

# Atualização da Sustentabilidade Estratégica como Instrumento de **Gestão de Destinos Turísticos**

ROSANA MARA MAZARO \* [rosanamazaro@uol.com.br]

**Resumo** | Como é natural na evolução do conhecimento e na consolidação de teorias e premissas fundamentais a cerca de temáticas de investigação sobre turismo, o conteúdo deste artigo trata da revisão de uma proposição metodológica denominada *Comp&tenible*, que serve para avaliar as condições de competitividade de destinos por meio da sistematização de dimensões e atributos determinantes para seu planejamento e gestão e rigorosamente em observação aos critérios de sustentabilidade. A proposição original foi apresentada como tese de doutoramento em ciências econômicas e como exercício para a validação do modelo, foi aplicado na avaliação de diferentes destinos turísticos. A partir das contribuições e aportes ao aperfeiçoamento do modelo recebidos pelos cientistas e estudiosos do assunto e facilitados pelas aplicações da metodologia, se pode agora propor ajustes em sua forma e em seu conteúdo, tendo em vista o seu aperfeiçoamento e consolidação como apropriada para os estudos e aplicação dos princípios e atributos da sustentabilidade estratégica. O objetivo é contribuir para estabelecer as premissas fundamentais na composição de um marco conceitual suficientemente capaz de sustentar e alavancar pesquisas cada vez mais relevantes e explicativas das diferentes manifestações do fenômeno turístico, neste caso, desde uma perspectiva da gestão estratégica de destinos.

**Palavras-chave** | Destinos Turísticos, Gestão, Planejamento, Competitividade, Sustentabilidade.

**Abstract** | As a natural way in the evolution of knowledge and consolidation of theories and basic premises about tourism's thematic, the content of this article deals with the revision and theoretician-conceptual update of a methodological proposal called *Comp&tenible*, that contributes to evaluate the determinative conditions of competitiveness of destinations by means of the systematization of dimensions and attributes for its planning and management observing the sustainable criteria. The original proposal was presented as thesis of doctorate in economic sciences, and as exercise for the validation of the model, was applied in the evaluation of two touristic destinations, in Brazil and Spain. From the contributions to the improvement of the model received by the scientists and studios of the subject and facilitated by the applications of the methodology, adjustment can be considered in its form and content, observing its consolidation as appropriate methodology for other studies and application of the principles and attributes of sustainable strategy. The objective is to contribute to establish the basic premises in the composition of a conceptual landmark capable to support and update relevant researches about the different manifestations of the touristic phenomenon, in this in case, considering a strategic perspective for destinations management.

**Keywords** | Tourism Destination, Management, Competitiveness, Sustainability.

\* **Doutorada em Ciências Econômicas e Empresariais**, Área de Turismo pela Universidade de Barcelona (Espanha) e **Docente, Investigadora e Coordenadora** do Programa de Pós-Graduação em Turismo na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Brasil).

## 1. Atualização dos fundamentos da sustentabilidade estratégica

Após uma década de estudos sobre os temas de sustentabilidade em turismo e de encontrar em suas premissas os imperativos da competitividade no âmbito dos destinos turísticos, urge visitar os fundamentos de seu arcabouço conceitual e dos instrumentos de planejamento e gestão que apontam para a escolha de estratégias que mais que combinar potencialidade com oportunidade, eleja dentre os requisitos sustentáveis os seus principais atributos de competitividade.

Estes são os eixos fundamentais do conceito de sustentabilidade estratégica, já definida e explicada em oportunidades anteriores e que se pretende atualizar neste artigo. A preocupação inicial que gerou a proposição foi originada nos estudos sobre a aplicabilidade das premissas da sustentabilidade no âmbito dos destinos (Mazaro, 2006). A consulta aos postulados teóricos sobre o assunto constatou a evidente e inquestionável convergência entre os temas de sustentabilidade com os de competitividade quando se refere ao turismo.

Conforme já exposto, o avanço na compreensão dos fatores que determinam condições favoráveis de competitividade para os destinos turísticos, principalmente pela inclusão de critérios de sustentabilidade como condicionantes estratégicos, foram traduzidos por meio de distintos modelos teórico-metodológicos e que representam, cada qual dentro de seus propósitos, o complexo sistema turístico e toda sua implicada rede de atividades (Mazaro e Varzin, 2008).

