

# Adequação e uso de cenários prospectivos: um estudo no órgão municipal de turismo de Natal<sup>1</sup>

## Adecuación y uso de escenarios prospectivos: un estudio en el órgano municipal de turismo de Natal

## Adaptation and use of forecasting scenarios: a study of the municipal tourism body of Natal

Benny Kramer Costa\*

*bennycosta@yahoo.com.br*

Adalberto Américo Fischmann\*\*

*aafischm@usp.br*

João Maurício Gama Boaventura\*\*\*

*jm@boaventura.adm.br*

Carla Maria Rodrigues Muniz\*\*\*\*

*carla.muniz@falnatal.com.br*

Tânia Regina Nery\*\*\*\*\*

*tanianery@hotmail.com*

---

### Resumo

Em um ambiente de incertezas e acirrada competitividade como o segmento turístico, a metodologia de cenários apresenta-se como uma alternativa para que as organizações fortaleçam seu processo estratégico. Este trabalho apresenta os resultados de uma investigação sobre a adequação e a utilização de cenários prospectivos em uma instituição pública do setor de turismo em Natal, RN, mais especificamente na Secretaria Municipal de Comércio, Indústria e Turismo – SECTUR. A metodologia empregada é o estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade com membros do alto escalão da Secretaria, bem como através de documentos oficiais cedidos pela instituição, e, posteriormente, submetidos à análise de conteúdo. Apesar da pouca profundidade no conhecimento conceitual das abordagens em cenários e no seu processo de elaboração, a instituição apresenta-se receptiva ao método, reconhecendo sua utilidade. Os resultados ressaltam ainda a lacuna entre a metodologia de cenários e sua aplicação no setor do Turismo, abrindo espaço para o campo das pesquisas acadêmicas, bem como para a prática gerencial.

**Palavras-chave:** Cenários; Estratégia; Turismo.

### Resumen

En un ambiente de incertidumbre y obstinada competitividad como el segmento turístico, la metodología de escenarios se presenta como una alternativa para que las organizaciones fortalezcan su proceso estratégico. Este trabajo presenta los resultados de una investigación sobre la adecuación y la utilización de escenarios prospectivos en una institución pública del sector de turismo en Natal, RN, más específicamente en la Secretaría Municipal de Comercio, Industria y Turismo – SECTUR. La metodología empleada es el estudio de caso. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas en profundidad con miembros del alto escalafón de la Secretaría, así como a través de documentos oficiales cedidos por la institución y, posteriormente, sometidos a análisis de contenido. A pesar de la poca profundidad en el conocimiento conceptual de los abordajes en escenarios y en su proceso de elaboración, la institución se presenta receptiva al método, reconociendo su utilidad. Los resultados resaltan además la laguna que existe entre la metodología de escenarios y su aplicación en el sector del Turismo, abriendo espacio para el campo de las investigaciones académicas, así como para la práctica gerencial.

**Palabras-clave:** Escenarios; Estrategia; Turismo.

---

\*Professor do Mestrado em Administração do Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE) e do Curso de Turismo da ECA/USP. Doutor em Administração pela FEA/USP.

\*\*Professor Titular de Administração da FEA/USP. Doutor em Administração pela FEA/USP.

\*\*\*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (UNIP/SP) e da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID). Doutor em Administração pela FEA/USP.

\*\*\*\*Professora e Coordenadora da Pós-Graduação da Faculdade de Natal (FAL/RN). Mestre em Administração pela UFRN.

\*\*\*\*\*Mestranda em Administração pela UFRN. Graduada em Comunicação Social pela UFRN.

**Endereço para correspondência:** Rua Costa Carvalho, 61 / 141 - Pinheiros - São Paulo (SP) - CEP: 005.429-130

**Telefones:** (11) 38190929 / (11) 38184036 / (11) 30915834

## Abstract

In an environment of uncertainty and strong competition like that of the tourism sector, the methodology of scenarios provides an alternative for enabling organizations to strengthen their strategic processes. This work presents the results of an investigation on the adaptation and use of forecasting scenarios in a public institution in the tourism sector of Natal, RN, and more specifically, on the Municipal Secretary for Trade, Industry and Tourism - SECTUR. The methodology used is a case study. The data were collected through in-depth interviews with high-ranking members of the above-mentioned organization, and through official documents provided by the institution, which were subsequently submitted to content analysis. Despite the lack of conceptual knowledge of scenario approaches and their creation process, the institution was receptive to the method, and recognized its usefulness. The results also emphasize the gap that exists between scenario methodology and its application to the Tourism sector, suggesting a need for academic research, and administrative practice.

