de simulação. Nem sempre os resultados obtidos por simuladores são os reais;
- ✓ O laboratório remoto ficou disponível para que outros professores das disciplinas ligadas à redes de computadores pudessem utilizar como ferramenta de apoio à disciplina;
- ✓ Obteve-se uma otimização do uso do tempo em sala de aula e uma maximização do uso dos equipamentos;
- ✓ O reforço das atividades práticas via exercícios extra classe ajudou os discentes no entendimento do funcionamento dos protocolos e serviços de redes, melhorando o processo de ensino e aprendizagem.

Foi possível perceber que o uso do Laboratório de Acesso Remoto (LAR) permitiu um ganho de tempo no preparo, maior eficiência dos equipamentos pela diminuição da manipulação por diversas pessoas, o que muitas vezes acarreta defeitos de cunho físico, além da maximização do uso dos equipamentos para as diferentes turmas, permitindo assim maior eficiência do investimento destinado. Além disso o aprendizado por parte dos alunos demonstrou o mesmo nível de eficiência de quando utilizado o equipamento na sala de aula.

Fazendo uma análise com alguns projetos já existentes, pôde-se perceber que existem diversas funcionalidades que podem ser implementadas no LAR. Uma delas é uma agenda de horários, que permite uma melhor distribuição e compartilhamento dos equipamentos do laboratório. Outro item importante é um servidor com ferramentas de análise e gerenciamento de redes, para que os discentes possam acessar remotamente e administrar uma rede com protocolos de gerência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Birkner, M. (2003). *Projeto de Interconexão de Redes*. São Paulo: Ed. Pearson Education.
- Cassiopeia. Remote Lab@FEUP. Página Web no endereço:
http://paginas.fe.up.pt/ee07067/Arquitectura_Encontrada.html, acessada em Agosto 25, 2012.
- Chappell, L. ; Farkas, D. (2002). *Diagnosticando redes*. São Paulo: Ed. Pearson Education.
- Comer, D. (2007). *Redes de Computadores e Internet, 4a edição*. São Paulo: Ed. Pearson Education.
- Couloris, G., Dollimore, J. & Kindberg, T. (2007). *Sistemas Distribuídos: conceitos e projetos*. São Paulo: Ed. Pearson Education.
- Da Ré, C. B. Z. (2003). *Ensino de empreendedorismo: estudo de caso dos cursos de graduação em turismo do Distrito Federal*, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis-SC.
- Dantas, Mario. (2002). *Tecnologias de Redes de Comunicação e Computadores*. Rio de Janeiro: Editora Axcel Books do Brasil Editora.
- Friedlaender, G. M. S. (2004). Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento empreendedor, tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.
- Kurose, James F. (2006). *Redes de computadores e a Internet: uma abordagem top-down*. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil.
- Larc (2012). Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores. Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Página Web <http://www.larc.usp.br/pt-br/content/estrutura>, acessada em Agosto 20, 2012.
- Miranda, R. L. (2007). *Além da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Morimoto, C. (2006). *Redes E Servidores Linux*. Porto Alegre: Editora Sul Editores.
- Oliveira, Pedro C.B.M. (2008). Laboratório Remoto de Redes de Computadores. Dissertação de mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- RFC 1918. (1996). Address Allocation for Private Internets. The Internet Engineering Task Force (IETF).
- Tanenbaum, Andrew S. (2003). *Redes de computadores* (4a. Edição). São Paulo: Editora Elsevier.

PERCEPÇÕES DE ALUNOS E PROFESSORES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO A RESPEITO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR BRASILEIRA

PERCEPTIONS OF STUDENTS AND TEACHERS OF A COURSE OF MANAGEMENT REGARDING THE DISTANCE EDUCATION: A STUDY IN A BRAZILIAN PRIVATE INSTITUTION

Kely César Martins de Paiva

Faculdade Novos Horizontes. Universidade Federal de Minas Gerais
kely.paiva@unihorizontes.br

Andreia de Oliveira Santos

Faculdade Novos Horizontes
andreia.santos@unihorizontes.br

José Ricardo Costa Mendonça

Universidade Federal de Pernambuco
jrcm@ufpe.br

Michelle Regina Santana Dutra

Faculdade Novos Horizontes
michelle.dutra@mestrado.unihorizontes.br

Valéria Rezende Freitas Barros

Faculdade Novos Horizontes
valeria.barros@unihorizontes.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar percepções de discentes e docentes do curso de graduação em Administração de uma instituição particular brasileira, relativas à educação à distância (EaD). Após refletir sobre educação à distância, plataforma *moodle*, e competências profissionais e docentes, realizou-se uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa nos moldes de um estudo de caso. A instituição e os sujeitos (seis professores e 12 alunos) foram escolhidos pelo critério de acessibilidade. Os dados das entrevistas (roteiro semiestruturado) foram submetidos à análise de conteúdo. Nas atividades de EaD, foram apontadas limitações nas relações, desfavorecimento do trabalho em equipe, ambiente didático-pedagógico confuso, observando-se significativa resistência por parte dos sujeitos, principalmente em função da falta de tempo e de dificuldades de adaptação. Conhecimentos de informática e habilidades em utilizar o *moodle* foram apontados como competências ideais dos envolvidos. Diante dos achados e das limitações do estudo, traçou-se uma agenda para pesquisas futuras.

PALAVRAS CHAVE

Educação à distância; Plataforma *moodle*; Competências profissionais docentes; Administração; Discentes.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the perceptions of students and teachers of the undergraduate course in Management of brazilian private institution, about distance education (DE). The theoretical approached distance education, moodle platform, professional and teaching competences. Regarding the methodology, the research was characterized as an exploratory descriptive and qualitative case study. The institution and the subjects (six teachers and 12 students) were chosen by the accessibility criterion. The data collected through interviews (semistructured

script) was submitted to content analysis. In the activities of DE, limitations in the relations were pointed out, disadvantages of teamwork, teaching-learning environment confusing, observing significant resistance from the subject, mainly due to lack of time and adjustment difficulties. Computer knowledge and skills in using moodle were identified as the ideal competences involved. Given the findings and limitations of the study, an agenda for future research were outlined.

KEYWORDS

Distance education; moodle platform; professional and teaching competences; Management; Students.

1. INTRODUÇÃO

Em virtude das inovações tecnológicas nas últimas décadas, a educação à distância (EaD) tem-se apresentado como um contraponto ao ensino convencional, submergindo no mundo virtual e redefinindo noções como tempo, espaço e público. Presencia-se um paradoxo: a EaD passar a ser “sem distância” (Moraes, 2010), devido à evolução e utilização crescente das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) .

Nesse sentido, destacam-se as plataformas voltadas para o *e-learning*, flexíveis, interativas, com múltiplas funcionalidades e possibilidades, mas que, por outro lado, têm-se constituído desafios às mudanças pedagógicas e organizacionais enfrentadas pelas instituições de ensino superior brasileiras (Valente & Moreira, 2007), remodelando a figura do professor, os formatos dos materiais e os procedimentos didáticos, valorizando a autoinstrução e autodisciplina do aluno (Moraes, 2010). Mac Labhainn *et al.* (2006) ressaltam que a opção por plataformas de *e-learning* está assentada na sua gestão e nas competências dos envolvidos, efetivas (reais) e desejadas (ideais/exigidas).

No Brasil, a Lei nº 9.394, que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB (Brasil, 1996), regularizou a EaD; já o artigo 1º da Portaria nº 4.059 (MEC, 2004, p.1) versa que “as instituições de ensino superior poderão introduzir, na organização pedagógica e curricular de seus cursos superiores reconhecidos, a oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem modalidade semipresencial”.

Assim sendo, diante das contingências da EaD e da relevância do tema no cenário da educação superior no Brasil, definiu-se o seguinte objetivo de pesquisa: analisar as percepções de discentes e docentes do curso de graduação em Administração, relativas às atividades de educação à distância implementadas em uma instituição particular brasileira.

Várias são as justificativas para o estudo realizado. Do ponto de vista acadêmico-conceitual, apoiou-se nas recomendações de Belloni (2009), quanto a avançar nas discussões sobre EaD, seus benefícios e critérios de acessibilidade e qualidade; pautou-se também nas sugestões de Campanario, Plonski e Garcia (2010) quanto à realização de pesquisas relacionadas às temáticas aqui abordadas no campo das ciências sociais aplicadas, nas quais se insere a Administração e o Turismo, dentre outros cursos. Quanto ao curso de graduação em Administração, especificamente, este é o mais procurado no Brasil, tanto nos moldes presenciais como à distância, apurando-se o número mais expressivo em termos de cursos ofertados do país (2.732 cursos em atividade, em instituições públicas e privadas, desconsiderando-se os extintos, em extinção e sub-judice) (MEC, 2011). Considerou-se, também, que os resultados desse estudo podem contribuir com as instituições de ensino, podendo subsidiar mudanças e melhorias nos processos relativos à EaD, como aludem Ronchi, Ensslin e Reina (2011). De modo mais amplo, este estudo também abre possibilidades em termos de inclusão no contexto educacional, como alude Nunes (2009). Por fim, Dias e Leite

(2010) alegam que, na contemporaneidade, o contexto da sala de aula abrange a perspectiva de ensino presencial e à distância. Daí a importância de se debruçar sobre as perspectivas de discentes e docentes a respeito da EaD.

2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A característica da proximidade física no contexto educacional tem perdurado por milênios (Peters, 2010), sendo que alguns concebem a educação à distância como na contramão da história, uma excepcionalidade, não permitindo comparações com o estudo face-a-face. Peters (2010:47) destaca a dificuldade em se promover métodos didáticos específicos para a EaD, no intuito de “encontrar meios e caminhos para superar, reduzir, amenizar ou até mesmo anular a distância física”.

No entanto, a EaD não é uma novidade: na década de 1970, a disseminação de instituições de ensino superior a distância ocorreu em várias partes do ocidente (Moraes, 2010). Nos estudos realizados por Alves (2009), o Brasil contava, em 2008, com 158 instituições credenciadas pelo governo federal, ministrando cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*. No contexto mundial, acredita-se haver pouco mais de 500 entidades utilizando a EaD. No caso de países mais carentes, Belloni (2009) percebe, a EaD como uma solução para os problemas educacionais; já para os países ricos, a autora aponta essa via como possibilidade de melhoria na qualidade do ensino presencial. Para ela, a educação à distância tende a se tornar um elemento singular no sistema educacional, assumindo um papel de eminente importância no contexto da educação continuada.

Behar (2009) destaca uma das características norteadoras da EaD: ser estabelecida por um conjunto de sistemas que tem por primícias as separações entre docente e discente em termos espaciais e temporais, que precisam ser geridas numa perspectiva pedagógica, abarcando professores, alunos, tutores e monitores. Porém, para ocorrer uma melhoria na comunicação e interação entre os atores, na construção da EaD, Moraes (2010) destaca a necessidade de romper com o tradicionalismo e lançar-se à inovação no ensino superior, no que tange à introdução do contexto *online* para as aulas presenciais. No caso brasileiro, ações nesse sentido foram fortemente estimuladas por maio da Portaria nº 4.059 (MEC, 2004).

Fomenta-se, dessa forma, o *e-learning*, baseado em plataformas multifuncionais que rompem com o contexto pedagógico e didático tradicional das instituições de ensino superior (IES), como é o caso da plataforma *moodle*. Seixas e Mendes (2006) aludem que, ao vislumbrar o sistema *e-learning*, torna-se necessário utilizar as TIC's atualizadas, não se esquecendo da perspectiva humana e possibilitando, assim, um modelo de EaD dinâmico e eficiente, no intuito de promover melhores resultados. Porém, Dias e Leite (2010:47) afirmam que “as tecnologias alteraram para sempre a forma de produzir/interagir com o conhecimento”. Desse modo, começa a ganhar vulto um novo paradigma que está, pouco a pouco, sendo introduzido no modelo presencial. Trata-se de uma nova fronteira de educação, com a perspectiva de se ensinar e aprender em rede (Seixas & Mendes, 2006:4). Assim sendo, as inovações tecnológicas emergem exigindo de professores e alunos um novo posicionamento diante dos padrões desenhados para a EaD, no desvincular-se de preconceitos e abrir-se a essa realidade inevitável. Este processo exige o desenvolvimento de competências profissionais pelos atores envolvidos, as quais permitam – e promovam – sua efetividade.

3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, DOCÊNCIA E EAD

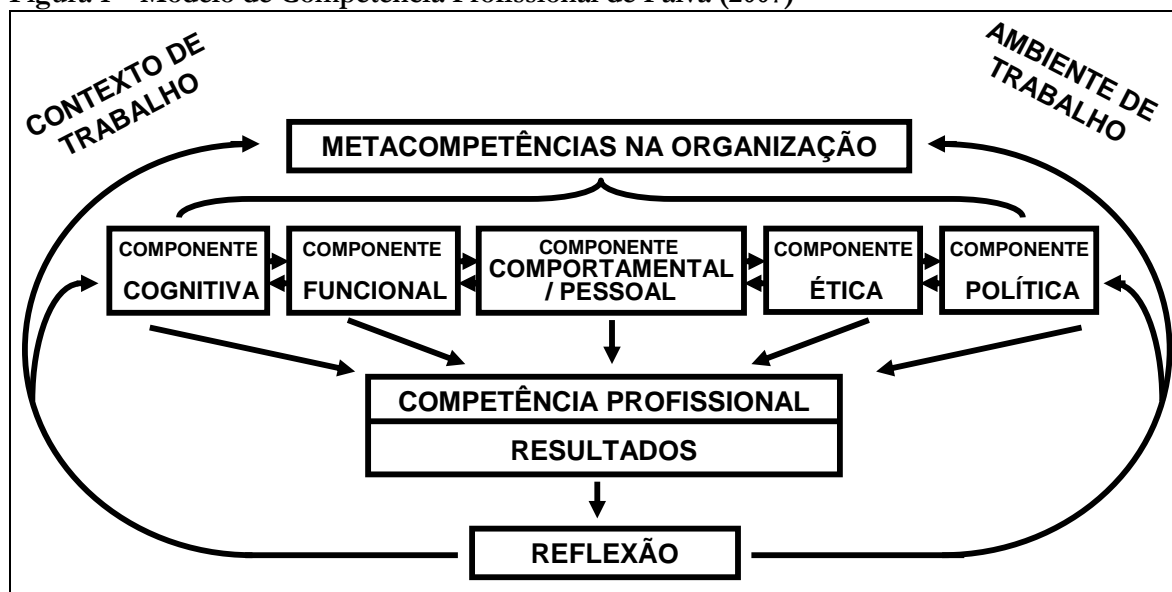
O estudo das competências profissionais tem apontado duas concepções distintas, sendo a primeira assentada na perspectiva da qualificação; trata-se, portanto de uma capacidade ou características que um sujeito possui para executar determinadas atividades com efetividade. Nessa perspectiva, alinham-se os conceitos de autores como Zarifian (2001) - competência como capacidade que o indivíduo tem de assumir iniciativas além do previsto, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por terceiros – e outros brasileiros, como Dutra, Hipólito e Silva (2000:162) – competência como “conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permite a alguma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação” – e Fleury e Fleury (2001:21) - competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Outros autores entendem a competência como uma mobilização efetiva e observável de saberes na ação do profissional e nos resultados que ele apresenta, não se tratando de uma “mera” potencialidade para o agir, de um saber ou conjunto de saberes. Nessa linha se encaixam Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000), autores que denominaram como metacompetências aquelas observáveis no comportamento dos profissionais, tendo certas componentes-chaves sustentadas por certas habilidades. O modelo teórico desses autores contempla quatro componentes das competências profissionais, a saber:

- Cognitiva: domínio de conhecimentos e capacidades necessários à execução do trabalho;
- Funcional: domínio de modos de execução do trabalho, no contexto e no ambiente em que ele se desenvolve;
- Comportamental: domínio de modos assertivos de se comportar socialmente, incluindo-se aspectos como autoconfiança, sensibilidade, pró-atividade, resistência etc.;
- Ética: domínio dos valores comungados no ambiente e no contexto profissional em que o sujeito trabalha.