A preocupação dos autores à época era com a identificação dos fatores críticos comuns encontrados nas representações do sistema turístico frente a um ambiente competitivo complexo e que foram considerados determinantes para o alcance de objetivos com ambições sustentáveis. A identificação e definição desses fatores serviram para embasar a proposição do *Comp&tenible*<sup>1</sup> que após submissão

a testes de validação e de exposição ao debate favorecido pela participação em diferentes eventos de pesquisa, merece agora uma revisão tendo em vista seu aperfeiçoamento e melhor adequação aos preceitos teóricos e metodológicos.

## 2. Tipologia de modelos de competitividade para destinos turísticos

Em diferentes circunstâncias de exposição do modelo, foi questionado sobre a diferença entre o *Comp&tenible* e outras representações teóricas e metodológicas de competitividade e sustentabilidade no entorno dos destinos, notadamente contrapondo as proposições de Ritchie e Crouch (2003), Gennest e Legg (2003) e do Ministério do Turismo (2008) no contexto brasileiro. A fim de apontar as diferenças entre tais proposições e delimitar o alcance e limitações de cada uma delas, são aqui comparadas com base em critérios que possibilitam formar tipologias de modelos, segundo alguns critérios teóricos e metodológicos, além de objetivos e aplicabilidade, conforme Quadro 1.

Esta mesma análise comparativa foi utilizada em estudo anterior, onde das quatro proposições localizadas e analisadas à época, se pode considerar como de maior amplitude e adequadas para a composição de tipologias apenas as de Ritchie e Crouch (2003) e Genest e Legg (2003). As proposições de Bosch (1998) e Toledo, Valdez e Polero (2000), ainda que importantes para estabelecer as variáveis críticas e determinantes competitivos do novo contexto, são representações que pela simplicidade ou especificidade não permitem aprofundar a comparação necessária aos interesses deste estudo.

<sup>1</sup> Combinação dos termos competitivo com *sostenible*, originalmente concebido em castelhano, idioma da tese de doutorado.

Quadro 1 | Comparativo entre os modelos de competitividade para destinos turísticos

Características	Modelos				
	Comp&tenible Model – Mazaro (2006)	Determinants and Indicators – Kim e Dwyer (2003)	Premier-ranking – Gennest e Legg (2003)	Destinos Indutores – FGV (2007)	Competitividade de Destinos – Ritchie e Crouch (2003)
Natureza	Conceitual-metodológico	Conceitual-metodológico	Metodológico-aplicado	Metodológico-aplicado	Teórico-referencial
Motivações	Estudos acadêmicos	Estudos acadêmicos	Estudos de Consultoria	Estudos de Consultoria	Estudos acadêmicos
Objectivos do modelo	Propor um modelo conceitual que ao mesmo tempo sirva como instrumento de monitoramento da evolução do turismo nos destinos.	Orientar a análise e estudos que busquem entender o inter-relacionamento e a motricidade entre as variáveis do sistema turístico.	Aplicar no diagnóstico de auto-avaliação e classificação competitiva de destinos do Canadá.	Aplicar no diagnóstico de auto-avaliação e classificação competitiva de destinos do Brasil.	Estabelecer modelo conceitual de competitividade e sustentabilidade para destinos turísticos.
Dimensões e fatores abordados	Governança: planeamento, gestão, coordenação, cooperação, visão estratégica. Competitividade: recursos, atrativos, posicionamento, rentabilidade, satisfação turista. Sustentabilidade: sócio-cultural, meioambiental.	Recursos endógenos e criados, fatores de suporte, administração, preservação, segurança, demanda, mercado.	Recursos e atrativos essenciais, qualidade e massa crítica, satisfação e valor, acessibilidade, equipamentos e serviços, rentabilidade, imagem, <i>marketing</i> , inovação, sustentabilidade local.	Macrodimensões: infra-estrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade.	Recursos inatos e atrativos essenciais; recursos de suporte; administração do destino; política, planeamento e desenvolvimento; qualificadores e atributos determinantes.
Orientação para a Sustentabilidade	Estratégica, essencial	Consequência, resultado	Referencial	Referencial	Fundamentos e premissas

Fonte: Elaboração própria, 2009.

As pesquisas e proposições que sucederam os ensaios iniciais revelam um contexto mais complexo e imbricado quando se tenta conformar um marco teórico-conceitual para competitividade e sustentabilidade em turismo. Como antes constatado, os fatores, atributos ou variáveis que compõem este contexto parecem já identificados e conceituados apropriadamente, notadamente, no modelo de Ritchie e Crouch (2003), na essência o mais teórico entre todos os aqui analisados, tendo o mérito de ser exaustivo na dimensão do *deve ser*.