**Key words:** Scenarios; Strategy; Tourism.

## 1 Introdução

As constantes transformações ambientais que atingem as organizações e instituições têm desenvolvido em seus planejadores e gestores uma crescente preocupação com o futuro, de modo a garantir a sobrevivência e/ou o crescimento de suas atividades. Esta situação vem despertando nestes organismos a necessidade de se utilizar técnicas de prospecção que melhorem a exploração do futuro. Neste sentido, surge o uso de métodos de construção de cenários, com o intuito de fornecer aos seus gestores informações mais consistentes em relação ao amanhã.

Alguns setores, como o Turismo, por exemplo, estão sujeitos a mudanças de seu ambiente mais rápida e profundamente do que outros. Corrobora esta assertiva o fato da competição nesta atividade dar-se não só no nível local, como no regional e global. Ademais, as forças dentro do setor se alternam entre competição e cooperação.

Para se ter uma idéia da importância desta área, basta observar os números a respeito da atividade no Rio Grande do Norte e em Natal. As atividades turísticas no Estado aquecem o setor de serviços e comércio, que representa atualmente 51% do seu PIB. Vantagens estratégicas como clima, localização geográfica e belezas naturais, somadas a um esforço conjunto entre Governos Federal e Estadual têm incrementado o fluxo turístico no local. A Secretaria Estadual de Turismo do RN – SETUR/RN, tendo como base pesquisas realizadas ao longo de 2006 e consolidada no início de 2007, estima que o fluxo turístico internacional no Estado, em 2006, totalizou aproximadamente 300 mil estrangeiros. O estudo também registrou, no mesmo período, que a receita turística estimada e auferida com estrangeiros no Estado aproximou-se de US\$ 182 milhões.

Tomando por partida estes dados colhidos no Estado do RN e, ainda, por compreender pertinente o uso de cenários no setor do turismo, este estudo consiste em analisar o nível de conhecimento, a adequação e o uso da metodologia de cenários em uma instituição pública do setor de turismo em Natal-RN, mais especificamente na Secretaria Municipal de Comércio, Indústria e Turismo – SECTUR. Além disso, o trabalho busca trazer contribuição para a literatura acadêmica, visto que os estudos sobre cenários no Turismo, notadamente na realidade brasileira, ainda são incipientes.

## 2 Aspectos conceituais em cenários

O termo *cenário* é rico de significados na literatura, variando de sentido em função do campo de especialização, assumindo entre outras, conotações desde montagens de ambientes para filmagens, apresentações teatrais até combinações estatísticas sobre as tendências macroeconômicas.

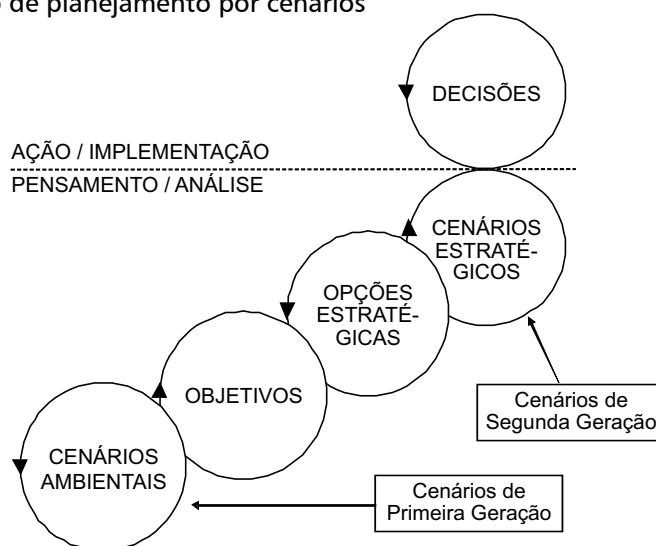
Em termos conceituais, no campo de Estudos do Futuro, onde se insere esta pesquisa, o termo ‘cenário’ é “o conjunto formado pela descrição de uma situação futura juntamente com a evolução dos eventos, que permitirá passar da situação de origem para a situação futura de forma coerente” (GODET, 1993, p.70). Este autor explica, ainda, que o futuro é múltiplo e diversos futuros potenciais são possíveis. A descrição de um potencial futuro e das progressões necessárias para atingí-lo irão constituir um cenário; possivelmente por essa razão, exista uma diversidade de resultados do processo de planejamento por cenários.

Para Schwartz (2000), cenário é uma ferramenta para ordenar percepções sobre ambientes futuros, sobre os quais as decisões atuais se basearão, ou seja, são “histórias de futuro”, histórias que podem ajudar a reconhecer os aspectos de mudança do ambiente presente e nos auxiliar a nos adaptarmos a eles. Ressalta que o principal objetivo deste processo é estabelecer estratégias que sejam compatíveis com todos os futuros possíveis; e, independente de qual futuro aconteça, deve-se estar preparado para enfrentá-lo.