Visando adequar o modelo a organizações brasileiras e, em especial, à profissão docente no nível superior, Paiva (2007) adicionou a componente política ao referido modelo, relacionando-a ao domínio das relações de poder no exercício profissional, considerando os níveis pessoal, profissional, organizacional e social. Assim, as cinco componentes sustentam a competência profissional, com resultados observáveis pelo próprio sujeito e por terceiros que lhe reportam suas percepções, de modo que ele possa refletir na e sobre sua ação. Isso permite ao profissional revisitar tanto as componentes individualmente como a forma como elas são externalizadas no seu cotidiano (suas metacompetências). A figura 1 sintetiza o modelo:

Figura 1 – Modelo de Competência Profissional de Paiva (2007)



Fonte: Adaptado de Paiva, 2007:45.

Ressalte-se a importância da personalidade e da motivação do sujeito nesse processo que, dependendo do ambiente e do contexto de trabalho, poderá ter suas competências legitimadas, ou não, devido aos resultados que apresenta. Devido à sua amplitude, este modelo foi escolhido como parâmetro analítico na pesquisa aqui apresentada.

Dada sua importância, é necessário refletir sobre a docência: trata-se de uma das mais antigas profissões (Tardif & Lessard, 2005), cuja discussão sobre os saberes específicos do seu profissional, principalmente a partir da década de 1980, fez emergir milhares de pesquisas sobre conhecimentos, saber-fazer, competências e habilidades “efetivamente mobilizados e utilizados pelos professores em seu trabalho diário” (Tardif, 2002:10), deslocando o foco da qualificação que capacita - mas não garante resultados - para a noção de competência, cujo resultado é observável *a posteriori* e legitimado pelos envolvidos (Paiva, 2007).

Desse modo, competência é o que se “entrega” (Dutra, 2001) e não o que se é capaz de fazer; no caso do professor, ele entrega conhecimento de modo que o aluno possa aprendê-lo. Isso reflete um saber específico da profissão docente, o pedagógico, nem sempre reconhecido socialmente, como afirma Nóvoa (2002). Observe-se que aprender não é acumular informações, mas desenvolver capacidades de organizá-las e delas tirar proveito (Zabalza, 2004). Além de conhecimentos específicos e pedagógicos (Nóvoa, 2002), o professor precisa atentar para aspectos éticos, mantendo compromisso com a aprendizagem (Pimenta & Anastasiou, 2002) e com o aluno (Zabalza, 2004), proporcionando-lhe o conhecimento intelectual e a prática na disciplina lecionada, refletindo as componentes ética, comportamental e cognitiva do modelo adotado (Paiva, 2007). Para tanto, Zabalza (2004) afirma ser necessário alinhar duas competências: a competência científica e a competência pedagógica, que refletem as componentes cognitiva e funcional (Paiva, 2007).

Quanto à relação professor-aluno, Tardif e Lessard (2005, p. 29) a entendem como uma “interação humana”, afinal “ensinar é trabalhar com seres humanos, sobre seres humanos, para seres humanos” (Tardif & Lessard, 2005:31), refletindo as componentes comportamental, ética e política (Paiva, 2007) no cotidiano desse profissional. Longhi, Behar e Bercht (2009, 204) enfatizam que não existe educação sem interação. Assim, a profissão docente é uma “profissão interativa”; na EaD, especificamente, docentes e discentes precisam mobilizar suas capacidades (pessoais, sociais e

acadêmicas) nas mais diversas situações, no intuito de que suas competências fiquem face-a-face com desafios atuais (e futuros) e que tal combinação de recursos e ações possibilitem o desfecho esperado (Dias & Leite, 2010), ou seja, a aprendizagem do aluno - um resultado valioso e legítimo, fruto de ações competentes.

Para Belloni (2009), a competência docente em EaD apóia-se em dimensões - pedagógica, tecnológica e didática - que, ao fim e ao cabo, vão além do “âmbito científico e pedagógico do campo da educação para se situar no campo político e institucional” (Belloni, 2009:89), refletindo todas as componentes do modelo de competência adotado (Paiva, 2007). O professor, no contexto da EaD é peça fundamental também no monitoramento de caráter motivacional do aluno, devendo atentar para aspectos didáticos (Peters, 2010) e, também, barreiras, dificuldades e falta de apoio, implicando “desconstruir concepções e ações enraizadas na cultura acadêmica e” partir “para adoção de novos paradigmas e modelos de ensino-aprendizagem” (Seixas & Mendes, 2006:5). No entanto, estes fatos podem vir a contribuir para o processo histórico de proletarização da categoria, descrito por Nóvoa (2002), dentre outros autores.

Do lado do aluno, na EaD, outras competências são exigidas, como a tecnológica, relativa “ao uso de programas em geral, mas principalmente da internet”, e outras “ligadas a saber aprender em ambientes virtuais de aprendizagem e competências ligadas ao uso de comunicação escrita” (Behar, 2009:26) Para tanto, “os objetivos do planejamento pedagógico devem responder aos objetivos cognitivos, no sentido de como usar e como compreender, além dos objetivos relacionados às atitudes em relação aos valores”. Assim sendo, não basta ao discente apenas conhecer as ferramentas ou plataformas onde as atividades de EaD se realizam, mas também manuseá-las responsivamente, refletindo as componentes cognitiva e funcional, respectivamente (Paiva, 2007).

4. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi caracterizada como exploratória, descritiva (Vergara, 2009, Godoy, 1995, Triviños, 1987), com abordagem qualitativa (Creswell, 2007, Godoy, 1995), adotando-se contornos de um estudo de caso (Vergara, 2009).

A unidade de análise (Alves-Mazzotti & Gewasdisznajer, 1999) foi uma IES privada brasileira, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, fundada há mais de 10 anos. Ela oferta cursos de graduação (normal e tecnológica) e pós-graduação (*lato e stricto sensu*). Note-se que seu curso de graduação em Administração foi reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) em 2004. Os sujeitos da pesquisa foram seis professores e 12 alunos desse curso, todos escolhidos pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009), dada a abertura da instituição para realização da pesquisa e disponibilidade dos sujeitos em conceder as entrevistas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado (Collis & Hussey, 2005, Triviños, 1987) espelhados, de modo a permitir a comparação de respostas entre os grupos de sujeitos abordados. As temáticas abordadas nas perguntas dos roteiros de entrevista foram plataforma *moodle*, competências profissionais (reais/efetivas e ideais/desejadas/exigidas) dos professores, e mudanças nas relações entre os envolvidos. Primeiramente, organizaram-se dois grupos de foco, cada um com seis alunos matriculados em períodos diversos do referido curso. A escolha pelo grupo de foco se justifica por ser uma técnica rápida na obtenção de informações qualitativas e também flexível quanto à condução das sessões, além de gerar *insights* nos participantes, enriquecendo as discussões (Vergara, 2009). Em seguida, foram realizadas entrevistas individuais com professores.

Em ambas as situações, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, permitindo organizar as respostas por perguntas e dar início à análise de conteúdo (Bardin, 2008), propriamente dita. Em seguida, os dados foram sintetizados em critérios e organizados em tabelas, propiciando uma visão ampla, quantificada e resumida dos relatos, facilitando a análise dos dados; na seqüência, releeram-se as entrevistas e resgataram-se temas e ideias que foram além do roteiro, dando-se voz a aspectos diferenciados manifestos pelos entrevistados (Melo *et al.*, 2007, Silva, 2006), como os relacionamentos entre os atores sociais envolvidos no processo de EaD. Ressalte-se que, nas questões referentes à competência, o modelo de Paiva (2007) pautou a análise.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar do número reduzido de entrevistas, este foi considerado suficiente tendo em vista o caráter exploratório da pesquisa. Quanto ao perfil dos grupos, a maioria dos professores é homem (cinco), casado (quatro) com mestrado (quatro), tempo de atuação como professor, e também na IES abordada, entre 1 e 5 anos, e com mais de um vínculo empregatício. No que se refere aos discentes, foram entrevistados seis homens e seis mulheres, predominante do quarto período do curso (sete deles), jovens (entre 21 e 30 anos), sendo oito deles com tempo de experiência profissional até cinco anos.

Sobre a plataforma de *e-learning* adotada na IES, o *moodle*, ela foi implementada na instituição há dois anos e a obrigatoriedade de sua utilização em todas as disciplinas do curso foi instituída há um ano. Alguns alunos entendem ser ela um mecanismo de aprendizagem sobre a EaD, porém está se tornando um “trabalho a mais” no curso; outros relataram não agregar conhecimento. Ela é considerada “complexa” e “colabora para o aprendizado”, podendo ser vista como um “facilitador”, que proporciona “oportunidade de vencer obstáculos” e auxilia na “fixação da matéria”, enfim, um recurso “interessante”. Já os professores percebem a ferramenta como “interessante”, entretanto com necessidade de adaptação, já que há uma tendência convergente nesse sentido na educação, criando novas perspectivas de ensinar e aprender em rede (Seixas & Mendes, 2006). Eles concordam com os alunos ao percebê-la como algo facilitador e inovador, complexo, permitindo o ensino à distância, mas demandando conhecimento técnico na plataforma, uma vez que “muda a dinâmica do professor e o relacionamento com o aluno” (Professor4), corroborando Dias e Leite (2010). Aspectos negativos também foram abordados pelos professores: resistência, a necessidade de testes mais efetivos, timidez na aplicação da ferramenta na IES, como apontado por Moraes (2010). Assim, as primeiras impressões dos entrevistados direcionam para a necessidade de uma mudança cultural sob a égide da EaD, como sugeriu Moraes (2010), principalmente porque a maior parte deles (4 professores e 8 alunos) não perceberem benefícios na utilização da ferramenta no curso, apesar de alguns explicitarem contribuições nas disciplinas em termos de praticidade, flexibilidade concedida ao aluno para desenvolver suas atividades e no tempo que lhe convém, além de transcender às matérias tratadas nas disciplinas, como observado por alunos e professores: “contribui, para o professor, no sentido de me fazer buscar a outras formas de levar um conteúdo pro aluno” (Professor5), caracterizando o que outro chamou de “mudança social” (Professor1).

Para desenvolver suas atividades na plataforma *moodle*, as competências mencionadas por quase a totalidade dos professores foram “ter conhecimento de informática” e “conhecer a ferramenta”, as quais espelham competências tecnológicas (Behar, 2009, Belloni, 2009) e didáticas (Belloni, 2009), pautadas nas componentes cognitiva e funcional de Paiva (2007). Eles também indicaram “romper com as dificuldades tecnológicas” e “ter boa vontade”, que se baseiam na componente comportamental (Paiva, 2007), além de “competências pedagógicas” que se pautam nas componentes cognitiva e funcional (Paiva, 2007). Analisando-se os relatos, observou-se que a

componente com maior destaque em relação às competências docentes para trabalhar com a plataforma *moodle* é a cognitiva (Paiva, 2007), evidenciando a importância do domínio dos conteúdos formais condizentes com a disciplina sob sua responsabilidade. Assim o domínio do conhecimento formal a respeito da plataforma permanece como o conteúdo a ser “entregue” (Dutra, 2001; Paiva, 2007), como a competência desejada pelos professores que trabalha na égide da EaD.

Isso também se verificou quando perguntados sobre as competências docentes que são efetivamente apresentadas no cotidiano de trabalho: além do conhecimento “de informática” e “da ferramenta”, foi também mencionada a “habilidade na escrita” (Behar, 2009), que se pauta na componente cognitiva (Paiva, 2007) e a “boa vontade”, centrada na componente comportamental (Paiva, 2007). Importante salientar a experiência de um dos professores como “aluno de EaD” (Professor4), a qual facilitou sua performance na instituição, fato que reflete a componente funcional (Paiva, 2007). O caso desse professor retrata o modelo teórico adotado, mostrando como a reflexão sobre a ação pedagógica anterior (como aluno) traz implicações para sua competência no que tange à transmissão do conhecimento.

Curioso observar que questões didático-pedagógicas características da profissão e de seu contexto na EaD (Belloni, 2009) não foram apontadas pela maioria dos professores entrevistados, atendo-se eles às demandas sobre componentes cognitiva e funcional. Nesse sentido, a formação dos docentes para a EaD parece não ter transcendido aspectos científicos e pedagógicos, como atenta Belloni (2009).

No campo das relações, os impactos da EaD são percebidos de modo diferenciado. No que tange aluno e professor, houve unanimidade entre os discentes em não perceber mudanças nesse sentido; já os docentes percebem que o relacionamento ficou um pouco mais distante e houve um relato a respeito de que “não há o calor humano” (Professor1). Assim, o professor precisa promover maior interação no ambiente virtual e ser claro ao responder os alunos, principalmente por meio da plataforma, o que corrobora Longhi, Behar e Bercht (2009) quanto à necessidade da interação para promover o aprendizado. Quanto à relação entre os professores, os dados demonstraram que a ruptura de paradigma em relação à EaD (Moraes, 2010) não se concretizou nesse curso na IES, havendo relatos de docentes acerca da ausência de mudança e, também, do surgimento tanto de afastamento como de aproximação entre eles.