As metodologias sugeridas pelo Premier-ranking de Gennest e Legg (2003) e aplicada em destinos do Canadá e a utilizada pela Fundação Getulio Vargas (MTur, 2008) para avaliação nos destinos indutores do turismo no Brasil, são importantes na definição nas dimensões e atributos da competitividade para destinos e confirmam a multidimensionalidade de fatores passíveis de ingerência e impactos pelo turismo. Porém, são formatos de avaliação dicotômicos e próprios para exercícios de diagnóstico

que não se ocupa de uma avaliação qualitativa ou explicativa das variáveis.

Desde estas conformações teóricas e descritivas, a evolução dos estudos avançou para as tentativas de compreensão das inter-relações entre as variáveis e dimensões do turismo local desde uma perspectiva competitiva e sustentável, bem como se empreenderam esforços na tentativa de avaliação e medida de padrões de competitividade relacionados a parâmetros globais ou referenciais. Seguindo esta via de proposição, o modelo de Dwyer e Kim (2003) vai além de definir as dimensões e fatores críticos para o turismo local e sugerem uma metodologia para avaliação da competitividade de destinos pela utilização de ferramentas estatísticas que conseguem identificar ou quantificar a motricidade das variáveis, ou seja, explicar sistemicamente a lógica entre decisão e ação.

Importante salientar que os estudos que utilizaram o modelo dos autores revelaram importante motricidade das variáveis de gestão e decisão

e de escolhas estratégicas sobre os resultados e conquistas competitivas do destino, incluindo fatores de impacto sobre aspectos mais gerais relacionados a sustentabilidade local (Dwyer e Kim, 2003). A comprovação por instrumentos objetivos da importância da forma e de critérios de gestão adotados pelos destinos sobre o êxito ou não de suas estratégias para o turismo, ou seja, a ingerência sobre o desenvolvimento que possui as unidades gestoras dos destinos consolida os preceitos do pensamento estratégico (Kim, 2004) como fundamentais na orientação do desenvolvimento turístico local.

A partir desta constatação, na mesma linha de raciocínio e paralelamente a proposta dos autores, se desenvolvia o modelo *Comp&tenible*, que propõe sintetizar e sistematizar em distintas dimensões, os fatores que condicionam o ajuste estratégico entre as oportunidades e determinantes macro ambientais, neste contexto traduzidos pelos imperativos da sustentabilidade. Tais dimensões representam o que se antecipou afirmar sobre a motricidade dos componentes de gestão sobre resultados e impactos do turismo nos destinos.

O modelo foi proposto como resposta à inquietação sobre se, de fato e segundo constatado no referencial teórico metodológico que o fundamenta, tais imperativos sustentáveis estavam servindo aos propósitos estratégicos dos destinos e se estes buscavam alavancar estratégias competitivas com base nestes argumentos. Dito de outra forma, a sustentabilidade é entendida e tratada como o fundamento da estratégia competitiva e de onde se podem extrair vantagens exclusivas e diferenciais.

Importante notar que todos os estudos partem de um entendimento de que competitividade é algo inerente ao destino e não ao mercado ou à concorrência e ainda que seus resultados permitam comparações entre diferentes destinações, o objetivo é aprofundar o auto-diagnóstico para orientar o delineamento de vantagens e estratégias competitivas face ao macro ambiente e não propriamente aos critérios do mercado ou setor (MTur, 2008).

Este é um necessário exercício em busca do oceano azul, definido nas contribuições de Kim (2005:12), como o resultado de uma estratégia baseada na combinação entre competências próprias com "os movimentos estratégicos". No âmbito dos destinos turísticos, a auto-avaliação de competitividade aponta para a necessária definição de estratégias competitivas coerentes no tempo e contexto para o turismo, evoluindo de abordagens baseadas na concorrência para uma visão mais ampla de cocompetição.

Esta constatação traz em seu bojo uma importante premissa: de que a vantagem competitiva e a sustentabilidade são questões de decisão da gestão. Ou seja, os impactos de longo prazo são fruto das decisões tomadas ontem e agora, ou da ausência delas. Não há segredos ou caminhos alternativos em turismo, sobretudo para aquelas localidades que por suas características reúnem recursos turísticos potenciais inegáveis. Ou se assume as rédeas do desenvolvimento, ou o "desenvolvimento" atropela os rumos do destino.

### **3. Atualização da sustentabilidade estratégica pela adequação do *comp&tenible* model**

Uma das mais importantes contribuições do paradigma da sustentabilidade aos constructos de gestão e planejamento foi a necessidade e importância do acompanhamento e avaliação dos resultados e impactos das estratégias e ações implantadas a partir de planejamento estratégico referencial para o turismo local. A abordagem sustentável tem o mérito de insistir na avaliação de impactos e é rica na proposição de indicadores de toda natureza na tentativa de medir os efeitos dos fenômenos classicamente distinguidos entre econômicos, sociais e naturais.