Os cenários propiciam um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas com o futuro das organizações, possibilitando aos seus gestores a tomada de decisões de risco com mais transparência. Promovem o desenvolvimento e a análise de novas opções de futuro frente às mudanças no ambiente externo e propiciam, por fim, uma visão de futuro que pode ser compartilhada por todos que façam parte da empresa (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

Segundo Boaventura (2003, p.32), alguns autores entendem que cenários de primeira geração são aqueles que ajudam os gestores a compreender os possíveis desdobramentos do ambiente econômico e suas influências no mundo dos negócios; já os cenários de segunda geração passaram a ser destinados à tomada de decisão. Georgantzis e Acar (1995) enfatizam que os de primeira geração serviram de alimentação para os de segunda, que também ficaram sendo mais conhecidos como cenários estratégicos. O processo de planejamento por cenários pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Processo de planejamento por cenários



Fonte: Georgantzis e Acar (1995, p.33).

Wack (1985) denominou ‘cenários de primeira geração’ aqueles que tinham o propósito de serem exploratórios, também denominados ambientais ou industriais, voltados para o entendimento das variáveis ambientais, apresentando as incertezas básicas e sem a capacidade de basear-se em julgamentos para tomada de decisão. Este autor explica, ainda, que os cenários de segunda geração são destinados à tomada de decisão, sendo, portanto, cenários estratégicos.

Na visão de Marcial e Grumbach (2002) existe um conjunto de técnicas que ajudam na construção de cenários prospectivos, as quais podem ser divididas em três grupos: técnicas de ajuda à criatividade; técnicas de avaliação e técnicas de análise multicritérios. Partem da premissa de que o ser humano “*nasce com potencial criativo*”, importando, portanto, solucionar a questão de como liberar sua criatividade para que o homem se adapte com rapidez às transformações ambientais. Deste modo, técnicas como: *brainstorming*, cinética e análise morfológica constituem formulações adequadas àquele propósito.

Diversas são as metodologias que podem ser utilizadas, de forma combinada ou isolada, na elaboração de cenários, sendo possível ainda elaborá-los através de uma série de modelos conforme seja a sua lógica interna. Esta lógica interna também constitui uma razão de classificação dos métodos para a construção de cenários. Desta forma, na elaboração de cenários, foram classificadas três categorias: Lógica Intuitiva (*Intuitive Logics*), Análise do Impacto Cruzado (*Cross-impact Analysis*) e Análise do Impacto das Tendências (*Trend-impact Analysis*), como mostram Huss e Honton (1987).

A Lógica Intuitiva basicamente procura mudar o processo mental dos gestores para que estes consigam tanto antecipar o futuro quanto preparar a organização para o amanhã. E isto é feito através da criação de um conjunto de histórias coerentes e realistas sobre o futuro, tendo por finalidade testar os planos e os projetos de negócios, estimulando o debate coletivo ou a convergência de opiniões. Esta abordagem pressupõe que o processo decisório na empresa seja baseado em um conjunto complexo de relações entre fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticos. Além disso, a compreensão destes fatores revela-se, também, essencial para a formulação das estratégias organizacionais. O ponto forte da Lógica Intuitiva é a possibilidade de desenvolver cenários flexíveis e consistentes sob uma perspectiva intuitiva, dispensando modelos matemáticos de difícil adaptação para determinados tipos de empresa (BONTEMPO, 2000). Wilson (1998) acrescenta que se trata de um método intuitivo na medida em que estimula a intuição dos gestores a respeito das incertezas e possibilidades futuras, sendo, ao mesmo tempo, lógico, formal e disciplinado no uso da informação, análise e estruturação das tarefas.

A Análise de Impacto Cruzado, por sua vez, é um método desenvolvido para suprir a deficiência de diversos métodos de previsão, como o *Delphi*, a Análise Morfológica e o *Brainstorming*, que não consideram relevantes as relações existentes entre as diversas variáveis em estudo, projetando-as de forma isolada. Explicam Ringland (1998) e Marcial e Grumbach (2002) que este é um método para sistemas complexos, visto se concentrar em analisar como as forças, quer internas e/ou externas, influenciam uma organização, bem como podem interagir para produzir efeitos maiores que a soma das partes ou, ainda, alavancar o efeito de uma força em função de sua realimentação. Este método vem sendo utilizado com sucesso onde forças dominantes podem ser identificadas. Aliás, o modelo pode ser usado para aumentar o entendimento dos dirigentes sobre a importância relativa de diversos fatores. Através do uso de um modelo matemático apresenta como resultado final um cenário estático, exigindo do administrador a capacidade de imaginar um caminho entre o cenário projetado e o estado atual da empresa.