As opiniões dos alunos reforçam a perspectiva de que uma “nova cultura acadêmica” (Moraes, 2010) ainda não se concretizou no que tange à EaD. Eles apontaram benefícios no trabalho em grupo, mas houve relatos de que, no *moodle*, os fóruns não ampliam a discussão ou interação entre os alunos, caracterizando-se como confusos e, até mesmo, como um instrumento de avaliação desacreditado. Os professores concordam com possíveis limitações nas relações advindas da EaD, que gera independência e individualização entre os discentes, prejudicando o trabalho em equipe. Eles mencionaram reclamações por parte dos discentes, caracterizando processos de resistência, uma vez que “o aluno (...) ainda não percebeu (...) o que se quer com essa ferramenta” (Professor2). No caso de alunos mais tímidos, por outro lado, a EaD promove sua participação, “melhorando o relacionamento entre eles” e os demais (Professor6), forçando a interação social (Pulino-Filho, 2005) no desenvolvimento das atividades.

Além disso, a falta de tempo e a pouca disponibilidade para desenvolver atividades dispostas na plataforma também foram aspectos recursivos entre os alunos entrevistados, como elas estivessem desconectadas do seu curso. Assim, parece que, “do ponto de vista do aluno, pode ser mais fácil

“lidar” com a separação no espaço do que com a dimensão imaterial do tempo” (Belloni, 2009:55), denotando sua inflexibilidade diante dos prazos prescritos para realização das atividades.

Eu acho que falta disponibilidade mesmo, (...) a gente não tem essa disponibilidade... (AlunaGF1).

Foi possível notar, por meio das entrevistas, um certo repúdio ao *moodle*, facilitado pelas trocas “indevidas” ente os alunos que a própria ferramenta permite, o que reflete dificuldades em termos da questão cultural, mencionada por Seixas e Mendes (2006) e Moraes (2010).

“Você achou a resposta da questão 10, ali do fulano?” [o outro responde:] “A resposta é “C”! Aí você marca e fala assim: “beleza, está ótimo, acertei”, [mas o *moodle* está] agregando conhecimento “zero”. (AlunoGF1)

Note-se que essa dificuldade em lidar com o tempo também é vivenciada pelos docentes entrevistados, como sintetiza um dos professores:

O grande inimigo do tal do EaD, para mim, é tempo e estrutura para dar apoio. Por exemplo: professor sozinho não vai dar conta disso tudo... deveria ter um monitor cada disciplina ou tutor (Professor4).

Nesse sentido, a literatura aponta que toda mudança provoca resistências – em maior ou menor grau – nas pessoas. No entanto, a EaD é vista pelos entrevistados como uma caminhada “sem volta”, o que denota a necessidade de quebrar com certos paradigmas e sair do conservadorismo (Moraes, 2010); entretanto, rumar para a adequação esbarra em questões culturais, mencionadas pelos professores e alunos:

Há resistência ao novo (...), é uma cultura dogmática... (AlunoGF2)

(...) eu me formei e a vida inteira fui educado num ambiente muito diferente do que o *moodle* propõe... e tem que quebrar uns preconceitos (Professor5)

Em contrapartida, o despreparo de parte dos professores em lidar com a EaD por meio do *moodle* é observado pelos alunos, devido às suas dificuldades e à superficialidade na instrumentalização da plataforma, denotando um *gap* em relação às competências listadas por Belloni (2009) e Behar (2009):

Os professores comentam muito, em sala de aula, que têm muitas dificuldades de colocar as coisas no *moodle*. (AlunaGF2)

(...) eu me adaptei, eu acho que eu sou de uma geração mais nova, então, tudo aquilo que é feito via computador não me assusta, (...) eu acredito que possa existir uma parcela de professores, aqueles mais velhos, mais experientes, que talvez estejam com algum nível de resistência ao *moodle*. (Professor2)

O contexto humanístico da sala de aula “física” e o contato direto entre aluno e professor, que retrata a interatividade da profissão docente (Tardif & Lessard, 2005), foram mencionados em tom nostálgico por alguns entrevistados:

A questão do calor humano (...), a educação à distância, ela é fato, mas ela não vai mudar essa lógica: várias pessoas ou a maioria das pessoas... elas querem estar juntas... (Professor1)

Por fim, a maior parte deles manifestou preocupação com a melhoria da utilização da plataforma *moodle*, estendida a toda a instituição, visando à aprendizagem do conhecimento:

(...) tem que ser muito bem trabalhada, tem que se entender muito bem qual é o objetivo de um ensino a distância, o que é necessário, quais são as prerrogativas que o ensino à distancia tem que ter, sob o ponto de vista do professor, (...) da [instituição], mas também dos alunos... (Professor5)

E outra coisa também: instalar um *link* para estudar por fora, sem ser atividade avaliativa, como disseminação de conhecimento mesmo, colocar coisas que realmente são interessantes para os alunos, relacionadas ao assunto que a gente está vendo... (AlunaGF1)

Esses dados implicam avanços, permanências e resistências à EaD no curso de Administração da instituição abordada.

6. CONCLUSÃO

Os dados levantados nesta pesquisa exploratória apontam contradições quanto à prática da EaD no curso de Administração da instituição abordada, na percepção de alunos e professores: para os primeiros, ela tanto promove a aprendizagem e facilita a transposição de obstáculos, como se encontra parcialmente desconectada das demais atividades desenvolvidas na instituição, correndo o risco, inclusive, de não agregar conhecimento. Já os docentes, em sua maioria, veem a ferramenta como um instrumento interessante, contudo há necessidade de adaptação por tratar de uma tendência mundial. A complexidade em lidar com o *moodle* foi mencionada tanto por discentes como por docentes, sendo estes últimos observados minuciosamente em termos de suas competências (reais/efetivas e ideais/desejadas/exigidas) para atuar em tal ambiente virtual.

Verificou-se que o conhecimento de informática e a habilidade com a ferramenta configuram-se como principais competências do professor, pautadas nas componentes cognitiva e funcional, segundo parâmetro de análise adotado. Quanto ao aluno, seu interesse e sua “boa” vontade parecem ser os principais requisitos para sua aprendizagem por meio da EaD, colocando o professor como um ator secundário nesse processo. Essa percepção leva ao questionamento acerca dos impactos da EaD na profissionalização docente, denotando uma possível precarização da categoria frente a esta tendência mundial em termos de educação. Assim, se por um lado a EaD pode vir a promover inclusão, por outro, pode estar gerando exclusão (mesmo que parcial...) de um ator social fundamental no processo interativo de ensino e aprendizagem: o próprio professor.

Quanto aos relacionamentos analisados, três foram alvos de comentários: no caso de aluno-professor, não foi percebida pelos entrevistados nenhuma modificação significativa; já no caso de professor-professor, foram mencionadas possibilidades de facilitação da interação ente eles, fato ainda não concretizado; por fim, na relação aluno-aluno, houve concordância entre os grupos de entrevistados no que se refere às limitações nas relações, no desfavorecimento do trabalho em equipe, no ambiente confuso, ocasionando resistências.

Tais resistências a EaD foram justificadas pela falta de tempo, pela dificuldade em se adaptar e pela (des)estruturação da plataforma *moodle*, o que abrange a instituição, professores e alunos. Este último grupo apresenta idiosincrasias no que tange à utilização de *internet* para outras finalidades, mas, no que tangencia sua formação acadêmica, as resistências se ampliam, como se o recurso fosse destinado apenas ao lazer, ao prazer individual, mas não ao aprendizado crescimento profissional. A questão cultural, mais uma vez, se faz presente. Note-se que não foi relatado que a ferramenta poderia ser extinta do curso pesquisado, mas é importante sublinhar uma significativa preocupação em torná-la mais atrativa para o cumprimento dos objetivos educacionais, o que interessa diretamente à instituição abordada.

Considera-se a limitação desse estudo de caso em termos da impossibilidade de tecer generalizações, o qual abordou professores e alunos de um curso de graduação de Administração de uma instituição particular de ensino superior brasileira. Diante disso e dos próprios achados, sugere-se a realização de outras pesquisas de modo a se aprofundar na compreensão de como a EaD vem sendo implementada e utilizada no curso de Administração no Brasil. Assim, vale a pena estender as investigações a outras instituições, abarcando professores e alunos, visando também os impactos na formação de novos profissionais e nas competências profissionais que o docente precisa ter neste novo formato de transmissão e integração de conhecimento, uma vez que se trata de uma realidade didático-pedagógica vivenciada no mundo inteiro e em vários formatos. Incluir outros públicos envolvidos, como coordenadores de curso, pessoal de apoio, professores-tutores, dentre outros, também seria proveitoso no que tange a se compreender outras facetas do fenômeno em questão e, pragmaticamente pensando, contribuir para avanços mais significativos na educação à distância no ensino superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Alves, J. R. M. (2009). A história da EaD no Brasil. In Litto, F.M., and Forminga, M. M. M (orgs.) *Educação à distância: o estudo da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 9-13.
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandszajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*, São Paulo: Thomson.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Belloni, M. L. (2009). *Educação à distância*. Campinas: Autores Associados.
- Behar, P. A. (2009). Modelos pedagógicos de educação à distância. In Behar, P. A. (org.), *Modelos pedagógicos de educação à distância*. Porto Alegre: Artmed, 15-32.
- Brasil (1996), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional Diário Oficial da União, Brasília, DF. From <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>, acessado em Agosto 31, 2011.
- Campanário, M. A., Plonski, G. A. & Garcia, M. N. (2010). A Proposta de Pesquisa do Pró Administração: os Desafios do Ensino de Inovação e Sustentabilidade no Brasil. In Moretti, S. L. A. (org.), *Ensino e Pesquisa em Administração: propostas sobre a capacitação docente*. São Paulo: Ottoni, 17-47.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (2000). A new look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, 27 (7), 374-383.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22 (7), 267-276.
- Cheetham, G. & Chivers, G (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20 (5), 20-30.
- Collis, J. & Hussey, R (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dias, R. A. & Leite, L. S. (2010). *Educação à distância: da legislação ao pedagógico*. Petrópolis: Vozes.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Dutra, J. S., Hipólito J. A. M & Silva. C. M. (2000). Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (1), 161-176.

- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, edição especial, 183-196.
- Godoy, S. A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, *Revista de Administração de Empresa*, 35 (2), 57-63, from <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302008000400013>, acessado em Setembro 20, 2011.
- Longhi, M. T., Behar, P. A., & Bercht, M. (2009). A busca pela dimensão afetiva em ambientes virtuais de aprendizagem. In BEHAR, P. A. (org.), *Modelos pedagógicos de educação à distância*. Porto Alegre: Armed, 204-231.
- Mac Labhrainn, I., Legg, C. M., Schneckenberg, D. & Wildt, J. (2006). *The challenge of e competence in academic staff development*. Galway: CELT, NUI.
- MEC - Ministério da Educação (2004). Portaria nº 4.059. Brasília, 13/12/2004, from http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf, acessado em Agosto 31, 2011.
- MEC - Ministério da Educação (2011). E-MEC, from <http://emec.mec.gov.br/>, acessado em Junho 26, 2012.
- Melo, M. C. O. L., Paiva, K. C. M., Mageste, G. S., Capelle, M. C. A & Brito, M. J. M. (2007). Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In Garcia, F. C. and Honório, L. C. (coords). *Administração; metodologia; organizações; estratégia*. Curitiba: Juruá, 67-79.
- Moraes, R. C. (2010). *Educação à distância e ensino superior: introdução didática a um tema polêmico*. São Paulo: Senac.
- Nóvoa, A. (2002). *Formação de professores e trabalho pedagógico*. Lisboa: Educa.
- Nunes, I. B. (2009). A história da EaD no mundo. In Litto, F. M. and Forminga, M. M. M (orgs.), *Educação à distância: o estudo da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2-8.
- Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais*. 2007. 278f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Peters, O. (2010). *Didática do ensino a distância*. São Leopoldo: Unisinos.
- Pimenta, S. G. & Anastasiou L. G. C. (2002). *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez.
- Pulino Filho, A. R. (2005). *Ambiente de aprendizagem Moodle UnB: manual do professor*. Brasília, UnB, from http://moodle.sj.ifsc.edu.br/file.php/1/manual_professor_moodle.pdf, acessado em Setembro 06, 2011.
- Ronchi, S. H., Ensslin, S. R. & Reina, D. R. M. (2011). Estruturação de um modelo multicritério para avaliar o desempenho da tutoria de educação à distância: um estudo de caso no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, in EnADI, 3, 2011, Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre: ANPAD.
- Seixas, C. A. & Mendes, I. A. C. (2006). *E-learning e educação à distância: guia prático para implementação e uso de sistemas abertos*. São Paulo: Atlas.
- Silva, A. B. (2006). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In Silva, A. B., Godoi, C. K., and Bandeira-de-Mello, R. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigma, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 277-307.
- Terdif, M. & Lessard, C. (2005). *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis: Vozes.
- Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis: Vozes.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Valente, L. & Moreira, P.(2007). Moodle: moda, mania ou inovação na formação? – testemunhos do centro de competência da Universidade do Minho, *V Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação*, from www.moodle.ufba.br/mod/resource/view.php?inpopup=true &id=48331, acessado em Agosto 31, 2011.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Zabalza, M. A. (2004). *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. Atlas, São Paulo: Atlas.

**DESAFIOS NA GESTÃO DE CURSOS EaD:
UM ESTUDO DE CASO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA DA
UFSC – BRASIL**

**CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF DISTANCE EDUCATION COURSES:
A CASE STUDY IN THE ADMINISTRATION DISTANCE COURSE AT UFSC – BRAZIL**

Lenio Gnecco Júnior

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil.

lenio_sc@yahoo.com.br

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

dalmau@cse.ufsc.br

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração a distância em uma instituição pública brasileira, na percepção dos atores: instituição, pólos de apoio, coordenador de curso, professor, tutor, aluno e equipe de suporte técnico-administrativo. Os desafios foram estabelecidos *à priori*, com base no marco regulatório (dimensões organização institucional, corpo social, infraestrutura física e tecnológica e requisitos legais) e em Penterich (2009). O trabalho é de natureza quali-quantitativa do tipo exploratório-descritiva, com pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. Utilizou revisão sistemática na fase exploratória da pesquisa bibliográfica, considerando as etapas do Manual Cochrane (planejamento, execução e apresentação/divulgação). As principais conclusões são: as quatro dimensões de gestão e os onze desafios de gestão foram validadas pela maioria dos atores, que acrescentaram mais três desafios: gestão do conhecimento, gestão para a excelência e gestão da evasão escolar, totalizando 14 desafios de gestão de cursos a distância.

PALAVRAS-CHAVE

EaD no Brasil, Gestão de cursos, Desafios, Percepção dos atores.