Todavia, desde a ótica dos sistemas e da gestão como um processo de decisão, ação e reação, esta compartimentação de fatores não é útil para a gestão

e planejamento turístico competitivo e sustentável. Nota-se que toda a crítica sobre a efetividade ou operacionalidade das premissas da sustentabilidade vem da não compreensão de sua dinâmica como um processo sistêmico e complexo, porém, passível de ser gerenciado, controlado e avaliado (Jacobs, 1998). Logo, o desafio para os agentes do turismo é implementar estratégias e ações referendadas por práticas sustentáveis, para colher como resultados vantagens competitivas duradouras e contribuir para impactos sócio-econômico-ambientais mais positivos.

O *Comp&tenible* é apresentado no formato de metodologia para avaliação evolutiva do turismo local sob critérios *competenibles*, sendo o foco deste trabalho apresentar os aspectos que merecem revisão e adequação para aperfeiçoamento do modelo. Segundo Gilbert e Boulter (1995), os modelos são inerentes a produção, divulgação e aceitação do conhecimento gerado pela ciência, atuando como uma ponte entre as teorias científicas e a realidade. As principais funções atribuídas aos modelos se podem ordenar em: - orientar a observação e o estudo; - facilitar a compreensão; - explicar fatores; - facilitar o entendimento das funções; - facilitar o estabelecimento de relações e funções; - descrever condições; - possibilitar generalizações (Brown, 1994; Quivy e Campenhoudt, 1998).

As dimensões do sistema turístico definidas no *Comp&tenible* como Governança, Competitividade, Sustentabilidade e uma condição geral de Sustentabilidade Estratégica, estão representados na Figura 1.

De acordo com a representação, a evolução dos níveis de governança, competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos, que aqui convergem para o que se denomina *sustentabilidade estratégica*, é possibilitada pelo monitoramento de um conjunto de atributos determinantes e cujos resultados sejam capazes de indicar as condições sob as quais se desenvolve o turismo em um destino específico e que permita acompanhar sua evolução no tempo.

### 3.1. Dimensão I – governança

O conceito de governança ganha importância nos estudos da gestão contemporânea, oportunamente quando são tratados temas de gestão social. Na essência, traz em sua concepção a premissa de que todos os envolvidos no processo de tomada e implementação de decisões são co-responsáveis e donos das decisões tomadas na qualidade de agentes. Também pressupõe que o processo de produção de recursos financeiros e organizacionais é resultado de parcerias horizontais intra e inter-

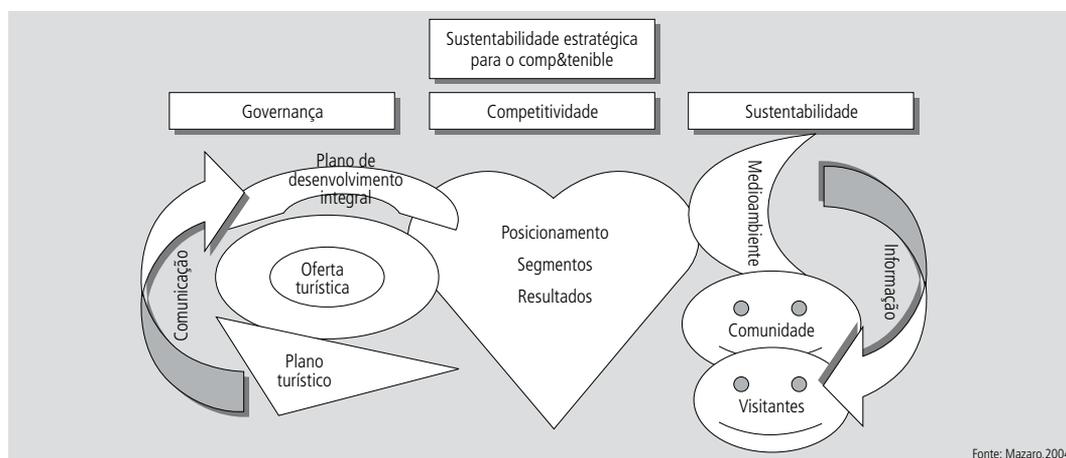


Figura 1 | Sistema de sustentabilidade estratégica para destinos turísticos.