A Análise de Impacto de Tendências, por fim, enfoca o efeito de determinados eventos nas tendências das variáveis analisadas em um dado período de tempo, conforme explica Bontempo (2000). Ao contrário da lógica intuitiva que procura perturbações e rupturas nas tendências, este método tenta capturar as tendências, extrapolá-las e verificar os efeitos de certos eventos relevantes na sua evolução. Segundo a autora, esta abordagem une métodos tradicionais de previsão como análises de séries de tempo e econometria com fatores qualitativos; força o usuário a identificar explicitamente os eventos que influenciam a variável analisada e a avaliar as probabilidades de sua ocorrência e de seus impactos; mas o método não analisa as influências entre variáveis. Ringland (1998) esclarece que este método, utilizado pelo *Futures Group*,

orientou-se pelos efeitos das tendências e que o trabalho de isolá-las pode ser semelhante ao usado no que é mais normalmente conhecido como planejamento por cenários. Ringland (1998) ainda ressalva, porém, que o pressuposto básico no planejamento por cenários é procurar o inesperado, aquilo que pode contrariar as tendências.

Diversos aspectos devem ser considerados no processo de desenvolvimento de cenários, como apontado por Ringland (1998), com o objetivo de melhorar sua eficiência: deve-se dedicar tempo suficiente na elaboração das corretas questões orientadoras dos cenários; o grupo participante precisa desenvolver um trabalho disciplinado, porém, sem impedir que todos exponham seus pontos de vista; o grupo precisa ser heterogêneo, com interesses e conhecimentos distintos, para que a troca de conhecimento seja inovadora, o que não aconteceria se provavelmente estivesse restrito aos especialistas do setor. Apesar da diversidade, deve-se buscar uma linguagem comum; os cenários precisam ser relevantes para o negócio, a fim de poderem convencer eventuais gerentes mais céticos quanto à sua ajuda no processo de tomada de decisão. Além disso, os nomes usados para especificarem os diversos cenários devem ter relação com o tipo de cenário apresentado, de modo a facilitar o seu entendimento e, por fim, deve-se, ainda, desenvolver um roteiro que explique o que é cenário, para que este não seja confundido com as previsões.

### 3 Estudos do futuro em turismo

No contexto da literatura internacional sobre Turismo, os 'Estudos do Futuro' ainda são pouco explorados. Destacam-se os trabalhos de Schwaninger (1984), Van Doorn (1986), Liu (1988), Weaver (2000), Prideaux *et al.* (2003), Tress e Tress (2003) e Yeoman e McMahon-Beattie (2005), que, dentro de suas especificidades, tratam de diversos encaminhamentos relacionados à previsão, à tendência, à projeção ou aos cenários. Apesar da premente escassez de obras, os autores relevam a importância do tema para o setor do Turismo e validade da sua inclusão nas agendas de pesquisa acadêmica.

No estudo realizado por Schwaninger (1984), referente a cenários para 2000-2010 em turismo e lazer, são apontadas prováveis tendências quanto ao uso do tempo livre e o turismo num período de 10 anos com relação aos países da Europa. Este estudo não descreveu apenas as condições futuras, mas procurou auxiliar os planejadores, preocupados com o tempo livre e o turismo, a chegarem a um acordo sobre o que deveriam fazer.

A necessidade de estabelecer um planejamento em longo prazo é também reforçada por Van Doorn (1986). No entanto, ele ressalta que é mais comum encontrar no turismo empresas que o façam em curto prazo. O autor exemplifica que, para se planejar sobre os investimentos necessários ao desenvolvimento do setor, é preciso fazer projeções em longo prazo, que considerem um período entre cinco a vinte e cinco anos. Este autor ainda esclarece que é raro encontrar na literatura sobre turismo referências a respeito do conceito de cenários, sendo mais fácil, encontrá-las na literatura geral.

Liu (1988) apresenta um estudo, desenvolvido no Hawaí, que utilizou a técnica de previsão *Delphi* para prever o turismo nesta localidade para o ano de 2000, especialmente em Oahu. Neste caso, os especialistas locais e agentes de viagens foram perguntados sobre a chegada de visitantes e a porcentagem de vôos domésticos no Hawaí em termos de mercado; a razão entre visitantes e residentes; as acomodações máximas de visitantes; as taxas de crescimentos desejáveis; e os prováveis cenários para o turismo em Oahu.

Por sua vez, Weaver (2000) apresenta um modelo de desenvolvimento de destinos turísticos que contempla quatro estágios: turismo alternativo circunstancial, turismo alternativo deliberativo, turismo de massa não sustentável e turismo de massa sustentável. Weaver analisa oito possíveis cenários de transição de um estágio para outro, embora não discuta o referencial teórico de cenários nem tampouco o método empregado para balizar seu estudo.

Prideaux *et al.* (2003) demonstram que os métodos correntes de previsão não permitem um adequado enfrentamento de crises e outros desastres inesperados. Mostram, além disso, que os métodos alternativos necessários para melhor elucidarem esta verificação incluem o uso de cenários, riscos políticos e aplicação da teoria do caos.

Já Tress e Tress (2003) avaliaram um estudo realizado na Dinamarca, em 1999, utilizando um método transdisciplinar que combinava técnica de cenário, visualização, foto realista e a participação dos *stakeholders* com o objetivo de identificar o real interesse em uma determinada zona rural em Kravlund.