ABSTRACT

This article is intended to analyze which are the main challenges facing the administration of Distance Management Courses at Brazilian public institutions, in the perception of all the actors involved in that system: institution, presence support poles, course coordinator, professor, tutor, student, and technical-administrative support team. The main management challenges were established *a priori*, based on the regulatory framework (dimensions: institutional organization, society, physical and institutional infra-structure, and legal requirements) and on Penterich (2009). This paper is of a quali-quantitative nature, of the exploratory-descriptive type and with outlining developed from documental and bibliographic research and case study, also using systematic review as a bibliographic research method at the exploratory phase, considering the stages foreseen in the Cochrane Manual (planning, execution and presentation/divulgation). The main conclusions emphasize that the four management dimensions and the 11 management challenges have been validated by most actors, who added three additional ones: knowledge management, management for excellence and school dropout management, totalizing 14 distance course management challenges.

KEYWORDS

Distance Education in Brazil, Management courses, Challenges, Perception of actors.

1. INTRODUÇÃO

A diminuição gradativa dos preços das tecnologias de informação e comunicação (TIC's), a globalização, a facilidade de acesso à informação e a busca pelo conhecimento estão alterando significativamente as relações entre os governos, as empresas, a comunidade científica, as pessoas, a sociedade e as instituições de modo geral. Estamos vivenciando a “Sociedade do Conhecimento”(SVEIBY, 1998; PROBST *et al*, 2002; NONAKA & TAKEUCHI, 2004, 2008). Com isso, as relações de poder dentro das organizações e entre elas também estão passando por várias modificações.

Como uma das consequências deste cenário de globalização e do novo paradigma da sociedade do conhecimento, a utilização maciça de novas tecnologias, inclusive a serviço da educação, proporciona conectividade e a interatividade, fazendo com que um número cada vez maior de pessoas nos lugares mais distantes e remotos consiga desenvolver sua empregabilidade e compartilhar o conhecimento. Além disso, com o fortalecimento da Educação a Distância – EaD, a troca de informações e conhecimentos com colegas e professores está mais fácil, o estudante tem mais flexibilidade de tempo em relação ao conteúdo e seqüência do material a ser estudado.

Visando atender a legislação¹ da EaD no Brasil e sobreviver no mercado, as instituições públicas e privadas, têm procurado cada vez mais melhorarem seus processos de gestão. Nesse sentido, a busca pela qualidade nos cursos e pela excelência em gestão tornam-se fundamentais para a estratégia das instituições e para os projetos educacionais de EaD.

Diante desse contexto tão complexo, dinâmico e desafiador, com forte regulamentação e diversos componentes, o trabalho pretende contribuir para um melhor entendimento acerca dos desafios na gestão de cursos a distância, tendo como base para o estudo os cursos de administração ofertados pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, com a intenção de responder o seguinte questionamento:

“Quais são os principais desafios na gestão de cursos de administração à distância em uma instituição pública brasileira na percepção dos atores envolvidos?”

Dessa forma, o objetivo do trabalho é analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos de Administração a distância em uma instituição pública brasileira na percepção dos atores envolvidos, visando identificar potencialidades e limites de gestão para essa modalidade. Para atender ao objetivo, serão identificados e traçados os perfis dos atores envolvidos nesse sistema; será apresentada a estrutura de gestão de cursos de Administração à distância da UFSC; e serão identificados, na percepção dos atores envolvidos, quais são os desafios na gestão de cursos nas dimensões de gestão estabelecidas pelo MEC.

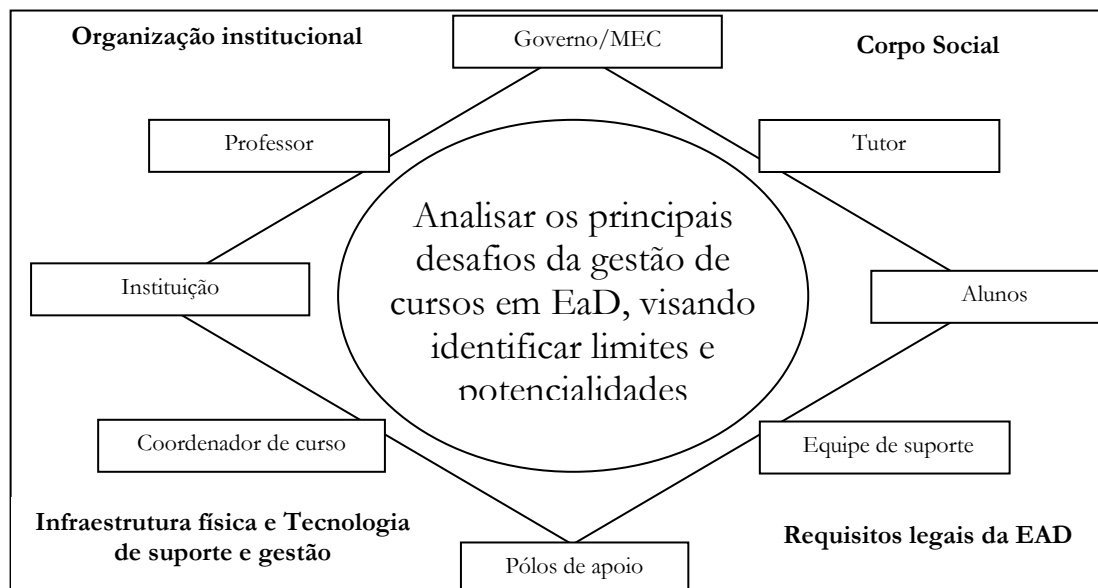
¹ O marco legal/regulatório da EaD no Brasil tem origem nas Leis: 9.394/96, de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB) e 10.172/01, que aprovou o Plano Nacional de Educação. Na EaD, o “marco regulatório” foi o Decreto 5.622/05 e o Decreto 5.800/06, que criou a Universidade Aberta do Brasil (UAB), um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior a distância para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, através criação de unidades de formação permanentes(pólos de apoio presenciais) em localidades distantes dos grandes centros.

Para essa análise, foram considerados os documentos “Referenciais de qualidade para a educação a distância – REFEaD”², “Instrumento de Credenciamento Institucional para a oferta de EaD” e “Autorização de cursos na modalidade EaD”, todos do MEC. Esses instrumentos procuram analisar as quatro grandes dimensões de gestão na EaD segundo o MEC: Organização institucional, Corpo social, Infraestrutura física e tecnologia de suporte e gestão e Requisitos legais.

O trabalho de Penterich (2009), complementa a base teórica dessa pesquisa. Ele baseou-se no marco regulatório, nesses documentos do MEC e na visão dos atores “governo, alunos, mantenedores/instituições e especialistas”, para identificar onze competências de gestão necessárias para a oferta de cursos em EaD: gestão de TIC’s; gestão da infraestrutura e serviços; gestão de programas de capacitação e formação (docentes, tutores, técnico-administrativos); gestão das parcerias (pólos, MEC); gestão das ações de marketing/comunicação institucional; gestão da avaliação institucional para a EaD e aproximação com o mercado de trabalho; gestão do planejamento e produção do material didático; gestão da inovação, novos negócios e produtos ligados à EaD; gestão de recursos humanos; gestão estratégica e mudança organizacional para a EaD; gestão da logística e atendimento ao aluno.

Essas onze competências serão compreendidas na presente pesquisa *à priori*, como os desafios na gestão de cursos EaD, haja vista que o seu desenvolvimento pressupõe ações dos gestores das organizações. A idéia é que estes desafios/competências sejam analisados por todos os atores envolvidos nesse sistema, visando obter a percepção dos mesmos para validar (ou não) essa hipótese e buscar identificar os limites e potencialidades de gestão de cursos de EaD no ensino superior. A figura a seguir apresenta a síntese da proposta de trabalho que permeia esta pesquisa.

Figura 1 – Elementos que permeiam a pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

² REFEaD é o documento do MEC que estabelece parâmetros mínimos de gestão e qualidade para as instituições, sinalizando as premissas fundamentais para elaboração de projetos políticos-pedagógicos na EaD: (a) integração da EaD no Plano de Desenvolvimento Institucional; (b) processo de ensino e aprendizagem e organização curricular; (c) equipe multidisciplinar; (d) material didático; (e) integração de alunos e professores; (f) avaliação da aprendizagem e avaliação

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa do tipo exploratório-descritiva, com delineamento documental, bibliográfico e estudo de caso. Os instrumentos de coleta são: questionários, entrevistas semi-estruturadas, análise documental e bibliográfica. Para atender os objetivos da pesquisa e se obter uma visão geral do sistema de EaD, o trabalho foi operacionalizado através de amostragem intencional não probabilística, com a seguinte população: todos os atores (alunos, professores, tutores presenciais e a distância, coordenadores de pólo, coordenadores de curso, equipe de suporte técnico-administrativo, representante da IES e Governo) disponíveis e que atuam nos cursos de graduação em administração à distância dos seguintes programas: Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP e Programa UAB na UFSC. Os representantes da UFSC e os coordenadores de curso também foram entrevistados. Dessa forma, a população foi estimada em 1.649 pessoas. O cálculo amostral, considerando parâmetros tradicionais em pesquisas científicas (erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%) resultou em uma amostra necessária de 312 pessoas para responderem ao questionário.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

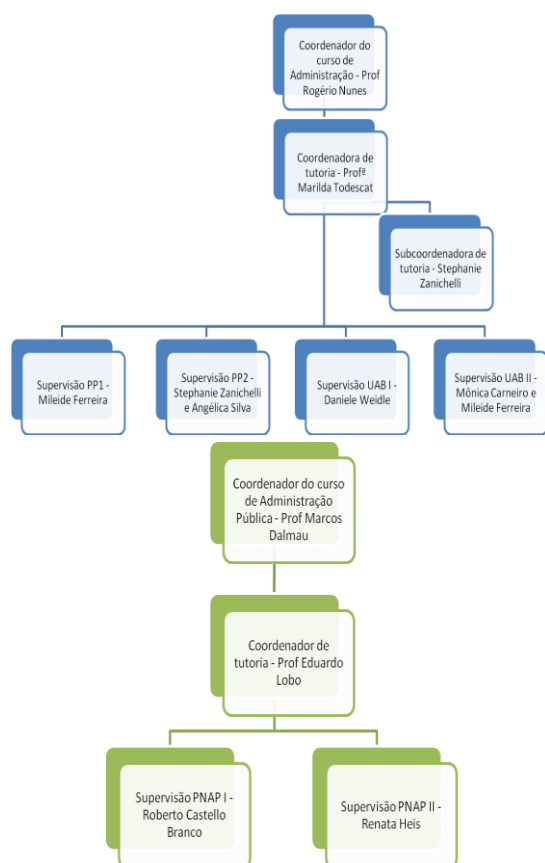
3.1. EaD nos cursos de Administração da UFSC

A oferta desses cursos a distância visa preencher duas lacunas: disponibilizar atendimento aos estudantes em regiões distantes geograficamente e que não possuem IES públicas e fomentar a formação de servidores públicos em nível universitário. Para atender as demandas do MEC, o Departamento de Administração (CAD) da UFSC criou a Comissão responsável pelo Planejamento, Organização e Funcionamento do Curso de Graduação em Administração a distância, que desenvolveu o projeto político pedagógico e todos os demais processos e documentos relacionados. Em relação ao currículo do curso, vigora a concepção de educação continuada, gratuita e de qualidade. A carga horária é de 3.000 (três mil) horas/aula, entre 4,5 e 5 anos, com 80% ou mais das aulas sendo ministrada a distância. As atividades presenciais são seminários temáticos, provas e avaliações.

Os organogramas a seguir apresentam estrutura gerencial atual dos cursos de administração a distância:

institucional; (g) infraestrutura de apoio; (h) sistemas de gestão (acadêmico-administrativa); e (i) custos e sustentabilidade financeira.

Figura 1 – Organograma dos cursos



Fonte: dados primários (UFSC, 2012)

Essa estrutura funciona de forma autônoma para os cursos ofertados, apesar de seguir os regimentos, normas internas e utilizar-se da estrutura administrativa do CAD. O suporte técnico-administrativo não aparece no organograma, pois o mesmo é compartilhado com os demais cursos de Administração oferecido na UFSC. Os coordenadores (de curso e tutoria) também acumulam outras funções nos cursos presenciais e no Departamento de Ciências da Administração. Observa-se também que para cada projeto existe uma supervisão de tutoria específica, responsável pela operacionalização e controle das atividades dos tutores.

Os resultados da pesquisa

O principal instrumento de coleta de dados foi o questionário. Entre os dias 31/03/2012 e 21/04/2012, a pesquisa foi disponibilizada a todos os respondentes/atores, conforme ilustrações a seguir que apresentam as telas iniciais (após o pré-teste realizado).

Figura 2 – Tela inicial da pesquisa “Desafios de gestão de cursos EaD”

Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

O(A) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa "**Desafios de Gestão de Cursos EAD**", sob responsabilidade do pesquisador *Lenio Gnecco Junior* da UFSC e orientação do *Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau*.

Trata-se de uma **pesquisa acadêmica** através desse questionário cujo objetivo é identificar, na percepção de todos os atores: alunos, professores, tutores (presenciais e à distância), governo, IES, pólos de apoio presencial, coordenadores de curso e equipe de suporte (TIC, apoio técnico-administrativo, secretaria etc) quais são os principais desafios de gestão de cursos de Administração na modalidade EAD.

A participação é **voluntária** e o **anonimato dos respondentes será garantido**, pois as respostas serão tratadas por grupos de atores. Em função do protocolo de segurança, sua autorização para utilização das informações obtidas com as respostas ao questionário é necessária. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos, favor enviar mensagem para: **pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com**

Informe seu e-mail no campo abaixo e clique no botão **Iniciar** para dar início ao preenchimento do questionário.

Concordo em participar como voluntário do projeto de pesquisa acadêmica intitulado "Desafios de Gestão de Cursos EAD" e **autorizo** a utilização das informações por mim respondidas neste questionário para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Iniciar

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3 – Estrutura da pesquisa “Desafios de gestão de cursos EaD”

Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio-Econômico
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

parcera@bol.com.br

O questionário será dividido em 5 telas, ao final de cada conjunto de questões haverá um botão **Próxima Tela** que somente estará disponível se todas as questões estiverem sido respondidas.

Para responder ao primeiro grupo de perguntas, clique em **Próxima Tela** abaixo da ilustração.

Perfil **Desafio de Gestão de Cursos** **Relevância** **Influência Positiva** **Finalizar**

Próxima Tela

Devido a dinâmica do questionário, que compõe perguntas em função de respostas já apresentadas, não é possível retornar à telas já preenchidas. Se desejar alterar respostas já enviadas haverá necessidade de reiniciar o processo.

