



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS/URI**



**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA PARA A
ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO SETOR TURÍSTICO - O CASO DO
CIRCUITO INTERNACIONAL DAS MISSÕES JESUÍTICAS DO MERCOSUL**

HELENICE RODRIGUES REIS

PORTO ALEGRE, RS/2000.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS/URI**



**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA PARA A
ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA DO SETOR TURÍSTICO - O CASO DO
CIRCUITO INTERNACIONAL DAS MISSÕES JESUÍTICAS DO MERCOSUL**

HELENICE RODRIGUES REIS

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

Orientadora

Profª Drª Lilia Maria Vargas

PORTO ALEGRE, RS/2000

**“O recurso raro não é a informação,
mas a capacidade de tratá-la”**

H. A . Simon

AGRADECIMENTOS

Tive a imensa felicidade de contar com o apoio de muitas pessoas para a realização do curso de Mestrado em Administração e em especial dessa dissertação. E espero reconhecer aqui as suas contribuições.

Gostaria de começar agradecendo a Deus e a minha família; Marcos, Thiago e pelo André que chegou para nos alegrar e unir ainda mais. Pelo apoio recebido, obrigado e desculpe (mais uma vez!).

Aos meus pais e familiares, pelo incentivo e apoio recebidos.

Aos amigos José Roberto de Oliveira (SETUR-RS), Carlos Augusto Alves (SEBRAE), Mário Augusto Ribas do Nascimento (Prefeito de São Miguel) que, inicialmente, quase sem saber, me mostraram os caminhos para a condução dessa pesquisa.

À professora Dra. Lilia Maria Vargas, que sempre com muita disposição, conhecimento e bom humor, procurou mostrar os caminhos de um assunto "não tão fácil".

Aos professores Dr. Henrique Freitas e Dr. Norberto Hoppen por integrarem as bancas de avaliação do projeto de dissertação de mestrado.

Aos professores Dr. Carlos Cano, Dr. Nelson Zang e Dr. Luis Roque Klering por integrarem a banca de avaliação da dissertação de mestrado.

Ao grupo do PNMT (Programa Nacional de Municipalização do Turismo) da Rota Missões, à colega Carmen Regina Nogueira que proporcionaram dados e informações para a análise interna do Circuito Internacional das Missões Jesuíticas e a internet, grande parceira na análise externa.

Desejo agradecer também aos vários colegas e amigos que compartilharam comigo as minhas angústias e frustrações enquanto eu tentava juntar e integrar todas as partes dessa pesquisa. A esses amigos e colegas, incluo a URI e a equipe do GESID, especialmente a bolsista de apoio técnico (CNPq) Cláudia Silva, sempre prontos a ajudar nas horas de dúvida, de trabalho, e de glórias.

A todos os colegas do mestrado interinstitucional URI-UFRGS, pelo companheirismo, amizade e força.

Por último, e não menos importante, desejo reconhecer a importância dos meus alunos dos cursos de Administração, Administração com habilitação em Projetos e Empreendimentos Turísticos, Administração com habilitação em Comércio Exterior e Administração com ênfase em Análise de Sistemas de Informação. Este trabalho tornou-se melhor graças a vocês.

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Site das Rotas Turísticas Internacionais	124
Anexo II - Diários das oficinas do PNMT e viagem de estudos	127
Anexo III – Entrevistas com peritos do setor turístico.....	145
Anexo IV – Textos (sites OMT (Silk Road), UMSNH (Projeto Mundo Maya))	151
Anexo V – Banco de dados – indicadores - interface.....	158
Anexo VI - Pontuação de Benchmarking para as variáveis e rotas (análise interna e externa)	177

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMM – Associação dos Municípios das Missões