Yeoman e McMahon-Beattie (2005) discorrem sobre a inserção do planejamento de cenários no *VisitScotland*<sup>2</sup> no sentido de melhor estruturar o pensamento futuro do órgão, bem como a forma como esta instituição desenhou um processo de cenários tomando por base três encaminhamentos: um grupo de planejamento de cenários, o monitoramento ambiental e um modelo de previsão contendo análises econômicas.

No Brasil, um dos trabalhos pioneiros de Estudos do Futuro em Turismo foi desenvolvido por Costa *et al.* (2006). Os autores discutem a questão da visão estratégica no turismo, mostrando que as organizações se preocupam bastante com os aspectos estratégicos e reconhecem a importância do planejamento para a construção do futuro desejado; entretanto estes mesmos organismos carecem de uma visão compartilhada cuja insipiência se deve à falta de sintonia entre os diversos participantes da atividade turística e às percepções diferentes no que se refere ao enfrentamento dos desafios do futuro no turismo. Especificamente este trabalho foi desenvolvido a partir de Boaventura (2003) e Boaventura, Costa e Fischmann (2005).

#### 4 Procedimentos metodológicos

Este trabalho se propõe a ampliar a compreensão sobre a adequação e utilização de cenários prospectivos por instituições públicas do setor turístico da cidade de Natal, em específico, a Secretaria de Turismo do município. O critério de escolha do sujeito da pesquisa, intencional e por conveniência, pautou-se, para além da relevância econômica da atividade turística para aquele município, pelo papel estratégico do organismo face aos atores envolvidos na atividade.

Caracteriza-se, assim, como um estudo exploratório de natureza qualitativa - menos estruturado e mais intensivo que as entrevistas padronizadas baseadas em questionários. Segundo Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas objetivam fornecer critérios para a compreensão do cenário do problema enfrentado pelo pesquisador. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, coerente com o trabalho proposto, que busca examinar os acontecimentos fazendo uma observação direta do objeto de estudo através de entrevistas às pessoas neles envolvidas (YIN, 2001). Segundo o autor, tal estratégia de pesquisa, abrangente e empírica, é aplicada na investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A coleta de dados primários foi através da realização de entrevistas, semi-estruturadas e não-disfarçadas, aplicadas pessoalmente nos meses de abril, maio e junho de 2006, seguindo um roteiro de perguntas previamente elaborado. As perguntas, respondidas por cinco membros da alta gestão da instituição, versaram sobre cenários, previsões, tendências e estratégias. As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, juntamente com os dados secundários - documentos cedidos pela instituição pesquisada, dos quais destacam-se planos, projetos, cartas de intenção, protocolos de convênios e atas de reuniões. Para Bardin (1977), tal procedimento é adequado a situações onde os objetos de análise são respostas a questões abertas, entrevistas ou reuniões em grupo.

## 5 Resultados e observações

Quanto ao uso de algum método de construção de cenários onde são levantadas incertezas por mais improváveis que estas possam vir a acontecer, o órgão não tem feito qualquer trabalho em nível de planejamento neste sentido. Também não se observou a existência de qualquer indício em relação a algum processo de construção de cenários na sua organização, ou seja, a realização de exercícios de situações, fatos e acontecimentos futuros, nos quais suas possíveis ocorrências sejam incertas. Tampouco se constatou a existência de qualquer área específica responsável que encampasse práticas de construção de cenários. Contudo, a assessoria de imprensa absorve as diversas tendências relacionadas, principalmente, ao turismo local e nacional.

Sobre as experiências vividas pela organização quanto à realização de cenários, não foram detectados quaisquer fatos e acontecimentos passados que se relacionassem com esta questão. Entretanto a alta administração da instituição mostra-se interessada na metodologia de cenários prospectivos e disposta a utilizar ferramentas de verificação, como um processo sistemático de construção de cenários do macro ambiente, do ambiente setorial, do negócio turismo e da sua organização em relação ao futuro. Conforme suas colocações, acha importante incluir novas formas de elaborar e implementar o planejamento, no sentido de minimizar problemas futuros, bem como, considerar problemas e situações que possam vir a acontecer num prazo maior de tempo. Um aspecto bastante enaltecido por um dos entrevistados é a preocupação com a alta rotatividade nas instituições: “ muitas vezes um indivíduo ao sair da secretaria, leva aquilo que ele planejou, enquanto em outras vertentes, vários bons planos e projetos que são deixados na instituição, não são aproveitados por aqueles que o sucedem” (Informação verbal).