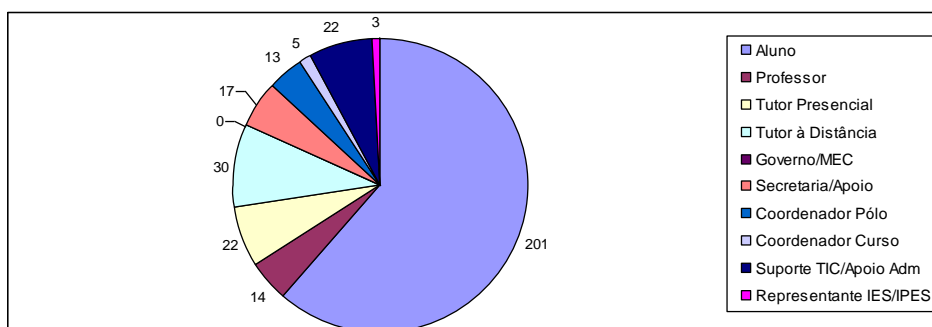
pesquisa.gestao.de.coursead@gmail.com

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi dividido em 05 etapas: “perfil, desafios de gestão de cursos, relevância, influência positiva e finalizar”. A etapa “perfil” buscou traçar o perfil dos atores. Ao final do prazo da pesquisa, foram obtidas 327 respostas válidas, garantindo a amostra mínima necessária para os parâmetros definidos na metodologia.

O gráfico a seguir apresenta uma relação dos atores identificados da pesquisa.

Gráfico 1 – Identificação dos atores



Fonte: elaborado pelo autor

Com os resultados obtidos na etapa 01 foi possível estabelecer um perfil genérico de cada ator, com as principais características identificadas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Perfil genérico dos atores de EaD

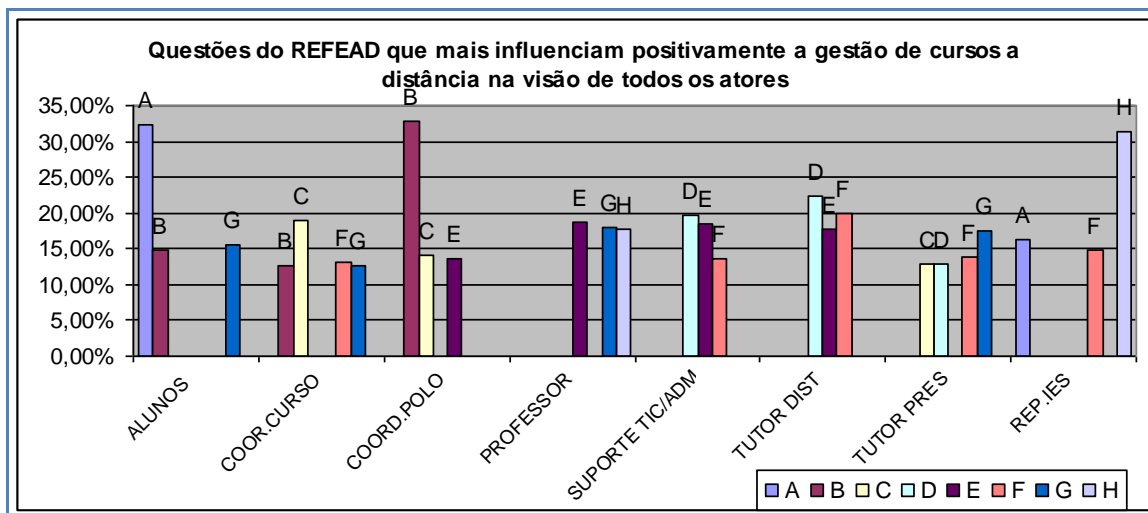
Atores/Perfis	Idade (anos)	Sexo	Est.Civil	Tempo EaD (anos)	Graduação
Aluno	Até 30	Feminino	Casado	01-04	Cursando
Professor	De 41-50	Masculino	Casado	04-08	Doutorado
Tutor Presencial	Até 30	Feminino	Casado	01-04	Especialização
Tutor Distância	Até 30	Feminino	Casado	01-04	Especialização
Coord.Pólo	De 41-50	Feminino	Casado	04-08	Especialização
Coord.Curso	De 41-50	Masculino	Casado	+ de 12	Doutorado
Suporte TIC/Adm	De 31-40	Feminino	Solteiro	01-04	Mestrado
Representante IPES	De 41-50	Masculino	Casado	04-08	Doutorado

Fonte: elaborado pelo autor

As etapas 02 e 03 do questionário validaram, na percepção de 82% dos atores, a hipótese levantada *à priori*, com as quatro dimensões e os onze desafios na gestão de cursos a distância utilizados no questionário e estabelecidos com base no marco regulatório e em Penterich (2009). Os 18% restantes identificaram a existência de mais 03 desafios na gestão de cursos a distância: gestão do conhecimento, gestão da evasão escolar e gestão para a excelência (englobando gestão da qualidade, gestão por competências e gestão por processos).

A etapa 04 do questionário permitiu identificar quais são os desafios na gestão de cursos a distância nas dimensões estabelecidas pelo MEC. Os gráficos a seguir apresentam os itens que mais impactam positivamente a gestão de cursos EaD, de acordo com os REFEaD.

Gráfico 2 – Questões do REFEaD que mais influenciam a gestão de cursos EaD.



Quadro 3 – Questões do REFEaD

A	Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem
B	Sistemas de Comunicação
C	Material didático
D	Avaliação
E	Equipe multidisciplinar
F	Infraestrutura de apoio
G	Gestão Acadêmico-Administrativa
H	Sustentabilidade financeira

Os itens com maior quantidade de atores percebendo-os como aqueles que mais influenciam positivamente a gestão de cursos a distância foram: “F” (infraestrutura de apoio), com cinco atores que o identificaram como um dos três mais relevantes e os itens “E”(equipe multidisciplinar) e “G”(gestão acadêmico-administrativa), com quatro atores percebendo-os como um dos três mais importantes.

A etapa 05 do questionário permitiu a visualização (e possível alteração) das respostas antes da conclusão da pesquisa.

Complementando o questionário, as entrevistas semi-estruturadas tiveram como objetivo aprofundar a percepção dos atores coordenadores de curso e representantes da IPES, visando

melhorar a qualidade das análises realizadas, pois estes atores são considerados os “gerentes e planejadores” de EaD na UFSC.

Dessa forma, foi elaborado um roteiro abordando os seguintes temas: dificuldades na operacionalização e gestão de cursos; excelência em gestão; limites e potencialidades na gestão de cursos. Foram entrevistados 05 coordenadores e 03 representantes da UFSC. As principais dificuldades na operacionalização de EaD citadas foram: flexibilidade, limites e regras; falta de regulamentação da tutoria e questões salariais; necessidade de mapeamento de processos; recursos tecnológicos (implantação precária e/ou infraestrutura sucateada, AVA, má qualidade e/ou indisponibilidade nos pólos); e evasão escolar³.

Em relação à excelência, o objetivo foi identificar se os gestores estão cientes do programa de excelência em gestão do Governo Federal (GESPÚBLICA) e se tem intenção (ou não) de utilizá-lo para melhorar a qualidade e buscar a excelência em gestão, tanto no Departamento quanto na própria UFSC, que tem a Visão de “ser uma universidade de excelência”. Os gestores entrevistados nesse trabalho, de um modo geral, apenas ouviram falar ou tem pouco conhecimento sobre esses programas.

Por último, nas entrevistas semi-estruturadas, surgiram questões relacionadas ao presente e futuro da Educação a Distância na UFSC, buscando identificar quais seus limites e potencialidades.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Com base no questionário e nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, procurou-se identificar e traçar um perfil dos atores envolvidos no sistema EaD da UFSC; conhecer a estrutura de gestão de cursos de Administração a distância; identificar, na percepção dos atores envolvidos, os desafios de gestão nas dimensões organização institucional, corpo social, instalações físicas e requisitos legais, validando a hipótese estabelecida *à priori* para 82% dos respondentes.

Na dimensão Organização institucional, foi possível identificar que os principais desafios de gestão de cursos a distância são:

- gestão da avaliação institucional;
- gestão do planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD;
- gestão estratégica e políticas para a EaD;
- gestão das tecnologias da informação e comunicação – TIC’s;
- gestão dos convênios e das parcerias;
- gestão das ações de marketing e de comunicação;
- gestão da inovação, novos negócios, cursos e produtos ligados à EaD;
- gestão da evasão escolar; e

³ O trabalho de Pacheco (2010) é bem rico nesse sentido e trás à tona uma série de questões interessantes sobre evasão na EaD.

- gestão para excelência.

Na dimensão Corpo social, os principais desafios de gestão de cursos são:

- gestão das políticas e programas de formação e capacitação do corpo social;
- gestão de recursos humanos: equipes multidisciplinares; e
- gestão do conhecimento.

Já na dimensão Instalações físicas, os desafios de gestão identificados pelos atores foram:

- gestão da infraestrutura física e de serviços;
- gestão da logística de atendimento ao aluno a distância;
- gestão das TIC's; e
- gestão dos convênios e das parcerias.

Por último, na dimensão Requisitos legais, os atores identificaram como desafios de gestão de cursos a distância os seguintes:

- gestão da infraestrutura física e de serviços;
- gestão das TIC's;
- gestão de planejamento e produção de materiais didáticos para a EaD;
- gestão dos programas de formação e capacitação;
- gestão dos convênios e das parcerias.

Os limites e potencialidades na gestão de cursos a distância foram identificados principalmente através das entrevistas semi-estruturadas, da pesquisa bibliográfica e documental e do questionário. Na realidade, os 14 desafios de gestão de cursos a distância e os itens listados em cada um deles são os limites e também as potencialidades de gestão existentes. São limites, na medida em que a organização não consiga desenvolvê-los ou os identifique como fraquezas e/ou ameaças. E são potencialidades, devido ao esforço que a organização deverá dispor para tentar transformá-los em forças e/ou oportunidades.

Para finalizar, levanta-se algumas indagações a respeito do futuro não só da EaD e sua gestão, mas também da educação e que poderão servir como novas questões norteadoras para pesquisas científicas:

- A excelência em gestão na educação é uma falácia ou pode se tornar realidade?
- Como será lidar com as novas gerações que já nasceram conectadas?
- Quais serão os novos paradigmas na educação? E o paradigma fordista, como fica?
- Como serão as escolas no futuro?! Quais serão suas responsabilidades e desafios?

BIBLIOGRAFIA

- Aretio, L. (2002). *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona, Espanha: Ariel.
- Barbetta, P. (2008). *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. Editora da UFSC.
- Brasil, Ministério da Educação (2007). Referenciais de qualidade para a educação superior a distância. Brasília: MEC/SEED. Retrieved December 12, 2010 from <http://portal.mec.gov.br>.
- Fowler, E., Mello, C. & Costa Neto, P. (2011). Análise exploratória do programa de gestão da qualidade Gespúblicas nas instituições federais de ensino superior. *Revista Gestão da Produção*, 18(4), 837-852.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Litto, F. & Formiga, M. (2009). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson.
- Moore, M., & Kearsley, G. (2011). (tradução Roberto Galman). *Educação a Distância: uma visão integrada*. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 4, 837-852.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2004). *Criação de conhecimento na empresa*. São Paulo: Ed.Campus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Pacheco, A. (2010). *Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento*. Florianópolis: UFSC.
- Penterich, E. (2009). *Competências organizacionais para oferta de educação a distância no ensino superior: um estudo descritivo-exploratório de IES brasileiras credenciadas pelo MEC*. São Paulo: USP.
- Preti, O. (Org.) (20005). *Educação a Distância: resignificando práticas*. Brasília: Liber Livro
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2002). (Trad. Maria Adelaide Carpigiani). *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

IMPACTO DA PRINCIPAL APLICAÇÃO INFORMÁTICA UTILIZADA NOS PROCESSOS DE TRABALHO INDIVIDUAL: APLICAÇÃO NUMA AUTARQUIA LOCAL PORTUGUESA

**IMPACT OF THE MAIN COMPUTER APPLICATION IN THE PROCESS OF INDIVIDUAL WORK:
APPLICATION IN ONE PORTUGUESE TOWN COUNCIL**

Raul M. S. Laureano

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)
Raul.Laureano@iscte.pt

Sónia Bailoa

Informática na Câmara Municipal de Sintra
sbailoa@gmail.com

Luís M. S. Laureano

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)
Luis.Laureano@iscte.pt

RESUMO

Nas autarquias, a satisfação dos cidadãos e dos seus colaboradores com a qualidade dos serviços prestados são objectivos da gestão a alcançar continuamente, para os quais os investimentos anuais em tecnologia devem contribuir. A medição dos impactos da tecnologia e, em particular, das aplicações informáticas no trabalho individual dos colaboradores de uma autarquia, é uma forma para avaliar o sucesso dos investimentos e constitui o objectivo deste trabalho. Com base nas respostas de 810 colaboradores do organismo de poder local a um questionário, constatou-se que as duas principais aplicações informáticas utilizadas no dia-a-dia são o Microsoft Office e o SmartDocs. Estas aplicações têm impacto nas sete dimensões do trabalho analisadas, sendo o maior impacto ao nível do aumento da produtividade e os mais baixos ao nível da inovação e da tomada de decisão. Constatou-se igualmente que o tipo de aplicação gera impactos distintos ao nível das dimensões analisadas e encontraram-se diferenças significativas entre o Microsoft Office e o SmartDocs no que respeita ao impacto no controlo de gestão e na segurança da informação.

PALAVRAS CHAVE

Aplicação Informática, Impacto no Trabalho, Tecnologia, Autarquia.

ABSTRACT

Town Council management must have a continuous focus on the satisfaction of the citizens and workers regarding the quality of services provided. The annual investments in technology should contribute to achieving those objectives. This study analyses the impact of the technology, in particular, of the most used computer applications in one Town Council on the daily work activities of its collaborators, as an evaluation proxy of the investment made. A questionnaire was distributed to the collaborators who work daily with the technologies in the Town Council and the 810 answers received show that the main computer applications used are Microsoft Office and SmartDocs. These applications have impact on the seven work dimensions analyzed, with the major impact being on the productivity level and the minor impact on innovation and on decision making. The impact level of each application on each dimension is diverse, and significant differences were found between Microsoft Office e SmartDocs regarding management control and information security.

KEYWORDS

Computer Application, Impact at Work, Technology, Town Council.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico do último século teve grande impacto no dia-a-dia das sociedades. Os Sistemas de Informação (SI) são hoje parte constante da vida diária das organizações, em que são utilizados como uma ferramenta de trabalho para a realização de tarefas quotidianas. Com esta evolução, a forma de gestão dos SI tem-se adaptado aos novos contextos e contingências, no sentido de proporcionar vantagens e benefícios associados ao bom uso das tecnologias.

Segundo dados da PORDATA (2012), em Portugal em 2003, a percentagem de empresas com mais de 10 trabalhadores que utilizavam computadores era de 81,6%. Em 2011 essa percentagem passou para 97,5%, ou seja, praticamente a totalidade das empresas com alguma dimensão utilizam computadores no seu dia-a-dia. Se consideradas apenas as médias e grandes empresas então a sua totalidade utiliza computadores (INE, 2012).