-organizacionais e que a valorização das estruturas descentralizadas e participativas que integram tomadas de decisão são implementadas e avaliadas em um processo de aprendizagem organizacional.

De acordo com Fischer (2004), “se formos identificar um conceito compreensivo para a gestão idealizada ou para a ‘boa gestão’, este será o de governança. Entendida como o poder compartilhado ou a ação coletiva gerenciada, transformou-se em categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação, sinônimo de ‘bom governo’, enfim, um guarda-chuva para as boas práticas valorizadas pelas agencias internacionais, como o orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional”.

Como inicialmente concebida, esta dimensão procura representar o estágio e formato de organização e estruturação do destino para a gestão do turismo, que de acordo com Valls (2004), e com os

postulados desta proposição, devem corresponder ao nível estratégico de decisões. Os atributos utilizados na sua avaliação estão relacionados às escolhas da gestão sobre o desenvolvimento turístico de uma localidade ou região e que, de acordo com o MTur, vai refletir o entendimento da convergência entre competitividade e estratégia (p. 26). As instancias de governança em turismo têm sido organizadas normalmente em formato compartilhado e participativo e dada sua multisetorialidade, cada vez mais se aproxima dos preceitos da gestão social.

Sob diferentes formatos colegiados, os agentes locais estão organizados em unidades gestoras de ampla representatividade e cujos membros são os responsáveis pela tomada de decisões em turismo. Nota-se no modelo de Dwyer e Kim (2003), igualmente como previsto pelo *Comp&tenible* que os resultados competitivos e impactos de sustentabilidade são conseqüências das decisões tomadas nestas instâncias de governança. Isto

Quadro 2 | Dimensão I – governança

Atributos	Escala						Condição ideal
	0	1	2	3	4	5	
G1	Visão de futuro						Fixa modelo de desenvolvimento do destino em bases sustentáveis, estabelece critérios de atuação, compromete todos os agentes na tomada de decisões.
G2	Coerência e cumprimento						Plano implementado de acordo com o fixado e em coerência aos critérios sustentáveis.
G3	Correcção e controle						Os mecanismos de correcção e controle são efetivamente utilizados no acompanhamento das ações.
G4	Multidimensionalidade						Estão definidas estratégias para questões ambientais, culturais econômicas e institucionais.
G5	Estrutura e organização						Quando o turismo ocupa um lugar no seio da política local e sua gestão compete a órgão da estrutura superior de governo.
G6	Financiamento						O turismo recebe recursos financeiros adequados à execução das ações necessárias.
G7	Coordenação e cooperação						Alto comprometimento dos agentes e participação ativa na gestão do turismo; fomenta relações com outros setores para converter em normativa os objetivos pactuados.
Governança em turismo		Maximo 35 pontos				< 12 pontos = a estruturar De 13 a 25 pontos = em estruturação > 26 pontos = estruturado	

Fonte: Atualizado de Mazaro, 2006.

significa que a localidade tem o controle sobre seu desenvolvimento, sendo uma questão de escolha os caminhos pelos quais irá trilhar em turismo.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos atributos da dimensão governança, já na versão atualizada, com seus respectivos conceitos, níveis na escala de pontuação para avaliação e referencial de condição ideal para cada atributo.

Da proposta original com nove atributos, nesta revisão foram reduzidos para sete, considerando que os exercícios de aplicação identificaram pouca dissonância entre os atributos “visão de futuro”, “caráter estratégico” e “horizonte temporal” e que, portanto, foram agrupados, uma vez que o caráter estratégico já supõe uma proposição de planejamento no longo prazo a partir de um amplo pacto entre os agentes, premissa básica da sustentabilidade estratégica.

Com base neste entendimento, esta dimensão tem a intenção de refletir até que ponto as instâncias de governança para gestão do destino assumem seu papel de articulador e de proponente das regras do jogo e até que ponto mantém o controle sobre os rumos do desenvolvimento turístico do destino. Tais atributos funcionam como catalisadores dos processos de sustentabilidade turística e como tradutores do nível de maturidade e profissionalismo na configuração de políticas turísticas no âmbito local e regional, incluindo a vocação turística do destino, o posicionamento de mercado, a forma de exploração do setor e a preparação frente ao futuro.

### 3.2. Dimensão II - competitividade

Esta dimensão de análise reúne atributos que refletem os resultados do turismo no destino, definidos e avaliados a partir de representações das condições ideais de competitividade que se pode alcançar em termos referenciais de mercado e como consequência das estratégias implementadas com vista ao desenvolvimento turístico. São atribuídos

a estes fatores os padrões de eficácia que podem alcançar os resultados dos processos de gestão e produção dentro do sistema turístico (Go e Govers, 2000; Gooroochurn e Sugiyarto, 2003).