Não se configurou, na organização, a existência de um grupo de pessoas, de dentro ou de fora dessa, que dedicam parte de seu tempo pensando ou refletindo sobre o futuro do ambiente externo em geral, setor do turismo, do ambiente do negócio e da sua instituição. No município de Natal, o objetivo do trabalho realizado pela Secretaria de Turismo difere da Secretaria do Estado do RN, que tem uma interface com o exterior através da participação em feiras e eventos. Entretanto, a SECTUR tem trabalhado a captação de negócios que lhes chegam. Atualmente estão trabalhando para a implantação de uma marina náutica na cidade de Natal, projeto que partiu de uma iniciativa de um grupo espanhol interessado em investir no turismo náutico local. Esta negociação vem se desenvolvendo desde outubro de 2005, tendo sido trabalhada em sigilo até abril de 2006. Nestes sete meses, foram elaboradas estratégias e gerenciadas algumas contra-reações à idéia de se implementar a marina na cidade. Dentre as providências tomadas, foram buscados alguns *stakeholders* locais antes da divulgação e realizado um processo de negociação, principalmente, com órgãos e atores interessados no assunto, como: Ibama, Idema, Trade turístico local e Conselho do Pólo Turístico Costa das Dunas.

Por outro lado, embora não exista um grupo de reflexão e pensamento do futuro do turismo na cidade, os dirigentes consideram bem vinda e importante tal idéia. Quanto às dificuldades para sua implantação, apontam que só trabalham convenientemente com o *trade* turístico, ou seja, com as empresas atuantes no setor turístico, pois os assuntos relacionados com a comunidade local são realizados por outro órgão de governo, a Secretaria Municipal de Ação Social, o que ocasiona dificuldades no relacionamento com a sociedade local. Outra dificuldade apontada está no fato de que a Secretaria carece de quadros permanentes, havendo muitos estagiários contratados por um período provisório.

Também não foi apontada a existência na organização de qualquer grupo de pessoas que dedicam parte de seu tempo implantando operacionalmente a forma de se construir ou exercitar o futuro em relação a fatores do ambiente externo em geral (internacional, nacional e local), do setor do turismo, do ambiente do negócio e do seu ambiente interno. Cabe, ainda, mencionar que

o órgão não realiza a verificação e o acompanhamento de cenários prospectivos em nenhuma dessas áreas mencionadas, e não consegue visualizar possíveis vantagens que possa vir a obter, caso incorpore a verificação e o acompanhamento de cenários prospectivos.

No que toca à análise do ambiente do negócio do turismo e do setor turístico como um todo, os dirigentes da instituição consideram importante identificar e analisar o futuro da atividade do turismo. Neste caso, optariam apenas pelo uso da previsão, no sentido de adquirir uma eficiência maior e melhor nortear onde se deseja chegar. Espera-se, com isto, ter resultados mais duradouros e sustentáveis. Um dos entrevistados mencionou a preocupação em “*não ficar somente apagando incêndio*”, pois quanto mais se prepararem para acertar o futuro mais eficazes eles serão.

Embora não utilizem técnicas para uma análise da instituição no que diz respeito a cenários prospectivos, quando indagados, os dirigentes se mostraram propensos a incorporar os pontos de investigação sobre seus aspectos internos, no que se refere à verificação do futuro, no sentido de responder adequadamente à sociedade local e gastar melhor os recursos públicos. Em relação à capacidade dos decisores da instituição de listar um conjunto de eventos (fatos e acontecimentos que se sucedem) que podem ocorrer no futuro, seja dentro da secretaria ou fora dela, percebeu-se que os dirigentes apresentam grande dificuldade em exercitar tais situações. Ou seja, pelas conversas registradas, observa-se certa obscuridade em relação à visão da secretaria sobre o ambiente do turismo no futuro.

Quanto à elaboração ou contratação de previsões e/ou tendências referentes a algum aspecto do macroambiente do setor turístico, do negócio turístico ou de algum outro fator externo relevante, mediante as conversas e entrevistas, observou-se que a Secretaria de Turismo apenas busca informações na mídia e tem acesso a dados da Setur e Infraero. Não há um acompanhamento sistemático de movimentos, que se traduzam em estudos de previsão e tendências.

Tampouco, a Secretaria elabora uma questão ou problematização central, que balize toda a elaboração de um cenário ou previsão. Destaca que, recentemente, criou-se um fórum para discussão, que periodicamente realiza reuniões para debater problemas relacionados ao turismo na localidade. A partir destas discussões adotou-se uma estratégia de criação de grupos permanentes de trabalho em 3 áreas-chave: segurança, prevenção e atendimento ao menor, e mobilização e articulação. O primeiro grupo, contempla as ações de segurança e de fiscalização, envolvendo a promotoria pública e as polícias. O segundo grupo, denominado de prevenção e atendimento ao menor, inclui a ação social com forte participação das ONG's, inclusive com atuação na vida noturna da cidade, em estabelecimentos comerciais e pontos turísticos. Por fim, o terceiro grupo, de mobilização e articulação, envolve a própria Sectur, o Trade turístico, os empresários locais e as ONG's.