Nos países mais desenvolvidos as Tecnologias de Informação (TI) baseadas em computadores pessoais (PC) proporcionam uma nova infraestrutura para as várias atividades produtivas e de comunicação, tornando-se vitais para garantir a sobrevivência e a competitividade das organizações e, conseqüentemente, o seu sucesso (Yong, 1992; Zuboff, 1994; Pinto e Silva, 2005; Rodrigues e Pinheiro, 2005).

A introdução de tecnologias nas organizações provoca variados impactos nos processos de trabalho individual, sendo uma preocupação das organizações conhecer a forma como os investimentos em TI influenciam a performance individual (Torkzadeh e Doll, 1999). Ao nível dos processos de trabalho os impactos das tecnologias têm sido variados e, nos dias de hoje, são cada vez mais multifacetados (Torkzadeh e Doll, 1999; Pereira, 2003; Lucht *et al.*, 2007; Rodrigues, 2009).

No entanto, são os impactos individuais que vão contribuir para os impactos ao nível global da organização (DeLone e McLean, 2003; Lucht *et al.*, 2007). Só investir em TI não garante os resultados esperados ou os impactos obtidos em outras organizações (Lunardi *et al.*, 2010). Ao nível das autarquias e de outros organismos públicos é indispensável avaliar os impactos das TI e dos SI para maximizar os seus desempenhos e eficiências, os quais devem permitir uma melhoria contínua na tomada de decisão. Na gestão pública, a satisfação e a qualidade dos serviços são consideradas como uma meta ou objectivo a alcançar continuamente (Pinto e Silva, 2005).

Na literatura, Doll e Torkzadeh são os autores mais referenciados na área de estudo do impacto das tecnologias nos processos de trabalho ao nível individual, os quais justificam o estudo deste impacto pela importância que o utilizador final de tecnologias adquiriu (Torkzadeh e Doll, 1999). As atitudes e os comportamentos dos utilizadores perante a tecnologia são determinantes para o sucesso ou fracasso das TI nas organizações e o ponto de partida para a análise do impacto que as tecnologias provocam no trabalho individual (Pereira, 2003).

As dimensões de impacto das tecnologias ao nível do trabalho individual usualmente consideradas resultam do estudo de Torkzadeh e Doll (1999), que definiu um modelo para avaliar o impacto dos SI no trabalho diário dos utilizadores das TI, e dos estudos de Pereira (2003) e de Lucht *et al.* (2007), que ampliaram o número de dimensões de impacto a analisar. Assim, os impactos são ao nível de sete dimensões: a) produtividade; b) inovação; c) controlo da gestão; d) satisfação dos colaboradores; e) qualidade da informação; f) tomada de decisão; e g) segurança da informação.

Neste contexto, o objectivo deste trabalho é aferir o impacto da aplicação informática mais utilizada pelos colaboradores numa autarquia e, em particular, obter evidências empíricas que permitam responder às seguintes três questões de investigação:

- A) É o Microsoft Office a aplicação informática mais utilizada?
- B) Tem a principal aplicação informática impacto nos processos de trabalho individual nas suas diferentes dimensões?
- C) Tem a aplicação Microsoft Office maior impacto do que as outras aplicações mais utilizadas?

A formulação das questões resulta da percepção de que o Office, ao incluir um conjunto de ferramentas vocacionadas para as diversas atividades do dia-a-dia dos colaboradores das organizações, seja a aplicação mais utilizada na autarquia. Por outro lado, a utilização eficaz das aplicações, recorrendo às suas diversas funcionalidades, básicas e avançadas, ajudam a poupar tempo e a evitar dificuldades no trabalho do dia-a-dia, pelo que se espera que, de facto, a aplicação mais utilizada tenha impacto nos processos de trabalho individual. Por fim, as ferramentas do Office permitem melhorar a produtividade, a colaboração com os colegas e com os parceiros e, também, melhorar a forma como as organizações produzem, disponibilizam e usam a informação. Sendo uma aplicação com um vasto leque de utilizações numa organização, é de esperar que tenha maior impacto que outras aplicações de utilização mais restrita.

O artigo está organizado, para além desta introdução, em mais quatro secções. Na secção seguinte é efectuada uma revisão da literatura com realce para os impactos das TI e o seu papel no sector público. Na secção 3 é referida a metodologia, sendo apresentado o instrumento de recolha de dados e descritos os dados e os métodos. A secção 4 apresenta os resultados e na última secção são apresentadas as respostas às questões de investigação, referidas algumas conclusões e discutidas as implicações do estudo para a organização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS

Na literatura são identificadas algumas vantagens e benefícios das tecnologias, entre outros: redução dos custos operacionais; aumentos da produtividade, das receitas, dos lucros, da capacidade de inovar, da qualidade dos produtos/serviços, da eficiência e performance organizacional e do número de clientes e respectiva satisfação; melhorias nas aptidões dos funcionários e nas tomadas de decisões (Torkzadeh e Doll, 1999; Dewett e Jones, 2001; Laudon e Laudon, 2006; Beltrame e Maçada, 2009; Mendonça *et al.*, 2009; Lunardi *et al.*, 2010; Souza *et al.*, 2010). As vantagens e os benefícios das TI aparecem na literatura frequentemente agrupados em dimensões, tendo as escalas para sua medição sido validadas por diversos estudos. As mais frequentes e que são avaliadas no presente estudo são:

2.1.1. PRODUTIVIDADE

A produtividade em termos económicos explica a relação entre os factores de produção e os resultados da produção (Pereira *et al.*, 2007). A produtividade de uma organização ou de um trabalhador pode ser considerada como um factor para avaliar a eficiência e a eficácia dessa organização. A produtividade relaciona produção com tempo despendido nas tarefas, pelo que se os factores de produção forem utilizados de forma eficaz, a produtividade será maior, isto é, no mesmo espaço de tempo produz-se mais com menor número de recursos humanos. Por outro lado, a

adoção de novas tecnologias contribui para o aumento da produtividade ao trazer melhorias nos processos de produção, aumentando as capacidades dos trabalhadores (Mendonça *et al.*, 2009).

É necessário garantir que os proveitos obtidos pelo investimento em tecnologias são superiores aos custos, para que se possa verificar aumentos na produtividade (Pereira, 2003). Nem sempre os investimentos em tecnologia conduzem a aumentos da produtividade devido a falhas no planeamento estratégico ou a situações de resistência à mudança por parte dos trabalhadores (Laudon e Laudon, 2006; Gartner *et al.*, 2009). Nestas situações as organizações caem no designado “paradoxo da produtividade” (Santos *et al.*, 2007). No sector público, as tecnologias são inovadoras e contribuem para o aumento efetivo da produtividade, já que tornam possível a realização de variadas tarefas e funções em simultâneo e facilitam o acesso a informação para apoio à gestão e ao planeamento (Danziger, 1979). No entanto, a falta de planeamento do SI e o recurso a soluções isoladas para a resolução de problemas pontuais, de curto ou médio prazo, ocorre frequentemente nas organizações, podendo estas práticas erradas comprometer o impacto positivo das tecnologias na produtividade (Pinto e Silva, 2005).

2.1.2. INOVAÇÃO

O processo de inovação é definido como tudo aquilo que produz um grande impacto, tanto a nível económico como de mercado. Está associada à existência de novas ideias para solucionar problemas (Dewett e Jones, 2001; Sarkar, 2005; Pereira *et al.*, 2007). Por exemplo, a introdução de um novo produto ou de um novo método de produção e a abertura de um novo mercado. O acesso à informação e ao conhecimento por si só não conduzem à inovação, mas sim à capacidade de aplicar criativamente o conhecimento na criação de vantagens competitivas (Dewett e Jones, 2001). Por outro lado, as TI permitem aos trabalhadores enriquecerem, desenvolverem e inovarem o seu trabalho e às organizações explorar novas formas de comunicação e ganhar competência para a resolução de problemas. Portanto, contribuem para o desenvolvimento da capacidade de aprender e inovar (Torkzadeh e Doll, 1999).

2.1.3. CONTROLO DE GESTÃO

Uma das motivações para a utilização das TI está em conseguir aumentar o controlo de gestão, pelo que alguns gestores estão apenas interessados na tecnologia como um meio de controlar, limitar e enfraquecer a mão-de-obra (Torkzadeh e Doll, 1999). O impacto das TI sobre o controlo da gestão depende do ambiente organizacional (Pereira, 2003), sendo que o maior impacto se verifica quando as estruturas de decisão ou são totalmente centralizadas ou descentralizadas (Pinsonneault e Kraemer, 1993). Dewett e Jones (2001) consideram que o SI aumenta o nível de formalização, permitindo uma descentralização “controlada”, conduzindo a uma maior liberdade na organização do trabalho nos níveis hierárquicos inferiores, mas, por outro lado, pode levar os gestores de topo a usarem os SI para aumentar seu controlo e dificultar a criatividade (West e Berman, 2001). Desta forma, reconhece-se que a tecnologia não é neutra ou universal, porque é concebida, implementada e utilizada por pessoas que têm diferentes interesses e valores (Schwarz, 2002).

2.1.4. SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

O conceito de satisfação é subjetivo e consiste no grau de satisfação dos colaboradores em relação aos recursos tecnológicos e à qualidade dos serviços informáticos existentes. A avaliação da satisfação é uma ferramenta importante para verificar se os meios e os processos proporcionam aos utilizadores e à organização a solução para as suas necessidades (Doll *et al.*, 2004; Maçada e Borenstein, 2002). Um utilizador satisfeito tem um desempenho superior (Neto e Riccio, 2003), já que a satisfação contribui para a melhoria na tomada de decisão, para o desenvolvimento de novas

capacidades e habilidades, para o enriquecimento do trabalho e para a gestão por objectivos, factores importantes para o aumento da motivação, autonomia e responsabilidade (Doll e Torkzadeh, 1989).

2.1.5. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

A qualidade da informação é um requisito básico nas organizações, conduzindo a melhorias da qualidade dos processos de tomada de decisão (Rodrigues, 2009). Contudo, a sua definição é considerada um tema subjetivo, problemático e complexo (Paim *et al.*, 1996; Nehmy e Paim, 1998). No entanto, o conceito tem vindo a ser trabalhado nos últimos anos, já que a qualidade da informação é importante para quem a utiliza e tem um forte impacto no desempenho global das organizações, estando relacionada com a acessibilidade, contextualidade, confiabilidade e compreensão da informação (Lima e Maçada, 2007).

2.1.6. TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é o centro da gestão das organizações. A maioria das atividades de gestão, tais como a resolução de problemas, planeamento estratégico e afectação de recursos, envolve diversos componentes do processo de tomada de decisão (Forman e Selly, 2001). As TI têm um impacto importante no processo de tomada de decisão, uma vez que apoiam toda a sequência de fases necessárias ao processo de decisão apresentadas por Pereira *et al.* (2007).

2.1.7. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A informação deve ser considerada um recurso valioso e decisivo na organização, necessitando de proteção adequada, já que é fundamental para um bom desenvolvimento do processo de tomada de decisão (Lucht *et al.*, 2007). Para que uma informação seja considerada segura, os SI devem respeitar os critérios: autenticidade, não repúdio, legalidade, privacidade, auditoria e veracidade (Laureano e Moraes, 2005). É fundamental evitar acessos não autorizados e consequentes danos, detectar os problemas rapidamente para reduzir os seus impactos e repor o funcionamento normal após um incidente, anulando quaisquer danos causados (Cox, 2002).

2.2. AS TECNOLOGIAS NO SECTOR PÚBLICO

Os SI têm contribuído para que a sociedade atual seja designada de Sociedade da Informação e/ou Conhecimento (MSI, 1997; Gouveia, 2004; Madureira e Rodrigues, 2006; Campos, 2009) devido à massiva utilização das TI por parte das populações, empresas e organizações no geral.

Um dos desafios na Administração Pública (AP) relaciona-se com a modernização dos seus processos, tantas vezes conotados de normativos e burocráticos. Estas mudanças implicam não só o recurso às tecnologias, mas também a alterações comportamentais que advêm de novos contextos políticos, sociais, económicos e organizacionais (Madureira e Rodrigues, 2006) e têm permitido dirigir os serviços para o cidadão (Sá e Sintra, 2008).

Ao nível dos municípios tem-se assistido a uma estratégia de desenvolvimento tecnológico para desmaterialização de processos e procedimentos, adaptando-se às necessidades impostas pela sociedade atual (Guedes *et al.*, 2009). As TI são necessárias para a modernização administrativa e para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, incluindo os que não recorrem aos serviços *on-line*, e para o desenvolvimento de *Web sites* de forma a disponibilizar serviços electrónicos transacionais (Campos, 2009). No entanto, as organizações devem ter a consciência de que os benefícios mais relevantes do investimento em aplicações informáticas só virão a médio e longo prazo (Applegate *et al.*, 2007).

2.3. PRINCIPAIS APLICAÇÕES INFORMÁTICAS

As aplicações de produtividade Office têm utilização generalizada e os programas de gestão documental estão cada vez mais a ganhar relevância, principalmente nas grandes organizações. As aplicações de produtividade Office podem atuar como um facilitador de crescimento da organização, mas também como inibidor do crescimento, através de uma má utilização da aplicação, não tirando todo o proveito que dela provém (Matthews, 2007). Os recursos humanos e as estruturas organizacionais são fundamentais para a correta utilização da aplicação de produtividade, nomeadamente contribuindo para: tornar as operações mais eficazes, automatizando as atividades; e permitir à organização tomar melhores decisões (Windrum e Berranger, 2002; Levy e Powell, 2003).

2.3.1. MICROSOFT OFFICE

O Office é um *software* de produtividade lançado em 1989. Nesse ano a Microsoft colocou no mercado um conjunto de pacotes de aplicações, sendo a primeira versão disponível composta por Microsoft Word (editor de texto), Microsoft Excel (folha de cálculo) e Microsoft PowerPoint (*software* de apresentação). Com o decorrer dos anos, estes aplicativos foram crescendo de forma circunstancial com funcionalidades cada vez mais utilizadas e de maior potencial, incluindo o Microsoft Access (gestor de base de dados), o Microsoft Publisher (aplicação que permite criar publicações de qualidade profissional e materiais de marketing), o Microsoft Outlook (conjunto de ferramentas de correio electrónico e calendário) e Microsoft OneNote (aplicação que permite a recolha de informações num único local de fácil localização). A última versão do Microsoft Office 2010 foi lançada no mercado a 15 de Junho de 2010 (Microsoft Office, 2011).