CCM – Centro de Cultura Missioneira

CEI – Ciclo Estratégico de Inteligência

CIMJ - Circuito Internacional das Missões Jesuíticas

COMTUR – Conselho Municipal de Turismo

Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo

FEBAP – Federação Econômica Brasil, Argentina e Paraguai

IC – Inteligência Competitiva

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

Mercosul - Mercado Comum do Sul

PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo

RET - Reunión Especializada de Turismo del MERCOSUR

SWOT – Strengths, Weakneses, Opportunities and Threats

UMSNH - Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

WTO/OMT - World Tourism Organization / Organização Mundial do Turismo

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Análise Externa da Organização	20
Quadro 02 - Etapas da Pesquisa.....	45
Quadro 03 - Atas da XIII,XIV,XV,XXI e XXII Reunião especializada de Turismo.....	51
Quadro 04 - Roteiro do CIMJ e suas Principais características (quadro resumo).....	55
Quadro 05 – Destinos turísticos mais importantes em 2020.....	64
Quadro 06 – Os 10 países de maior importância como emissores de turistas em 2020 ..	65
Quadro 07 – Análise das palavras-chave – entrevistas preliminares	75
Quadro 08 – Resumo das fontes de dados e informações	79
Quadro 09 - Análises Comparativas de Práticas para Revelar as Melhores do Setor Turístico	82
Quadro 10 – Primeiro passo - análise SWOT – Forças e fraquezas	93
Quadro 11 – Primeiro passo - análise SWOT – Oportunidades e ameaças	95
Quadro 12 – Segundo passo - análise SWOT Forças e fraquezas	98
Quadro 13 – Segundo passo - análise SWOT – Oportunidades e ameaças	99
Quadro 14 –Terceiro passo - análise SWOT – Oportunidades (maximizar) e ameaças (minimizar).....	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Processo de Administração Estratégica	17
Figura 02- O Ciclo Estratégico da Inteligência (CEI)	44
Figura 03: Necessidade geral de informação ambiental da empresa	19
Figura 04 - Cluster 1	104
Figura 05 - Cluster 2	105
Figura 06 - Cluster 3	106
Figura 07 - Cluster 4	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Chegadas e ingressos turísticos internacionais mundiais 1989-1998.....	04
Tabela 02 - Passageiros desembarcados em vôos internacionais	69
Tabela 03 - Passageiros desembarcados em vôos nacionais	69
Tabela 04 - Síntese do Brasil Turístico em 1996	70

RESUMO

O uso e a análise da informação podem transformar radicalmente os processos produtivos de setores específicos de organizações e de ambientes sociais e econômicos.

A presente dissertação propõe-se a realizar um monitoramento de informações com a seleção, sistematização, análise e interpretação de dados e informações para o setor turístico, especialmente para o Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ), declarado em 1997 pela UNESCO como um dos quatro roteiros históricos internacionais mais importantes do mundo e o primeiro roteiro turístico oficial do Mercosul. Através desse processo, buscou-se a identificação de problemas e a antecipação de oportunidades visando à maior organização do setor turístico selecionado e, conseqüentemente, à maior competitividade.

Os resultados da pesquisa, oriundos da análise comparativa de dados e informações de três rotas turísticas internacionais, permitiram a identificação de variáveis e indicadores para um maior conhecimento de suas posições estratégicas, a validação de uma metodologia para o desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva, além de sugerir algumas linhas para a organização estratégica do setor.

ABSTRACT

The use and analysis of information can radically transform the productive processes in specific sectors of organization and of social and economic environments.

This paper intends to monitor information through selection, systematization, analysis and interpretation of data and information to the touristic sector, especially to the International Circuit of the Jesuit Missions, declared in 1997 by UNESCO one of the four most important international historical routes in the world and the first official touristic route of Mercosul. Through this process we searched for the identification of problems and the anticipation of opportunities aiming for greater organization of the selected touristic sector and therefore more competition.

The results of this research, coming from comparative analysis of data and information about three international touristic routes, allowed the identification of variables and indicators for a greater knowledge of its strategic positions, the validation of a methodological approach for the development of the competitive intelligence process and also the suggestion of some guide lines for the strategic organization of this sector.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE ANEXOS	vi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 – INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Tema e Justificativa	03
1.2 Objetivos	06
1.2.1 Objetivo Geral	06
1.2.2 Objetivos Específicos.....	06
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1 A Inteligência Competitiva	08
2.1.1 O ciclo estratégico da inteligência	11
2.1.2 A IC e a utilização da internet.....	14
2.2 Análise Ambiental.....	15
2.2.1 O processo da administração estratégica	16
2.2.2 Variáveis iniciais da pesquisa	18
2.3 O Benchmarking	24
2.3.1 Os desafios do benchmarking	25