Estas ações e exemplos de implementações conjuntas são fruto de problemas emergenciais levantados pela mídia nacional em relação ao turismo sexual na cidade e em outras capitais nordestinas. Percebe-se que as ações não são norteadas por visões e missões de longo prazo sobre os rumos do turismo em Natal, e sim por problemas emergenciais, momentâneos e especulativos que o destino 'Natal' vivencia no seu dia-a-dia. A instituição não tem claros nem tenta identificar os fenômenos de transformação de um lado ou fenômenos de manutenção e perpetuação, tanto no macro ambiente quanto no setor do turismo, que possam se tornar pontos de ruptura ou continuidade na sua atividade.

Quanto à escolha e formação de cenários, as decisões e escolhas estratégicas são muito centradas nas demandas da sociedade e na participação e conhecimento de seus gestores na atividade do turismo. Observou-se na conversa com os dirigentes que, em relação aos objetivos daquilo que se pretende alcançar, seu ponto de atuação centra-se nos aspectos estruturais da cidade que impactam o turismo. Outro fator percebido e relatado pela alta cúpula é o poder de mobilização que a Secretaria tem de envolver setores da sociedade em prol do turismo.



A elaboração das estratégias se dá de modo participativo, por meio de reuniões permanentes com entidades representativas do setor e de empresários do trade. Não se percebeu nas conversas, a existência de métodos de construção de cenários em sua formulação. Estas estratégias visam formatar projetos e desenvolver ações conjuntas com os participantes do setor do turismo na cidade. Normalmente suas ações se centram em 6 pontos:

- Ações estruturais;
- Ações de incremento ao turista;
- Capacitação e pesquisa em turismo;
- Divulgação e marketing;
- Promoção da cidade de Natal em eventos;
- Captação e apoio a eventos.

Existem, ainda, diversos planos e projetos de ação de interesse turístico da Secretaria, inclusive remetidos ao Prodetur. Dentre os mencionados pelos dirigentes, destacam-se o (1) projeto do terminal turístico portuário de passageiros do Natal, (2) projeto de revitalização da Rampa, (3) projeto do novo terminal rodoviário da cidade, (4) projeto Mercado da Redinha, (5) projeto do Centro de Convenções da Zona Norte, (6) projeto de Informações Turísticas, (7) projeto Sinalização Turística Bilíngue, (8) projeto dos banheiros na orla marítima, (9) projeto de Folheteria Turística e Divulgação, (10) projeto do Edifício Nova Aurora e (11) projeto do Edifício Paris em Natal. Percebeu-se que a maioria destes projetos tem relação com as estratégias formuladas, sem, contudo, ter qualquer ligação com alguma metodologia de estudos do futuro.

A coordenação e o monitoramento na organização, de seus objetivos, estratégias, planos e projetos, ocorrem por meio de reuniões, principalmente, com os organismos externos envolvidos em cada projeto, de modo a verificar a realização das ações implementadas. O horizonte de tempo que a instituição trabalha em seus processos de análise, formulação de estratégias, planos e projetos é bem variável. Normalmente se observa, segundo os entrevistados, que “*são colocados assuntos urgentes na frente dos estratégicos*”.

Já na fase de ação, a inter-relação se dá mediante a formação de grupos de estudo e/ou de ações, que se reúnem periodicamente para planejar e agir em função de determinadas prerrogativas. Quanto ao uso de alguma metodologia de transformação massiva, que permite agrupar e trabalhar seus funcionários e participantes em poucos dias, para daí se elaborar cenários, construir estratégias e montar planos e projetos de ação, observou-se primeiramente um desconhecimento das técnicas existentes e, em seguida, seus dirigentes apontaram não achar adequado tal uso. Embora não utilizem técnicas desenvolvidas para esta finalidade, acham conveniente o uso de metodologias que facilitem as implementações das estratégias, dos planos e dos projetos.

## 6 Conclusão

Apesar das evidências de que os métodos de cenários ainda sejam pouco estudados e empregados no setor, acredita-se que o uso de tais ferramentas pode auxiliar o processo estratégico das organizações deste ramo de atividade. Mason (1994) aponta que os cenários permitem aos seus participantes considerar completamente diferente os caminhos do pensamento sobre os negócios.

No caso aqui estudado, confirma-se tal generalização empírica quanto ao desconhecimento da metodologia de cenários na maioria dos organismos ligados ao turismo. O órgão pesquisado em geral não possui um aprofundamento dos conceitos desenvolvidos por qualquer uma das diversas abordagens em cenários e, tampouco, domina seus processos de elaboração.

Embora os métodos de cenários sejam praticamente desconhecidos internamente na instituição, detectou-se que os profissionais envolvidos nas questões estratégicas das organizações estudadas são simpatizantes do método e acreditam que o mesmo é importante e

viável. Dessa forma, nota-se que há espaço para o estímulo ao conhecimento e adequação dos métodos de construção de cenários na secretaria, em que pesem as dificuldades apontadas a sua implementação.