2.3.2. SMARTDOCS

O SmartDocs é um Sistema de Gestão Documental (SGD) desenvolvido pela Fujitsu Portugal e tem já uma ampla aceitação no mercado, estimando-se que seja utilizado por mais de 20.000 utilizadores de cerca de 170 organizações, principalmente da Administração Pública. Esta aplicação visa gerir toda a documentação de forma rápida, fácil e eficiente, permitindo um melhor controlo e utilização de toda a informação da organização (Vieira, 2010; Fujitsu, 2012).

3. METODOLOGIA

Para medir os impactos da principal aplicação informática no trabalho individual foi aplicado o questionário elaborado e validado por Lucht *et al.*, (2007), denominado de Avaliação do Impacto das TI no Trabalho, que teve por base os trabalhos de Torkezadeh e Doll (1999), nomeadamente nas dimensões produtividade, inovação, controlo da gestão, satisfação dos colaboradores e qualidade da informação.

Para medir os impactos da aplicação nas sete dimensões consideradas foi utilizado um conjunto de 25 itens, medidos numa escala tipo *Likert* de 5 níveis (1 – impacto mínimo a 5 – impacto máximo). Ao modelo que suporta este estudo foi adicionado o item “de que forma a aplicação permite que os processos de trabalho sejam menos burocráticos?” na dimensão produtividade. Este item foi considerado importante pelo facto do estudo incidir num organismo público onde é relevante verificar o impacto na desburocratização dos processos de trabalho.¹ Para além do bloco que permite avaliar os impactos, o questionário contempla também um grupo de perguntas relativo à

¹ O conjunto de 25 itens utilizado para medir os impactos percebidos pelos colaboradores da CMS é apresentado no Anexo 1.

caracterização sociodemográfica dos indivíduos e uma pergunta sobre quais as três aplicações informáticas mais utilizadas, devendo a resposta ser dada por ordem decrescente de utilização.

O instrumento de recolha de dados foi alvo de um pré-teste, tal como recomenda Malhotra (2006), distribuído a 32 colaboradores da Câmara Municipal de Sintra (CMS), seleccionados aleatoriamente, no dia 19 de Abril de 2011, o qual permitiu verificar a clareza das questões, identificar a existência de erros ortográficos, assim como, apurar a sua adequação aos objectivos do estudo.

O questionário foi distribuído em papel à população de colaboradores da CMS que trabalham diariamente com recurso às tecnologias, tendo-se obtido 810 questionários validados, correspondendo a uma taxa de resposta de 73,6%. As respostas, recolhidas no período de 28 de Abril a 31 de Maio de 2011, eram anónimas e os dados recolhidos foram introduzidos no programa estatístico IBM SPSS Statistics (versão 19) para aplicação de técnicas de análise estatística descritiva e multivariada que permitem responder às questões de investigação formuladas.

Tendo em conta que o objectivo do estudo consiste em analisar as dimensões de impacto das tecnologias no trabalho diário dos colaboradores da CMS e, dado que cada impacto se encontra medido através de diferentes itens, recorreu-se ao coeficiente *Alpha de Cronbach* (Cronbach, 1951) para medir a consistência interna dos itens de cada dimensão. A Tabela 2 apresenta esses coeficientes, verificando-se que as sete dimensões apresentam uma consistência interna elevada já que todos os valores do coeficiente *Alpha de Cronbach* são superiores a 0,9 (Hair *et al.*, 1998). Desta forma, considera-se que o instrumento de recolha de dados apresenta uma confiabilidade elevada.

Cada uma das dimensões em estudo para o impacto da principal aplicação informática utilizada foi operacionalizada através do cálculo de um índice (com o mesmo nome da dimensão) que corresponde à média de respostas dos colaboradores da CMS aos diferentes itens que compõem a dimensão. Deste modo, todos os impactos são medidos numa escala contínua de 1 (grau mínimo de impacto) a 5 (grau máximo de impacto).

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização sócio demográfica dos colaboradores da CMS revela que são na maioria do sexo feminino (69,6%), casados (65,6%), com média de idade de 44 anos, sendo a dispersão em seu torno, medida pelo desvio-padrão (DP), de apenas 8,0 anos, e em que a maior parte (45,2%) possui o ensino secundário. Em média, o número de anos ao serviço na CMS é de 17 anos (DP=7,7 anos) e os colaboradores trabalham com tecnologias há 14 anos (DP=5,8 anos).

4.2. APLICAÇÃO MAIS UTILIZADA

O Microsoft Office é a aplicação mais utilizada, sendo que para 89,6% dos colaboradores é uma das três aplicações mais utilizadas no dia-a-dia. Com bastante importância surge também o SmartDocs que é uma das três principais aplicações para 70,6% dos colaboradores. Com menos relevância surgem o Millenium (aplicação que gere a assiduidade e os horários), o SAP (vacionado para a gestão financeira), e a aplicação específica relacionada com o urbanismo (Tabela 1).

Tabela 1: Aplicações mais utilizadas

Aplicação	Utilizada						Total	
	em 1º lugar		em 2º lugar		em 3º lugar		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Microsoft Office	379	47,1	226	30,7	116	17,4	721	89,6
Smartdocs	202	25,1	200	27,1	166	24,9	568	70,6
SAP	62	7,7	50	6,8	46	6,9	158	19,6
Urbanismo	25	3,1	0	0,0	0	0,0	25	3,1
Millenium	0	0,0	157	21,3	241	36,2	398	49,4
Outras Aplicações	137	17,0	104	14,1	97	14,6	338	42,0
Total	805	100,0	737	100,0	666	100,0	-	-

Sendo as aplicações mais importantes para as tarefas quotidianas dos colaboradores o Microsoft Office (47,1%) e o SmartDocs (25,1%), então as percepções de impacto no trabalho individual da aplicação informática mais utilizada refletem essencialmente estas duas aplicações.

4.3. IMPACTO DA PRINCIPAL APLICAÇÃO NO TRABALHO DIÁRIO

Os colaboradores da CMS percebem um impacto nos processos individuais de trabalho em todas as dimensões, já que apresentam níveis médios de impacto entre 3,11, na dimensão inovação, e 3,43, na dimensão produtividade. De facto, todos os valores se encontram acima do ponto central da escala que é de 3, embora não de forma acentuada (Tabela 2)².

Tabela 2: Impactos da principal aplicação

Dimensão de impacto	Itens	Alpha Cronbach								
			Nº	Média	DP	Min.	P 25	P 50	P 75	Max.
Produtividade	4	0,921	800	3,43	0,95	1,0	3,0	3,5	4,0	5,0
Qualidade da informação	5	0,944	800	3,35	0,87	1,0	3,0	3,4	4,0	5,0
Satisfação dos colaboradores	3	0,957	801	3,33	0,95	1,0	3,0	3,3	4,0	5,0
Controlo da gestão	3	0,965	788	3,32	0,99	1,0	3,0	3,0	4,0	5,0
Segurança da informação	3	0,927	789	3,24	0,94	1,0	3,0	3,0	4,0	5,0
Tomada de decisão	4	0,959	794	3,17	0,92	1,0	3,0	3,0	4,0	5,0
Inovação	3	0,965	804	3,11	1,01	1,0	2,7	3,0	4,0	5,0

É de realçar que sendo a informação, nomeadamente a sua qualidade e segurança, uma vantagem competitiva para as organizações, os colaboradores percebem que a principal aplicação informática que utilizam também contribui para a qualidade da informação (média de impacto de 3,35, o segundo maior) e para a segurança da informação (média de 3,24, o quinto maior).

Por outro lado, como apontam Lucht *et al.* (2007), estas duas características da informação são influenciadas pelas TI, mas também elas vão influenciar as outras dimensões de impacto. Na Tabela 3 são apresentados os coeficientes de correlação linear de *Pearson* entre a qualidade e a segurança da informação e as restantes dimensões de impacto, constatando-se que é a qualidade de informação que apresenta correlações (positivas e fortes) sempre mais elevadas do que a segurança da informação (correlações positivas e moderadas) com as outras dimensões. As maiores correlações são entre a qualidade e a produtividade ($Pearson=0,710;p<0,001$) e entre a qualidade e a satisfação dos colaboradores ($Pearson=0,735;p<0,001$), evidenciando a importância da qualidade da informação para as organizações.

² As medidas descritivas relativas aos 25 itens que permitem avaliar os impactos são apresentadas no Anexo 2.

Tabela 3: Correlações entre qualidade e segurança da informação com as dimensões de impactos da principal aplicação

	Produtividade	Inovação	Satisfação dos colaboradores	Controlo da gestão	Tomada de decisão
Qualidade da informação	0,710	0,635	0,735	0,633	0,687
Segurança da informação	0,505	0,408	0,538	0,528	0,520

Todas as correlações são significativas para um nível de significância de 0,001

4.4. RELAÇÃO ENTRE A APLICAÇÃO MAIS UTILIZADA E OS IMPACTOS NO TRABALHO

A comparação dos impactos entre as diferentes aplicações (Tabela 4) revela que o Microsoft Office tem maior impacto médio ao nível da produtividade (média de 3,48) e inovação (média de 3,21). O SmartDocs tem maior impacto na satisfação dos colaboradores (média de 3,45), controlo da gestão (média de 3,48), qualidade da informação (média de 3,46) e segurança da informação (média de 3,49). Na dimensão tomada de decisão, o SAP revela-se a aplicação com maior impacto (média de 3,35). No entanto, apenas se encontram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões inovação, controlo de gestão e segurança da informação em que a aplicação de urbanismo ao apresentar médias de impacto inferior a 3 se diferencia das restantes aplicações. Assim, a aplicação específica para o urbanismo é claramente a que menor impacto tem no trabalho, apresentando médias de impacto superior a 3 apenas na produtividade, qualidade e satisfação, o que de certa forma é o que se espera duma aplicação deste âmbito.

Entre as duas principais aplicações, Microsoft Office e SmartDocs, apenas se encontram diferenças significativas ao nível do controlo de gestão ($t_{(564)}=-2,184;p=0,029$) e da segurança da informação ($t_{(565)}=-4,501;p<0,001$) em que o SmartDocs tem maior impacto, em termos médios.

Tabela 4: Impactos da principal aplicação por aplicação

Dimensão de Impacto		Microsoft Office	Smartdocs	SAP	Urbanismo	Outras Aplicações	ANOVA F
Produtividade	Nº	373	199	62	25	137	$F_{(4,791)}=1,663;p=0,157$
	Média	3,48	3,46	3,42	3,13	3,29	
	DP	0,96	0,91	0,87	0,91	1,04	
Inovação	Nº	377	200	62	25	136	$F_{(4,795)}=3,277;p=0,011$ Urbanismo significativamente diferente
	Média	3,21	3,10	3,03	2,57	2,98	
	DP	1,01	0,93	0,97	1,02	1,12	
Satisfação dos colaboradores	Nº	377	199	62	24	135	$F_{(4,792)}=1,695;p=0,149$
	Média	3,33	3,45	3,28	3,08	3,22	
	DP	0,96	0,89	0,83	0,86	1,05	
Controlo da gestão	Nº	368	198	61	23	134	$F_{(4,779)}=3,892;p=0,004$ Urbanismo significativamente diferente
	Média	3,30	3,48	3,36	2,72	3,23	
	DP	0,97	0,99	0,90	1,05	1,01	
Qualidade da informação	Nº	375	200	61	25	136	$F_{(4,792)}=1,855;p=0,116$
	Média	3,37	3,46	3,25	3,13	3,25	
	DP	0,88	0,84	0,81	0,83	0,94	
Tomada de decisão	Nº	372	199	62	24	133	$F_{(4,785)}=1,746;p=0,138$
	Média	3,20	3,15	3,35	2,85	3,08	
	DP	0,92	0,85	0,90	0,83	1,04	
Segurança da informação	Nº	368	199	62	25	132	$F_{(4,781)}=8,931;p<0,001$ Urbanismo significativamente diferente
	Média	3,12	3,49	3,34	2,53	3,26	
	DP	0,93	0,90	0,83	1,09	0,93	

5. CONCLUSÕES

Este trabalho, ao aplicar o instrumento de recolha de dados utilizado por Lucht *et al.* (2007) para medir o impacto das TI no trabalho diário, é inovador ao utilizar o mesmo instrumento para avaliar o impacto, percebido pelos colaboradores numa autarquia, da principal aplicação informática no seu trabalho. Deste modo, produtividade, qualidade da informação, satisfação dos colaboradores, controle de gestão, segurança da informação, tomada de decisão e inovação são constructos afetados, não só pelas TI no geral, mas também pela principal aplicação informática utilizada no dia-a-dia.

De acordo com a evidência empírica recolhida, a resposta às três questões de investigação é dada: A) de facto, o Microsoft Office é a aplicação mais utilizada pelos colaboradores. Esta constatação é esperada dadas as características da aplicação, que é de uso geral e multifacetado e que se baseia em computadores pessoais, amplamente difundidos nas organizações; B) a principal aplicação informática tem, efetivamente, impacto no trabalho individual dos colaboradores nas sete dimensões analisadas, sendo mais acentuado ao nível da produtividade; e C) o Microsoft Office apenas tem um maior impacto, embora não significativo, que as outras aplicações, nomeadamente o SmartDocs, nas dimensões produtividade e inovação. A aplicação de gestão documental revela ser a aplicação com maior impacto em mais dimensões, tendo um impacto significativamente maior do que o Office no controlo de gestão e na segurança da informação.

A dimensão mais estudada em termos de impacto das TI tem sido a produtividade. Os aumentos de produtividade têm justificado muitos dos investimentos feitos em tecnologias e aplicações informáticas. A produtividade surge como a dimensão de maior impacto, o que revela que os colaboradores consideram que as tecnologias têm um papel importante em poupar tempo na execução das tarefas, ou seja, permite ser mais produtivo. Este resultado vem reforçar o de outros estudos (Torkzadeh e Doll, 1999; Pereira, 2003; Bachéga e Almeida, 2009) em que a produtividade foi também a dimensão que apresentou maior impacto, apesar de terem sido realizados em realidades organizacionais e contextuais diferentes.

As outras dimensões têm também sido alvo de múltiplos estudos sem que exista uma regularidade na sua ordem de importância. Por exemplo, no estudo dos impactos no hospital de Brasília (Rodrigues, 2009) o maior impacto foi ao nível da segurança da informação, seguindo-se o controlo de gestão.

A satisfação dos colaboradores é a terceira dimensão com maior impacto. Sendo uma das dimensões de impacto das tecnologias nos processos de trabalho do modelo pós-industrial (Torkzadeh e Doll, 1999), os colaboradores da CMS não lhe deram o maior destaque, o que se pode dever à existência de insatisfação com certas aplicações e recursos em determinados serviços da autarquia.