Recorrendo ao entendimento comum de que ser competitivo significa ser superior em requisitos estratégicos frente aos concorrentes esobretudo, na mente do consumidor, o modelo se concentra em atributos que representam esta superioridade, ou no mínimo, refletem uma situação privilegiada de mercado sustentada por resultados turísticos efetivamente positivos, como é o de atrair segmentos turísticos selecionados e diferenciados, projetar e sustentar uma imagem diferenciada (Buhalis, 2000), colher benefícios diretos, entre outros, conforme resumido no Quadro 3.

Nesta perspectiva, foram selecionados e definidos atributos considerados qualitativamente superiores na representação de resultados efetivos de desempenho superior com base em critérios *competenibles*, pois se considera que estes atributos conseguem espelhar de forma mais direta a coerência entre os objetivos e expectativas fixados para o turismo local, em comparação aos resultados obtidos como resposta do mercado a tais estímulos.

A composição da oferta indicada na governança é crucial na interpretação destas expectativas e vai exigir e atuação dos agentes, pois é a formatação da oferta turística que vai traduzir ao público as intenções do destino com o turismo. Vai influenciar significativamente a percepção do visitante sobre o destino, decodificado pela experiência com a hospitalidade e facilidades no destino, dos cuidados urbanísticos, da arquitetura, da ocupação espacial, das condições sócio-econômicas da comunidade, da coerência, da singularidade e originalidade. Por isto, o atributo antes denominado oferta turística foi suprimido, inclusive porque seus padrões foram julgados contraditórios aos critérios sustentáveis. Logo, a dimensão competitividade é avaliada por meio de 8 atributos, podendo somar 40 pontos para o destino.

Quadro 3 | Dimensão II – competitividade

Atributos	Escala						Condição ideal
	0	1	2	3	4	5	
C1	Recursos turísticos						Reune exclusivo conjunto de recursos turísticos, com potencial de projeção competitiva ao nível de seus máximos competidores.
C2	Atrativos						Capacidade de transformar os recursos em um conjunto coerente e diversificado de atividades que se complementam em uma oferta integral.
C3	Infra-estrutura						Infra-estrutura dimensionada e adequada aos fluxos turísticos.
C4	Marketing responsável						As estratégias e ferramentas de marketing correspondem aos critérios sustentáveis definidos para o destino.
C5	Sazonalidade						Diferença entre maior e menor volume no fluxo de 1,5.
C6	Rentabilidade						Nível de gasto de diário por turista superiores a €120.
C7	Permanência						Índices de permanência media superior a 5 dias de permanência.
C8	Satisfação do visitante						Nível superior de satisfação do turista com a experiência global de viagem
Competitividade turística		Máximo 40 pontos				Forte: > 30 pontos Moderada: //15 y 29pts. Débil: < 15 pontos	

Fonte: Atualizado de Mazaro, 2006.

### 3.3. Dimensão III – sustentabilidade turística

Considerando que a sustentabilidade está vinculada inexoravelmente a perspectiva de longo prazo e que os impactos estão representados por fatores só possíveis de avaliar ao longo do tempo, se estabelece uma terceira categoria de análise denominada sustentabilidade turística. Nela são reunidos atributos condicionados pela efetividade das decisões tomadas e avaliadas na dimensão governança, ou seja, se entende como impacto a consequência da relação causa-efeito já comentada nos critérios de governança.

Em geral, estão relacionados a possíveis transformações que pode vir a sofrer determinado sistema por causa de interferências externas. Diferentemente dos resultados, que revelam um

momento determinado, os impactos só podem ser avaliados por indicadores que permitam analisar a evolução do comportamento do fator ao longo do tempo e através do monitoramento periódico desta evolução e a partir de um ponto de referência no passado (OMT, 1997).