2.3.2 Metodologias de benchmarking	26
2.4 Uma Análise do Turismo.....	26
2.4.1 O turismo cultural.....	27
2.4.2 O Brasil e o turismo.....	28
2.4.3 O turismo regional.....	30
2.4.4 Desenvolvimento regional.....	31
3 – METODOLOGIA	33
3.1 Método da Pesquisa.....	33
3.2 Definição do universo e amostra.....	35
3.2.1 O universo	35
3.2.2 A amostra	35
3.3 Coleta de Dados	36
3.4 Análise dos Dados.....	37
3.5 Etapas da Pesquisa	45
4 – AS ROTAS E AS TENDÊNCIAS PARA O TURISMO.....	47
4.1 As Rotas Turísticas	47
4.2 O Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ).....	48
4.2.1 A consolidação do turismo no Mercosul	50
4.2.2 Programas institucionais brasileiros que envolvem o CIMJ	52
4.2.3 A rota missões.....	53
4.2.4 Atrativos do CIMJ.....	54
4.2.5 Dados e informações do CIMJ	58
4.3 Mundo Maya	58
4.3.1 Desafios para o turismo no Mundo Maya	59
4.3.2 Mundo Maya – modelo de rota	59
4.3.3 Dados e informações no Mundo Maya.....	60
4.4 A Rota da Seda.....	61
4.4.1 A integração entre os países	62
4.4.2 Dados e informações na Rota da Seda	63
4.5 As tendências para o turismo no mundo	63
4.5.1 Destinos turísticos mais importantes em 2020	64
4.5.2 A evolução da economia no setor turístico	65
4.6 Situação Atual do Turismo no Brasil	67

4.6.1 Ranking das exportações brasileiras de 1998	67
4.6.2 Fatores que configuraram o desenvolvimento turístico brasileiro-1998	67
4.6.3 A previsão da evolução do turismo no Brasil	71
4.6.4 Turismo - maiores emissores - percentual de pessoas em viagem de turismo	72
5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	73
5.1 O Benchmarking	73
5.1.1 Histórico.....	73
5.1.2 Objetivo	74
5.1.3 Foco	74
5.1.4 Parceiros de benchmarking	76
5.1.5 As fontes de dados e informações.....	77
5.1.6 Benchmarking competitivo	79
5.1.7 Benchmarking interno	89
5.2 A Análise SWOT	93
5.2.1 A análise SWOT – primeiro passo	93
5.2.2 A análise SWOT – segundo passo	98
5.2.3 A análise SWOT – terceiro passo	100
5.3 Análise de Clusters	100
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
6.1 Conclusões	108
6.1.1 Primeiro objetivo específico	108
6.1.2 Segundo objetivo específico	108
6.1.3 Terceiro objetivo específico.....	109
6.2 Limites da Pesquisa	116
6.3 Contribuições para o Setor Turístico Regional.....	117
6.4 Contribuições para Pesquisa Acadêmica	117
6.5 Propostas para Estudos Futuros.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS.....	123

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a administração e as organizações passam por uma total metamorfose onde a mudança é assunto dominante. A globalização tornou-se sinônimo de administração global. As mudanças tecnológicas, o modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas, as tornaram mais acessíveis, facilitando o trabalho, o fluxo das mesmas nas organizações e a tomada de decisão.

TOFFLER (1988) já afirmava que a história humana pode ser dividida em ondas. A primeira foi a da agricultura; a segunda a da industrialização; e a terceira, está baseada na informação. A terceira onda está afetando diretamente a atualidade através da eliminação de cargos industriais de baixa qualificação e, ao mesmo tempo, criando abundantes oportunidades para trabalhadores do conhecimento, pois ela está baseada na informação e em sua aplicação.

Os avanços tecnológicos nos colocam diante de uma nova era nas telecomunicações, com maior liberdade de locomoção e maiores investimentos através das fronteiras internacionais. Tudo isso, aliado a populações cada vez mais prósperas na era da informação (terceira onda), está provocando uma mudança de atitude para com o turismo, tanto por parte dos governos, como das próprias pessoas.

NAISBIT (1994) complementa afirmando que a globalização também exercerá um impacto significativo sobre o turismo internacional. Eventos como a mudança das economias centralizadas para livre mercado, na China e na Índia, que abrigam 38% da população mundial; a retirada dos controles de fronteira

entre as nações da União Européia e a criação da maior área de livre comércio do mundo, composta pelos Estados Unidos, Canadá e México, englobando 370 milhões de consumidores e com uma produção total de quase 7 trilhões de dólares, devem ser seriamente considerados.