O impacto ao nível da inovação ficou bastante abaixo das outras dimensões mostrando que os colaboradores consideram que o impacto da principal aplicação informática não é muito relevante sobre a capacidade de inovar. O mesmo resultado ocorreu, por exemplo, no estudo de Pereira (2003), no qual se justificou o resultado com a incapacidade das organizações fazerem a aplicação direta no trabalho diário dos seus colaboradores de temas a que têm dado maior importância, como a aprendizagem, criatividade e flexibilidade. O facto de a uma autarquia estar subjacente o excesso de burocracia pode explicar o fraco impacto na inovação.

A constatação de que uma aplicação informática de utilização mais restrita e objectiva, o SmartDocs, apresenta maior impacto em mais dimensões do que uma aplicação de grande potencial e flexibilidade, o Microsoft Office, pode traduzir a necessidade de proporcionar formação profissional aos colaboradores no âmbito desta ferramenta de produtividade.

A utilização de TI e, em particular, de aplicações informáticas no trabalho, são meios que permitem aos colaboradores aumentarem o seu desempenho e, conseqüentemente, a sua satisfação e bem-estar. Tratando-se de uma instituição pública, a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho vai refletir-se na satisfação das populações que servem, objectivo sempre presente. Não se tendo verificado impactos muito elevados, cabe aos responsáveis da autarquia e dos sistemas de informação identificar formas de melhorar os impactos no trabalho dos colaboradores e, assim, beneficiar a organização.

Certamente que maior investimento nas TI, quer ao nível dos recursos, quer ao nível da formação dos colaboradores em tecnologias, proporcionará vantagens. Implementar sistemas de *Business Intelligence* que articulam a gestão dos dados com aplicações de análise que permitem extrair informação útil poderá ser a forma para as autarquias tirarem a máxima vantagem das tecnologias. O conhecimento gerado por estes sistemas, recorrendo a técnicas OLAP (*On-Line Analytical Processing*) e de *Data Mining*, deverá aumentar os impactos das tecnologias ao nível da inovação e da tomada de decisão, as dimensões que apresentaram menor impacto neste estudo. Alinhar os investimentos com a estratégia organizacional, traduzindo-se, por exemplo, na automatização do *Balanced Scorecard* pode ser uma forma de melhorar o desempenho (Matos e Ramos, 2009).

Apesar da relevância dos resultados obtidos, o presente estudo apresenta como limitação o facto de se tratar de um estudo de caso realizado numa única instituição pública. Também o facto de o estudo ter sido realizado nesta autarquia pela primeira vez, não permite comparações com outros momentos no tempo. No entanto, estas duas limitações constituem as pistas para investigação futura. Acresce ainda a necessidade de investigar as razões pelo qual duas aplicações tão distintas (Microsoft Office e SmartDocs) apresentam impactos percebidos semelhantes nas diversas dimensões analisadas.

BIBLIOGRAFIA

- Applegete, L., Austin, R., & Mcfarlan, F. (2007). *Corporate information Strategy and Management*. McGraw-Hill International Edition.
- Bachéga, C., & Almeida, P. (2009). Benefícios proporcionados pela TI na prefeitura municipal de Botucatu: uma análise da percepção dos usuários e dos gerentes de informática. *Actas da ETIC - Encontro de Iniciação Científica*, 5(5), 1-12.
- Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA) (2012), acedido 15 de Fevereiro de 2012, em <http://www.pordata.pt>
- Beltrame, M., & Maçada, A. (2009). Validação de um instrumento para medir o valor da tecnologia da informação (TI) para as organizações. *Organizações em contexto*, 5(9), 1-23.
- Campos, R. (2009). Os Sistemas de Informação Regionais das Cidades e Regiões Digitais na vertente Infraestrutural. *Actas da 9ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI 2009)*, Lisboa, 1-7.
- Cox, W. (2002). The most critical security issue. *GIAC - Global Information Assurance Certification*, GSEC Practical Assignment, 1(2), 1-9.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Danziger, J. (1979). Technology and productivity: a contingency analysis of computers in local government. *Administration & Society*, 11(2), 144-171.
- Delone, W., & Mclean, E. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.

- Dewett, T., & Jones, G. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. *Journal of Management*, 27, 313-346.
- Doll, W., Deng, X., Raghunathan, T., Torkzadeh, G., & Xia, W. (2004). The meaning and measurement of user satisfaction: a multigroup invariance analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 227-262.
- Doll, W., & Torkzadeh, G. (1989). A discrepancy model of end-user computing involvement. *Management Science*, 35(10), 1151-1171.
- Forman, E., & Selly, M. (2001). *Decision by objectives: how to convince others that you are right*. Cap.1-2, World Scientific Publishing.
- FUJITSU (2012). Acedido 18 de Fevereiro de 2012, em http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/pdf/smarddocs_br.pdf
- Gartner, I., Zwicker, R., & Rodder, W. (2009). Investimentos em Tecnologia da Informação e Impactos na Produtividade Empresarial: uma Análise Empírica à Luz do Paradoxo da Produtividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 391-409.
- Gouveia, L. (2004). *Local e-government – a governação digital na antarquia*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Guedes, V., Santos, C., & Ferreira, A. (2009). Controlo interno: impacto das novas tecnologias na desmaterialização de processos. *Actas do XV Congresso AECA*, 1-19.
- Hair, J., Tatham, L., Anderson, E., & Black, W. (1998). *Análise multivariada de dados*. (5ª ed.). Prentice-Hall.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012). Acedido 15 de Fevereiro de 2012, em <http://www.ine.pt>
- Laudon, N., & Laudon, J. (2006). *Management Information Systems-the Digital Firm*. (9ª ed.). Cap.1, secção 1.2, 1-22. Prentice Hall.
- Laureano, M., & Moraes, P. (2005). Segurança como estratégia de gestão da Informação. *Revista Economia & Tecnologia*, 8(3), 38-44.
- Levy, M., & Powell, P. (2003). IS alignment in small firms: new paths through the maze. *Proceedings European Conference on Information Systems*, Naples.
- Lima, L., & Maçada, A. (2007). Modelo para Qualidade da Informação na Indústria Bancária – o caso dos Bancos Públicos. *Actas do XXXI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 1-15.
- Lucht, R., Hoppen, N., & Maçada, A. (2007). Ampliação do modelo de impacto de TI de Torkzadeh e Doll à luz do processo decisório e da segurança da informação. *Actas do XXXI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 1-16.
- Lunardi, G., Dolci, P., & Maçada, A. (2010). Adopção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, 45(1), 5-17.
- Maçada, A., & Borenstein, D. (2002). Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. *Actas do 24º Encontro Nacional da ANPAD*, Florianópolis, 1-11.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir: o Balanced Scorecard em Hopsitais*. Edições Sílabo.

- Matthews, P. (2007). ICT assimilation and SME expansion. *Journal of International Development*, 19, 817-827.
- Mendonça, M., Freitas, F., & Souza, J. (2009). Tecnologia da informação e produtividade na indústria brasileira. *ERA*, 49(1), 74-85.
- Microsoft Office (2011). Acedido 15 de Dezembro de 2011, em <http://www.office.microsoft.com>
- Ministerio da Ciência e da Tecnologia (1997). *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. Lisboa: Missão para a Sociedade da Informação.
- Nehmy, R., & Paim, I. (1998). A desconstrução do conceito de qualidade da informação. *Ciência da Informação*, 27(1), 36-45.
- Neto, J., & Riccio, E. (2003). Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação dos usuários de sistemas de informações. *Revista de Administração*, 38(3), 230-241.
- Paim, I., Nehmy, R., & Guimarães, C. (1996). Problematização do conceito "Qualidade" da Informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 1(1), 111-119.
- Pereira, M. (2003). O impacto da tecnologia da informação sobre o processo de trabalho bancário (Dissertação de mestrado, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil). *Dissertação de Mestrado*.
- Pereira, M., Becker, J., & Lunardi, G. (2007). Relação entre processo de trabalho e processo decisório individuais: uma análise a partir do impacto da tecnologia da informação. *RCA – Electrónica*, ANPAD, 1(1), 151-166.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). The impact of information technology on middle managers. *Mis Quarterly*, 17(3), 271-292.
- Pinto, M., & Silva, A. (2005). Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações. *Actas do 2º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, São Paulo - Brasil, 1-24.
- Rodrigues, E., & Pinheiro, M. (2005). Tecnologia da Informação e Mudanças Organizacionais. *Revista de Informática Aplicada*, 1(2), 101-112.
- Rodrigues, J. (2009). Avaliação do impacto de uma tecnologia de informação para gerenciamento de serviços de saúde na percepção dos clientes internos do Hospital Universitário de Brasília (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil). *Dissertação de Mestrado*.
- Sá, P., & Sintra, O. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*, 57-80.
- Santos, F., Morikane, C., Oliveira, E., & Chamon, M. (2007). O paradoxo da produtividade e a gestão da tecnologia da informação. *Actas do XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica*, Universidade do Vale do Paraíba, 1-4.
- Sarkar S. (2005). Innovation, entrepreneurship and development. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(5/6), 359-365.
- Schwarz, G. (2002). Organizational hierarchy adaptation and information technology. *Information and Organization*, 12, 153-182.
- Souza, B., Schdmit, V., & Araújo, M. (2010). Tecnologia da informação nas organizações. *Actas do VII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, 1-13.

Torkzadeh, G., & Doll, W. (1999). The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work. *Omega, Int. J. Mgmt. Sci.*, 27(3), 327-339.

Vieira, R. (2010). SmartDocs – Inovação em Gestão Documental. (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico). *Dissertação de mestrado em Engenharia Informática e de Computadores*.

West, J., & Berman, E. (2001). The Impact of Revitalized Management Practices on the Adoption of Information Technology: a National Survey of Local Governments. *Public Performance & Management Review*, 24(3), 233-253.

Windrum, P., & Berranger, P. (2002). *The adoption of e-business technology by SMEs*. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.

Yong, C.S. (1992). Tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, 32(1), 78-87.

Zuboff, S. (1994). Automatizar/informatizar as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*, 34(6), 80-91.

ANEXO 1

II. Impactos da principal aplicação informática nos processos de trabalho individual

Classifique o impacto da aplicação informática que mais utiliza no seu dia-a-dia de trabalho.
Para tal utilize a escala de 1 a 5 (1 -> grau mínimo de impacto; 5 -> grau máximo de impacto):

Produtividade – de que forma é que a principal aplicação informática melhora o seu trabalho por unidade de tempo:

	1	2	3	4	5
Permite poupar tempo na execução das tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite ser mais produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite realizar mais tarefas do que de outra forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite que os processos de trabalho sejam menos burocráticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Satisfação – de que forma é que a principal aplicação informática o ajuda a criar valor para os clientes externos e internos à organização:

	1	2	3	4	5
Melhora a sua satisfação com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhora a sua satisfação no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda a satisfazer as suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Controlo da gestão – de que forma é que a principal aplicação informática ajuda a controlar o processo e a performance do seu trabalho:

	1	2	3	4	5
Ajuda os gestores a controlar os processos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhora o controlo por parte da gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda os gestores a controlar o desempenho do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inovação – de que forma é que a principal aplicação informática o ajuda a criar e explorar novas ideias no seu trabalho:

	1	2	3	4	5
Ajuda a criar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda a ter novas ideias (surgimento de novas ideias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda a explorar ideias inovadoras (novas formas e processos de trabalho)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tomada de decisão – de que forma a principal aplicação informática o ajuda no processo de tomada de decisão:

	1	2	3	4	5
As informações geradas auxiliam na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As informações geradas são fiáveis auxiliando na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As informações geradas auxiliam os decisores na resolução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A aplicação/SI melhora os processos de tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Segurança da informação – de que forma é que a principal aplicação informática protege a informação, é segura:

	1	2	3	4	5
Aumenta a segurança dos dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protege os dados contra acessos não autorizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem um controlo de sistema de acesso (<i>login</i>) adequado e seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualidade da informação – de que forma a principal aplicação informática permite aceder, obter e recuperar informação:

	1	2	3	4	5
Facilita o acesso à informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilita a obtenção de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cria informação de fácil compreensão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite recuperar informação facilmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite recuperar informação rapidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2

Dimensão de impacto	Nº	Média	DP	Min.	P 25	P 50	P 75	Max.
Produtividade								
Permite poupar tempo na execução das tarefas	807	3,48	1,04	1	3	4	4	5
Permite ser mais produtivo	804	3,49	1,04	1	3	4	4	5
Permite realizar mais tarefas do que seria possível de outra forma	804	3,53	1,07	1	3	4	4	5
Permite que os processos de trabalho sejam menos burocráticos	804	3,23	1,09	1	3	3	4	5
Satisfação dos colaboradores								
Melhora a sua satisfação com o trabalho	805	3,35	0,98	1	3	3	4	5
Melhora a sua satisfação no trabalho	802	3,32	1,00	1	3	3	4	5
Ajuda a satisfazer as suas necessidades	802	3,31	0,98	1	3	3	4	5
Controlo da gestão								
Ajuda os dirigentes a controlar os processos de trabalho	791	3,34	1,01	1	3	3	4	5
Melhora o controlo por parte dos dirigentes	790	3,32	1,02	1	3	3	4	5
Ajuda os dirigentes a controlar o desempenho do trabalho	788	3,30	1,04	1	3	3	4	5
Inovação								
Ajuda a criar novas ideias	806	3,12	1,04	1	3	3	4	5
Ajuda a ter novas ideias (surgimento e exploração de novas ideias)	804	3,11	1,04	1	2	3	4	5
Ajuda a explorar ideias inovadoras (novas formas e processos de trabalho)	805	3,09	1,06	1	2	3	4	5
Tomada de decisão								
As informações geradas auxiliam na tomada de decisão	798	3,15	0,98	1	3	3	4	5
As informações geradas são fiáveis auxiliando na tomada de decisão	798	3,20	0,95	1	3	3	4	5
As informações geradas auxiliam os decisores na resolução de problemas	796	3,17	0,97	1	3	3	4	5
Melhora os processos de tomada de decisão	797	3,16	0,99	1	3	3	4	5
Segurança da informação								
Aumenta a segurança dos dados	792	3,17	1,00	1	3	3	4	5
Protege os dados contra acessos não autorizados	795	3,23	1,00	1	3	3	4	5
Tem um controlo de sistema de acesso (login) adequado e seguro	794	3,30	1,01	1	3	3	4	5
Qualidade da informação								
Facilita o acesso à informação	805	3,52	0,98	1	3	4	4	5
Facilita a obtenção de informação	805	3,49	0,97	1	3	4	4	5
Cria informação de fácil compreensão	805	3,37	0,93	1	3	3	4	5
Permite recuperar informação facilmente	805	3,19	0,98	1	3	3	4	5
Permite recuperar informação rapidamente	800	3,16	1,00	1	3	3	4	5