O Quadro 4 resume os fatores desta dimensão de avaliação que, por sua extensão e complexidade, está dividida em duas sub-dimensões: a natural e a social, como segue:

As três dimensões sugerem uma seqüência lógica, sistêmica e interdependente de etapas que devem ser seguidas pelos destinos ao exercitar o pensamento estratégico, sendo testadas e aprovadas como apropriadas na explicação do processo de desenvolvimento turístico local, confirmando a premissa que os resultados colhidos e os impactos

Quadro 4 | Dimensão III – sustentabilidade

Atributos		Escala						Condição ideal
		0	1	2	3	4	5	
S1	Qualidade ambiental							O destino está regulamentado por planos de manejo e de proteção ambiental nas áreas frágeis e de interesse de preservação.
S1.1	Água							Sistemas eco-eficientes de captação, aproveitamento e reutilização de água.
S1.2	Energia							Matriz energética diversificada e baseada em fontes renováveis e limpas.
S1.3	Produção limpa							Sistemas eco-eficientes na produção e reutilização de resíduos.
S1.4	Transporte							Intensivo uso de transportes inteligentes e eco-eficientes.
S1.5	Urbanismo e paisagem							Existência de instrumentos de regulamentação e controle sobre a ocupação e uso do território.
S1.6	Arquitetura e ambientação							Existência e cumprimento de normativas para adequação da arquitetura e ambientação às características locais.
Sustentabilidade ambiental		Até 35 pontos						Forte: = > 25 pontos Moderada: 12 a 24pts. Debil: < 11 pontos
S2	Qualidade de vida							Medido pelo índice de desenvolvimento humano, IDH.
S2.1	Cultura e patrimônio							Ações contudentes de preservação da cultura local e de sua inclusão nos atrativos turísticos.
S2.2	Participação cidadã							Formas e meios de participação da comunidade nas políticas públicas de turismo.
S2.3	Qualificação para o turismo							Programas permanentes e sistemáticos de qualificação para as diferentes competências necessárias ao turismo.
S2.4	Oportunidades							Oportunidades de emprego e empreendedoras geradas pelas atividades turísticas.
S2.5	Rendimentos							Níveis adequados de salários e rendimentos dos vinculados as atividades turísticas.
S2.6	Benefícios							Participação de negócios de origem local e regional na oferta turística ou no fornecimento de seus insumos.
S2.7	PIB turístico							Contribuição das atividades turísticas ao PIB local.
S2.8	Satisfação do residente							Níveis globais de satisfação da comunidade elevados com o desenvolvimento turístico.
Sustentabilidade social		Máximo 45 pontos						Forte: > 30 pts. Moderada: //15 y 29pt. Debil: < 15 pontos
Sustentabilidade turística do destino		Máximo 80 pontos						Forte: > 60 pontos Moderada: //30 y 60ps. Debil: < 30 pontos

Fonte: Atualizado de Mazaro, 2006.

provocados são consequência de escolhas apoiadas pelo modelo fixado para desenvolvimento turístico, expresso pelo planejamento.

Os nomes dos atributos foram ajustados na tradução para o português, procurando melhor

representar sua essência e concepção. Neste sentido, os atributos genéricos e considerados de controle como o S1 e S2 foram definidos de forma que representassem a qualidade do ambiente natural e das condições de vida da população por meio de

Quadro 5 | Sustentabilidade estratégica do destino turístico (SED)

Dimensões de análise	0 1 2 3 4 5						SED
	Dimensão I: governança	35 pontos					
Dimensão II: competitividade	40 pontos						Forte: > 30 pontos Moderada: 15 a 29pts. Débil: < 15 pontos
Dimensão III: sustentabilidade Subdimensão meioambiental (SI) + máximo 35 pontos Subdimensão social (S2) + máximo 45 pontos	80 pontos						Forte: > 60 pontos Moderada: //30 y 60ps. Débil: < 30 pontos
Sustentabilidade estratégica do destino (SED)	Máximo 155 pontos						Forte: > 110 Moderada: 56 a 109 pts. Débil: < 55

Fonte: Atualizado de Mazaro, 2006.

indicadores já referendados. Resumidamente, estas condições são agrupadas em uma análise global do turismo nos destinos, denominada sustentabilidade estratégica, conforme Quadro 5.

Considerando a tendência dos destinos turísticos em utilizar instrumentos de planejamento e gestão estratégicos para fixar e alcançar objetivos de competitividade e de sustentabilidade favoráveis, a proposição de sistemas e instrumentos de acompanhamento de implementação de estratégias e ações é necessária e neste sentido, o modelo Competenible pode representar uma metodologia útil e eficaz.

A descrição dos possíveis estados de evolução em direção a sustentabilidade definidos pelos diferentes níveis não é rígida e tampouco exaustiva quanto a sua caracterização. Ao contrário, servem como um referencial para identificar situações que se pode encontrar na realidade de diferentes destinos ou mesmo de distintos atrativos em um mesmo destino e ainda, apontar tendências para cada atributo. Se pode afirmar que o estado da arte sobre o tema se encontra em fase de validação de instrumentos metodológicos que correspondam às diferentes necessidades de monitoramento do turismo em destinos e que possibilite a identificação de *gaps* competitivos e aponte prioridades de ação estratégica.