Dessa forma, o turismo torna-se cada vez mais importante pela sua contribuição para a economia mundial como podemos constatar pelos dados abaixo:

- O turismo emprega 204 milhões de pessoas em todo o mundo, ou um em cada nove trabalhadores, totalizando 10,6% da força de trabalho global.
- O turismo é o setor que mais contribui para a economia do mundo, produzindo uma inacreditável cifra de 10,2% do produto nacional bruto mundial.
- O turismo é o maior gerador de receitas de impostos, no valor de 655 bilhões de dólares.
- O turismo é a maior indústria do mundo em termos de produção bruta; aproxima-se dos 3,4 trilhões de dólares.
- O turismo corresponde a 10,9% de todos os dispêndios dos consumidores, 10,7% de todos os investimentos de capital e 6,9% de todos os gastos governamentais. (NAISBIT (1994:116)

A estratégia de pesquisa utilizada foi a exploratória. Procurou-se sistematizar dados e informações de três rotas turísticas internacionais com patrimônios históricos tombados pela UNESCO: o Mundo Maya na América Central, a Rota da Seda na Ásia e Pacífico e o Circuito Internacional das Missões Jesuíticas na América do Sul. A busca de informações sobre circuitos turísticos histórico-culturais foram básicas para a identificação de variáveis e indicadores que visam à melhoria significativa na organização estratégica do setor turístico, escolhido como objeto da presente pesquisa.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

Tema, justificativa e objetivos da pesquisa (Capítulo 1); o referencial teórico (Capítulo 2); o método utilizado para a condução da pesquisa (Capítulo 3); as rotas turísticas internacionais e as tendências para o turismo no Brasil e no mundo (Capítulo 4); a análise e interpretação dos dados e informações obtidos no decorrer da pesquisa (Capítulo 5) e as considerações finais (Capítulo 6).

1.1 Tema e Justificativa

A inteligência competitiva constitui-se em um processo de sondagem ambiental que procura, em síntese, buscar, analisar, interpretar e utilizar informações para a tomada de decisão e antecipação à concorrência. Com relação aos concorrentes pode responder questões do tipo: Quem são eles? O que estão fazendo? Como aquilo que estão fazendo nos afeta?. Essas informações precisas sobre os concorrentes podem possibilitar a antecipação das ações em lugar de somente reagir a elas. A maioria das informações sobre os concorrentes estão disponíveis e acessíveis em anúncios, materiais promocionais, comunicados da imprensa, relatórios encaminhados a agências do governo, relatórios anuais, ofertas de emprego, além dos bancos de dados e informações da equipe da própria empresa. (MONTGOMERY e WEINBERG (1998), PORTER (1999))

No setor turístico, a concorrência passa a ser feita por sociedades caracterizadas pelo agrupamento de países em blocos econômicos e, conseqüentemente, influenciadas pela globalização da economia. Coexistem e tornaram-se concorrentes, desde nações com níveis de qualidade de vida excelentes, até nações completamente às margens do desenvolvimento e das relações comerciais internacionais.

A complexidade cada vez maior do ambiente e o aumento no número de concorrentes no setor turístico fazem com que o domínio da informação torne-se muito importante para o seu desenvolvimento.

Para justificar a expressividade desse setor, citam-se alguns dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) (1999) sobre resultados de 1998, ou seja, saíram de seu país de origem 635 milhões de pessoas que gastaram, em suas viagens, 439.000 milhões de dólares (tabela 01). Os ingressos advindos do turismo internacional, somados aos de transporte de passageiros, chegam a mais de 504.000 milhões de dólares e fazem do turismo o primeiro setor mundial em exportações, antes da indústria de automóveis, de produtos químicos, do petróleo e da alimentação.

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Chegadas (milhões)	426	458	464	503	518	553	568	600	620	635
% variação anual	8,02	7,45	1,25	8,37	3,09	6,75	2,74	5,48	3,33	2,51
Ingressos turísticos (milhões de US\$)	221	268	278	314	323	353	403	438	438	439
% variação anual	8,31	21,03	3,66	13,00	3,03	9,13	14,29	8,57	0,14	0,28

Tabela 01 - Chegadas e ingressos turísticos internacionais mundiais 1989-1998
(viagens para fora do país de origem)

(milhões de chegadas, ingressos em milhões de dólares e porcentagens)

Fonte: Organização Mundial do Turismo (OMT) - 1999.

Pode-se considerar como tendência bastante forte para o século XXI, o desenvolvimento do setor terciário, passando o turismo e o entretenimento a ser prioridade na construção do PIB de vários países, com mercados cada vez maiores e postos de trabalho baseados na informação e no conhecimento.