A metodologia de cenários é um exercício complexo, que envolve uma diversidade de variáveis cuja formatação determinará um panorama a partir do qual as organizações poderão desenvolver seus mecanismos de planejamento e gestão competitiva. Deve, então, ser compreendida como um instrumental capaz de monitorar o ambiente para responder às surpresas e crises emanadas desse, possibilitar às organizações não só a busca de vantagens em relação à concorrência, como também a criação de cooperações que permitam uma melhor compreensão da atual dinâmica do turismo.

Pode-se, ainda, afirmar que o órgão de governo estudado que compõe o setor de turismo em Natal necessita ser mais informado sobre as vantagens que o uso de cenários traria para o processo de tomada de decisões, principalmente, no que concerne à aproximação entre a construção de cenários e a formulação e gestão de suas estratégias.

Não se pode deixar, também, de enfatizar num trabalho desta natureza, a premência do estabelecimento de uma correlação entre a aplicação de estratégias e as gestões governamental e empresarial em organizações voltadas para o turismo. É importante que o setor turístico como um todo reconheça a estratégia como um meio eficaz para lidar com as incertezas que emanam do ambiente.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOAVENTURA, J. M. G. **Um modelo para validar e aprimorar a visão de futuro**: um estudo no setor de automação comercial. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2003.
- BOAVENTURA, J. M. G.; COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. Cenários: metodologias e métodos de construção. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. de (orgs.). **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- COSTA, B. K.; MUNIZ, C. M. R.; FISCHMANN, A. A.; SIQUEIRA, J. P. L. de. Visão estratégica na atividade Turística sob a perspectiva das entidades e organizações do setor: um estudo em Natal-RN. **Turismo em Análise**. Vol. 17, nº especial, janeiro, 2006. p 56-74.
- BONTEMPO, M. T. **Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento empresarial**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- GEORGANTZAS, N. C.; ACAR, W. **Scenario-driven planning: learning to manage strategic uncertainty**, Westport, Connecticut: Quorum Books, 1995.
- GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.L
- HUSS, W. R.; HONTON, E. J. Scenario planning: what style should you use? **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, aug. 1987. p. 21-9.
- LIU, J.C. Hawaii tourism to the year 2000: a Delphi forecast. **Tourism Management**. [s.l.], dec.1988. Disponível em: < www.sciencedirect.com >. Acesso em: 19 jan 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MARCIAL, E.C.; GRUMBACH, R.J.S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MASON, D. H. Scenario-based planning: decision model for the learning organization. **Planning Review**, v. 22, Mar./apr. 1994, p. 6-11.

PRIDEAUX, B.; LAWS, E.; FAULKNER, B.. Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. **Tourism Management**. p. 475-487, 2003. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 19 jan. 2005.

RINGLAND, G. **Scenario Planning**: managing for the future. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

SCHWANINGER, M. Forecasting leisure and tourism: scenario projections for 2000-2010. **Tourism Management**. [s.l.], dec.1984. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 19 jan. 2005.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SECRETARIA ESTADUAL DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE – SETUR/RN. Departamento de Estatística. Estimativa do Fluxo Turístico Global do Rio Grande do Norte 2006. Documento em Excel.

SECRETARIA ESTADUAL DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE – SETUR/RN. Departamento de Estatística. Estimativa da Receita Turística do Rio Grande do Norte 2006. Documento em Excel.

TRESS, B.; TRESS, G. Scenario visualization for participatory landscape planning: a study from Denmark. **Landscape and Urban Planning**. 64, 2003. p. 161-78. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 15 jan. 2007.

VAN DOORN, J. W. M. Scenario writing: a method for long-term tourism forecasting? **Tourism Management**, vol. 7, issue 1, march 1986. p. 33-49. Disponível em: <www.sciencedirect.com> Acesso em: 19 jan. 2005.

WACK, P. Scenarios: uncharted waters ahead. **Harvard Business Review**. [s.l.], n. 5, set./out. 1985. p. 73-89.

WEAVER, D.B. A broad context model of destination development scenarios. **Tourism Management**. [s.l.], p. 217-224, 2000. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 19 jan. 2005.

WILSON, I. Mental maps of the future: an intuitive logics approach to scenarios. In FAHEY, L. RANDALL, R. M. **Learning from the future**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

YEOMAN, I.; MCMAHON-BEATTIE, U. Developing a scenario planning process using a blank piece of paper. **Tourism and Hospitality Research**. Vol. 5, number 3, feb 2005. p. 273-285.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## Notas explicativas

1 Trabalho apresentado no Slade Brasil 2006 - Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, ocorrido nos dias 3 e 4 de novembro de 2006, em Balneário Camboriú/SC.

2 Agência nacional do turismo da Escócia responsável pelas ações governamentais e pelo marketing do destino.

