HVS

MARKET REPORT

A Competitividade do Turismo Brasileiro

JULY 20, 2010

A constituição de uma nova estrutura de governança, o Grupo Gestor do Destino, apresenta-se como uma iniciativa importante para melhorar o nível de competitividade de uma localidade turística.

Os principais destinos brasileiros vêm sendo estimulados pelo Ministério do Turismo a investirem na melhoria da sua competitividade. As ações estão focadas na criação de uma nova estrutura de governança: o Grupo Gestor do Destino. O que se busca com essa iniciativa é a mudança do modelo de gestão turística, envolvendo e comprometendo os demais stakeholders da atividade turística.

A iniciativa aborda uma questão chave para elevar o nível de renda e os investimentos em diversas localidades turísticas brasileiras. A estrutura vigente, baseada na ação exclusiva dos governos, em seus três níveis, é um claro entrave para o aumento da competitividade. No entanto, vale destacar alguns dos principais desafios que os destinos e os grupos gestores enfrentam:

• Divergência de interesses e visões entre empresários locais;
• Compreensão do que é o produto turístico a ser oferecido;
• Identificação e valorização da identidade do destino;
• Gerenciamento da imagem turística ao longo do tempo;
• Aspectos sociais e de infraestrutura fora do alcance do setor turístico.

Esses desafios são explicados a seguir. Na sequência, são apontados caminhos que os Grupos Gestores podem seguir para que seus destinos dêem saltos de competitividade.

Os Desafios dos Grupos Gestores

No turismo, as estruturas operacionais estão dispersas em diversas empresas que atuam em áreas distintas (da hotelaria, restaurantes, companhias aéreas, operadores de receptivo, bens culturais, etc.). Os objetivos, os interesses e as visões sobre o futuro são divergentes, o que torna qualquer tomada de decisão um processo lento e conflituoso. Esse é um dos principais desafios de qualquer destino.

Além disso, um produto turístico não se trata apenas de um assento em um avião, um apartamento de hotel e o lazer oferecido numa praia. O produto turístico é uma mistura de numerosos componentes tangíveis e intangíveis que, mesclados, irão produzir novas experiências. O objetivo é oferecer uma vivência especial num determinado espaço geográfico, que se costuma chamar de destino turístico. Mudar essa percepção, organizando esforços para entregar a vivência adequada, exige um grande esforço.

Também é preciso saber identificar e valorizar as características essenciais, aquelas que irão definir sua identidade. Tais características, então, devem ser geridas de forma coordenada, procurando potencializar a capacidade do destino em

oferecer experiências positivas aos seus visitantes. Trata-se de um terceiro, e enorme, desafio.

Outra questão importante à busca da competitividade diz respeito à gestão da imagem do destino. Uma imagem, inicialmente positiva, pode, ao longo do tempo, sofrer um processo de desgaste. Esse processo tem duas vertentes: uma traduzida pela mudança de visão dos turistas (que, via de regra, está relacionada a um destino que não se inovou); outra pelas mudanças intrínsecas do próprio destino, vitima de um processo de crescimento desordenado com a consequente perda de atratividade.

Por fim, e não menos importante, muitas das ações empreendidas pelos grupos gestores dos destinos turísticos dependem da infra-estrutura pública, do ordenamento territorial e do capital social. Nisso inclui-se a gestão do seu patrimônio natural e cultural, a capacitação (entendida também como uma ação mais ampla, focada na educação geral e para o turismo) e o investimento em transportes e urbanização. Todos se constituem em pré-requisitos essenciais para alavancar um processo de melhoria da competitividade de um destino turístico, mas geralmente fogem do alcance dos empresários e gestores da atividade turística.

Caminhos e Soluções

Para enfrentar esse desafio, os destinos e seus Grupos Gestores devem se estruturar como learning organizations (organizações que aprendem). Ou seja, devem ser capazes de interpretar e saciar os desejos dos clientes. As organizações que aprendem, segundo David Garvin, são aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais:

(1) solução de problemas por métodos sistemáticos;
(2) experimentação de novas abordagens;
(3) aprendizado com a própria experiência;
(4) aprendizado com as melhores práticas alheias; e
(5) transferência de conhecimentos rápida e eficientemente em toda a organização.

Um destino turístico, tratado como uma organização, oferece as condições de atuar em todas essas dimensões, desde que tenha uma estrutura de governança que comprometa os stakeholders neste processo.

Complementando este modelo inovador, há que se implantar um sistema de monitoramento através do levantamento e análise de dados mercadológicos e econômicos, tanto da oferta quanto da demanda. A meta é identificar as exigências dos turistas, bem como os resultados recentes e as tendências futuras do mercado, oferecendo as ferramentas necessárias para que o Grupo Gestor faça os ajustes relacionados ao desenvolvimento sustentável da atividade turística.

A competitividade, neste novo contexto de governança, posiciona-se como uma atitude proativa, uma mudança de modelo mental, um novo enfoque operacional, uma maneira de assumir o desafio decorrente da multiplicação de destinos que expressam o ambiente competitivo no turismo internacional.

Tal qual as organizações empresariais, os destinos turísticos precisam enfrentar seus problemas de forma cooperada, assumindo que os resultados positivos nas suas questões econômicas, sociais e ambientais somente serão alcançados quando cada um dos atores passar a agir como parte de um ser vivo que só sobreviverá se todos o seu corpo estiver sadio.