Mesmo com todas essas tendências, os dados e informações do setor turístico estão bastante dispersos, tornando difícil o acompanhamento e o controle das atividades realizadas dentro do próprio país, assim como em nível mundial. Essa dificuldade faz com que os governos, as instituições financeiras e mesmo as comunidades não dêem a importância devida à participação do turismo nas economias nacionais. BENI (1998) observa a quase ausência de pesquisas

científicas acerca do assunto turismo no Brasil e no mundo, o que causa certas improvisações que ocorrem no setor, assim como a pouca sensibilidade, tanto das comunidades, como do poder público.

Diante desse contexto, torna-se claro o problema de pesquisa, isto é, a dispersão de dados e a falta de informações do setor turístico, mais especificamente do Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ).

A presente pesquisa, do ponto de vista acadêmico, visa contribuir com a geração de variáveis e indicadores para o setor turístico, o que proporcionará a sistematização dos dados e informações mais importantes e a validação do processo de inteligência competitiva para o setor. Justifica-se a escolha do setor de turismo como foco da pesquisa pela importância crescente dessa atividade para a economia dos países, bem como para a economia regional e local, que busca a diversificação econômica através das potencialidades turísticas. O tema é justificado pela dispersão de dados, informações e conhecimentos sobre o setor turístico, particularmente sobre o CIMJ, pela ausência de parâmetros e padronizações para o setor turístico missioneiro e pela integração com a linha de atividades propostas pelo Programa Nacional de Municipalização do Turismo.

Além disso, a pesquisa serve como subsídio ao Plano de Desenvolvimento Integrado da Região do Médio Uruguai, onde localiza-se grande parte do CIMJ e que tem dentre seus objetivos estratégicos de desenvolvimento: a busca da diversificação econômica, a compatibilização de uma maior integração nacional e internacional da região com a preservação de sua identidade cultural e a promoção da sustentabilidade do desenvolvimento da região, através do equilíbrio entre as ações voltadas para a promoção do crescimento econômico e a conservação do meio ambiente.

Diante dos fatos acima apresentados, que afetam diretamente no desenvolvimento harmônico do setor turístico, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa que ensejou a realização deste trabalho:

- Quais os conhecimentos relevantes para a organização estratégica do setor turístico Missioneiro?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor o desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva e sua validação a fim de contribuir para um melhor conhecimento e organização estratégica do setor turístico da Missões Jesuíticas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as variáveis e os indicadores relevantes para o monitoramento do setor turístico - CIMJ;
- Desenvolver um processo de inteligência competitiva para o setor turístico;
- Validar a utilização de uma metodologia (fases de direção, coleta, processamento e análise) para o desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva para o setor turístico, através da utilização de ferramentas e tecnologia da informação específicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste capítulo o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa.

O levantamento da literatura concentrou-se nas seguintes áreas:

- a) Análise estratégica: PORTER (1999) e (1986), BETHLEM (1998), OLIVEIRA (1995), MEGGINSON, MOSLEY e PETRI Jr. (1999), ANSOFF e MCDONNELL (1993) e DAFT (1999). A análise estratégica foi utilizada na pesquisa a fim de proporcionar ao setor turístico uma visão de longo prazo, através da análise dos pontos fortes e fracos, assim como, das oportunidades e ameaças do CIMJ.
- b) Gestão da informação: PETROCCHI (1998), CORNELLA (1994), WATSON, HOUDSHEL e RAINER (1997). A gestão da informação é um desafio para o setor turístico onde dados e informações estão dispersos e não são confiáveis. Dentre uma enorme quantidade de dados, procurou-se identificar, através da seleção de variáveis e indicadores, somente as informações necessárias para a organização estratégica do CIMJ.
- c) Inteligência competitiva: FULD (1993), MONTGOMERY e WEINBERG (1998) e LESCA ET AL. (1997). Através do desenvolvimento e validação das fases de direção, coleta e processamento e análise dos dados, sistematizaram-se os dados e informações procurando oportunidades e reduzindo os riscos para a organização estratégica do CIMJ.