#### 4. Conclusão

Tendo em vista o fato de os destinos turísticos intensificarem a utilização de instrumentos de planejamento e de gestão em busca de condições competitivas mais favoráveis e a partir de uma orientação pelos critérios da sustentabilidade, a proposição de sistemas e instrumentos de monitoramento de estratégias e ações implementadas é necessária e, neste sentido, o *Comp&tenible Model* pode representar uma metodologia útil e eficaz.

Suas propriedades científicas e de aplicabilidade tem demonstrado significativa capacidade de interpretar o sistema turístico e de elencar os atributos fundamentais de preocupação pelos gestores ao projetar-se competitivamente em turismo. Seu principal mérito é o de sistematizar esses atributos de forma que interpretem o processo de informação-decisão-ação que ocorre na realidade dos destinos, podendo, assim, representar uma fonte de referencia para estudos e pesquisas dirigidas aos temas de competitividade e sustentabilidade em turismo.

Alem de seu conteúdo, a forma de composição em escala de diferentes níveis para avaliação de cada atributo, foi proposta para que sirva como instrumento de monitoramento permanente de desempenho *competenible* do destino, uma vez que, a partir de avaliações periódicas, permite

acompanhar e estabelecer o processo evolutivo de cada atributo e de caracterizar uma condição geral aqui denominada sustentabilidade estratégica.

Todavia, ainda que apresente tais propriedades, os exercícios de validação do modelo e as críticas e contribuições recebidas por pesquisadores da área, indicaram algumas limitações que devem ser consideradas em sua aplicação e na análise dos resultados. A mais relevante delas está relacionada à definição dos atributos como de igual importância na avaliação do desempenho dos destinos, remetendo à necessidade de aplicação de técnicas estatísticas para o estabelecimento de pesos aos atributos, discriminando, assim, aqueles de mais ou menos motricidade sobre o conjunto dos resultados.

Com base nestas críticas, pretende-se doravante aperfeiçoar o modelo a fim de que possa consolidar-se como metodologia referencial para estudos de competitividade e avançar para sua adequação, combinando com a utilização de técnicas estatísticas multivariada, úteis na explicação de fenômenos complexos, como é caso da gestão do turismo no âmbito dos destinos.

## Bibliografia

- Bosch Campubri, R. et al., 1998, *Turismo e Meio Ambiente*, Centro de Estudios Ramon Areces, Madrid.
- Brown, D., 1994, Facilitating Conceptual Change Using Analogies and Explanatory Models, *International Journal of Science Education*, Vol.16(2), pp. 201-214.
- Buhalis, D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol.21(1), pp. 97-116.
- Dwyer, L., Kim, C., 2003, Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, Vol.6(5).
- Fischer, T., 2004, Poderes locais, desenvolvimento e gestão, [http://www.lead.org.br/article/view/389], (Site acessado em 27 fevereiro 2008).
- Go, F., Govers, R., 2000, Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp. 79-88.
- Gilbert, J., Boulter, C., 1995, Learning science through models and modeling, in Frazer, B., Tobin, K., (eds) *The International Handbook of Science Education*, Dordrecht, Kluwer, [http://www.moebio.uchile.cl], (Site acessado em 13 fevereiro 2005).
- Gooroochurn, N., Sugiyarto, G., 2003, Competitiveness indicators in the travel and tourism industry, *Tourism and Travel Research Institute*, (Site acessado em 21 abril 2004).
- Jacobs, M., 1997, *La economía verde: medio ambiente, desenvolvimento sustentável y la política del futuro*, Icaria, Barcelona.
- Kim, W. Chan, Mauborgne, R., 2005, *A estratégia do oceano azul*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Mazaro, R.M., Varzin, G., 2008, Modelos de Competitividad de Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad, *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, Curitiba, Vol.12(3), Jul./Set., pp. 789-809.
- Mazaro, R.M., 2006, *Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica. Proposición de um modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes*, Tese de Doutorado, Faculdade de Ciências Economicas e Empresariais, Universidade de Barcelona - UB, Barcelona, Espanha.
- Mihalic, T., 2000, Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness, *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 65-78.
- Ministério do Turismo, 2008, Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico do Brasil, Brasília.
- Organização Mundial del Turismo, OMT, 1997, *Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*, OMT, Madrid.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V., 1998, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., 2003, *The competitive destination: a sustainability perspective*, CAB International Publishing, Wallingford.
- Valls, J.-F., 2004, *Gestión Sostenible de Destinos Turísticos*, Gestión 2000, Barcelona.