- d) Benchmarking: CAMP (1998) e (1996), ZAIRI e LEONARD (1995). A ferramenta de benchmarking foi importante tanto para a realização do benchmarking interno do CIMJ, como do competitivo quando comparou-se o CIMJ com outras rotas turísticas internacionais.
- e) Turismo: NAISBIT (1994), TRIGO (1998) e BENI (1998). O referencial acerca do turismo trata de uma análise do mesmo no Brasil e no mundo. Apresenta um setor que se ressentia da carência de dados, informações e pesquisas e que terá grande importância no século XXI.

Essas contribuições teóricas tornaram possível estruturar o referencial teórico que conduziu ao levantamento de variáveis e indicadores para a monitoração ambiental do setor turístico, à identificação de fontes relacionadas com o setor selecionado e ao desenvolvimento e validação de um processo de inteligência competitiva.

O capítulo está dividido nas seguintes seções: 2.1 A Inteligência Competitiva, 2.2 Análise Ambiental, 2.3 O Benchmarking e 2.4 Uma Análise do Turismo.

2.1 A Inteligência Competitiva

A necessidade de agir competitivamente e com antecedência está mudando o enfoque da informação nas empresas. As mesmas passaram a preocupar-se com o estudo da estrutura e comportamento dos concorrentes, marcando uma nova prioridade para a condução das pesquisas.

O aumento da rivalidade competitiva, a pequena margem de erro para a tomada de decisões e a velocidade das mudanças, provocaram uma transformação nas regras existentes.

A necessidade fez com que surgissem novas áreas de pesquisa e atuação na empresa, definidas por LESCA ET AL, (1997) e que referem-se a um novo

processo de informação da empresa que são a "vigília estratégica", utilizado pelos franceses ou "inteligência competitiva" e "business intelligence", utilizados pelos anglo-saxões. No âmbito dessa pesquisa, utilizaremos os termos acima referidos como sinônimos.

LESCA et al. (1997) define vigília estratégica ou inteligência competitiva como o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta "antecipativa" dos "sinais fracos" do seu ambiente sócio-econômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. Para ANSOFF e Mc DONNELL (1993) os sinais fracos são os de baixa frequência que contém indícios imprecisos de eventos importantes e iminentes.

A inteligência competitiva (IC) é conduzida para o estudo dos concorrentes e permite que sejam evitadas as surpresas competitivas focalizando-se nas informações que realmente contam para o negócio, tornando possível desenvolver estratégias de ataque ou defesa contra os concorrentes. PORTER (1986), MONTGOMERY e WEINBERG (1998) reforçam essa definição dizendo que uma análise de cada concorrente significativo ou em potencial pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras e o conhecimento das intenções dos concorrentes pode ser a chave determinante para uma estratégia.

A IC também provoca uma mudança na cultura das organizações, onde passa-se a ter a informação como um recurso necessário em todos os processos de tomada de decisão, ou seja, um elemento fundamental para o desenvolvimento do negócio. A IC pode agregar valor ao negócio tirando proveito dos recursos existentes e tornando a organização mais competitiva e inteligente.

Com a utilização da IC torna-se mais fácil obter-se informações de quem são os nossos concorrentes, quais seus objetivos e estratégias, seus clientes e recursos. Em resumo, pode-se descobrir com antecipação o comportamento dos concorrentes frente ao seu mercado. Embora a IC torne-se cada vez mais importante, devido às mudanças ocorridas no ambiente organizacional, PORTER

(1986) observa que com muita freqüência não cabe a absolutamente ninguém a responsabilidade pela análise da concorrência.

A análise da concorrência no setor turístico é assunto pouco mencionado. Mas, a importância da informação já é tratada por alguns autores como TRIGO (1998) quando diz que “a informação torna-se uma mercadoria extremamente valiosa”, embora também não caiba a ninguém a responsabilidade de buscá-la.

A IC é um desafio à criatividade. Através de fontes e métodos que sejam adequados à situação da pesquisa, pode-se ter dados e informações acerca do comportamento estratégico e tático do concorrente. PORTER (1986) considera que os dados para fazer julgamentos sutis, aparecem, em geral, aos pouquinhos, em gotas, e não de forma abundante, e devem ser reunidos ao longo de um período de tempo para que resultem em um quadro esclarecedor da situação do concorrente.

Atualmente, as ferramentas para captura de informação em tempo real estão sendo desenvolvidas com maior intensidade e, a partir daí, ter-se-á maiores oportunidades de antecipar-se aos concorrentes; embora ainda considere-se as ferramentas de informática, apropriadas para a exploração deste tipo de informação, como uma raridade. (TODA et al., 1991; YADAV, 1992; LIANG, 1993, apud LESCA et al., 1997)

MONTGOMERY e WEINBERG (1998) ressaltam a importância de adotar-se um método a fim de evitar a coleta de vasta quantidade de dados sem sentido, enquanto a informação crucial é perdida. PORTER (1986) complementa que a coleta de dados pode tornar-se uma perda de tempo, a menos que eles sejam usados na estratégia, além do que, maneiras criativas precisam ser elaboradas para coletar estes dados em uma forma concisa e útil para a alta gerência.

Para que esses dados possam ser usados de forma criativa, é necessário a compreensão dos propósitos da IC a fim de conseguir atingir os objetivos.

2.1.1 O ciclo estratégico da inteligência

MONTGOMERY e WEINBERG (1998) consideram que a maioria do trabalho realizado atualmente, preocupa-se com as fases posteriores do Ciclo Estratégico de Inteligência : processo e análise, disseminação e uso da informação.

Essa pesquisa teve como referencial básico para o desenvolvimento e validação de um processo de IC o modelo de MONTGOMERY e WEINBERG (1998) e executará três funções cruciais do CEI: direção, coleta de informações e processamento e análise.

a) Direção

O primeiro estágio do ciclo de inteligência é o estabelecimento dos parâmetros das informações necessárias, que prioridades deveriam ser estabelecidas e que indicadores deveriam ser monitorados. Os autores ressaltam que esta não é uma fórmula, mas um esboço a ser adaptado à situação organizacional específica.

Passaremos a definir cada um dos itens do primeiro estágio:

a.1) Informações necessárias: é a focalização na informação útil para a ação, sendo necessário o descarte de toda a informação com conteúdo irrelevante para a situação. O problema não é gerar dados, mas determinar que informação é mais pertinente para a situação.

a.2) Prioridades: importância de tornar-se atento a um evento de interesse = f [(1) importância do evento para a organização; (2) velocidade com que o evento pode impactar a organização e (3) velocidade com que a organização pode reagir ao evento]. Prioridades de inteligência deveriam ser estabelecidas com base na (1) importância de tornar-se atento a um evento; (2) na probabilidade do evento acontecer, e (3) nos custos de antecipação e reação.

a.3) Indicadores: é o meio das organizações obterem algumas medidas das intenções de um concorrente. O indicador pode relacionar uma variedade de estados verdadeiros, cada um dos quais tem substancialmente diferentes implicações para a estratégia da organização.

b) Coleta de informações

Coletar inteligência requer um escaneamento do ambiente da organização na pesquisa de dados que, individual ou coletivamente, proverão a tomada de decisão.

O escaneamento pode ser dividido em dois sub-componentes: vigilância e procura. Vigilância é uma função de visão e monitoramento que não enfoca um objetivo ou meta, mas observa múltiplos aspectos do ambiente escaneado a fim de detectar mudanças relevantes. A procura implica na investigação deliberada e na pesquisa. A descoberta de eventos significantes no ambiente, pela vigilância, poderá representar uma resposta para a procura.

c) Processamento e análise

Uma organização e seus gerentes podem utilizar uma variedade de informações para combinar, ordenar e processar os dados ambientais a fim de produzir informações pertinentes para formar, monitorar, avaliar e modificar a estratégia.

O processo de derivação da inteligência é crítico na formulação de estratégias. Depois de os dados serem gerados ou entrarem no sistema, eles deveriam ser avaliados. A avaliação formal dos mesmos, embora freqüentemente realizada em sistemas militares, parece ser raramente feita pelas organizações em geral.

c.1) Avaliação dos dados

A avaliação determina a pertinência, confiabilidade e validade (precisão) dos dados obtidos. A avaliação da pertinência pode incluir a aceitação dos dados obtidos por um certo número de pessoas da organização, as quais determinarão se eles são pertinentes ou não. A confiabilidade é uma avaliação da fonte de onde os dados foram obtidos ou são transmitidos. Validade significa a verdade provável dos próprios dados. Os métodos para avaliação da validade incluem a comparação com outros dados que podem estar disponíveis em outras fontes ou procurar por indicadores associados.

c.2) Transformação de dado em informação

São seis as transformações existentes: transmissão, acumulação, agregação, análise, reconhecimento de padrão e reunião de dados aparentemente sem conexão.

A transmissão é o movimento dos dados de um ponto ou pessoa, na organização, para outro.

A acumulação é o armazenamento dos dados de forma que possam ser recuperados pelos gerentes em uma organização, por exemplo; um banco de dados.

A agregação é o resumo dos dados ambientais, com cuidado e atenção, o que deveria acontecer em todas as organizações para facilitar o trabalho dos gerentes.

A análise de dados é um processo formal que tenta achar variáveis de relações. Embora use, muitas vezes, procedimentos numéricos, não é um processo matemático.

O reconhecimento de padrão são tentativas para achar padrões ou relações entre as variáveis. A habilidade humana para perceber e determiná-los entre um conjunto de informações e dados são elementos críticos no processo de reconhecimento de padrão.

A reunião de dados, aparentemente sem conexão, a desestrutura e a freqüente instabilidade da natureza estratégica dos problemas, requer que uma transformação adicional seja feita, reunindo dados aparentemente sem conexão e que estão dispersos na organização a fim de estabelecer vínculos. Essa função é chamada "mixing".

2.1.2 A IC e a utilização da Internet

Como recurso competitivo surge uma fonte adicional para a obtenção da informação: a internet que está acelerando e reestruturando o modo de agir das organizações. Ela está tornando-se o meio mais valioso de obtenção de informação através do mundo, provendo à IC o acesso fácil às bases de dados de universidades, governos e especialistas em vários assuntos.

Seja através de e-mails, enviando e recebendo mensagens, dos grupos de discussão (listservs), sites e grupos de notícias (usenet), a internet surge como uma grande e valiosa possibilidade de obtenção de informações.

Como fonte de literatura publicada, ela possibilita, cada vez mais, o acesso a pesquisas, artigos e bancos de dados, facilitando a investigação.

Como fonte de compartilhamento e disseminação da informação, a mesma, aparece como um poderoso meio de apresentação da informação, disseminando produtos e serviços entre os tomadores de decisão.

A IC deve adaptar-se à internet utilizando-a para competir e para colaborar, fazendo com que a organização torne-se um competidor mais inteligente ou um parceiro.

A utilização da internet foi fundamental para a realização da pesquisa. Fontes de informação como UNESCO, OMT e Embratur tornaram-se disponíveis. Além disso, mensagens trocadas entre os entrevistados e o desenvolvimento de um site (Anexo I) tornou possível organizar informações sobre as rotas turísticas internacionais. Esses são apenas alguns exemplos, utilizados na pesquisa, que demonstram como a internet pode tornar-se importante no desenvolvimento de um processo de IC.

2.2 A análise ambiental

A competição agressiva e a volatilidade das organizações faz com que a análise ambiental em busca de oportunidades, melhor relacionamento com clientes, consumidores e concorrentes, torne-se fundamental para que a organização possa amoldar-se positivamente ao ambiente e torná-lo mais favorável aos seus interesses.

Através da utilização de algumas estratégias, obtidas através da análise ambiental, a indústria do turismo terá condições de exercer certo controle sobre o seu meio-ambiente. O mesmo é definido por PORTER (1986) como muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, e que o aspecto principal do meio-ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. Complementa ainda que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Em termos ideais, seria preferível operar em um ambiente estático. Mas, hoje em dia, existem poucos dessa natureza. A incerteza ambiental caracteriza o

mundo atual e, sendo uma ameaça, cabe à organização limitar essa incerteza através de inteligência competitiva, benchmarking, planejamento, parcerias...

O setor turístico, por muito tempo, operou em um ambiente estático, onde os concorrentes eram os mesmos e cada um desenvolvia-se da sua maneira. A globalização e a entrada de novos concorrentes tornou o ambiente dinâmico e sujeito a incerteza ambiental .

A análise ambiental é pouco utilizada no setor turístico, especialmente no CIMJ, que aos poucos está adaptando-se a globalização. A atividade de planejamento, em geral, também é recente nesse setor, pois as mudanças e o crescimento da demanda acontecem gradativamente. BENI (1998) ressalta na Europa, a França, na década de 40 e a Espanha em 1952 foram pioneiros no planejamento formal do turismo, os demais países europeus, com vocação turística, passaram a realizar seus planejamentos a partir de 1960, assim como a formular os primeiros planos em nível regional. No continente americano, o México e a Argentina foram pioneiros na década de 60. A competição, com a entrada de novos concorrentes e a mudança no nível de exigência dos clientes, está alterando esse quadro fazendo com que seja necessário começar a pensar estrategicamente.

2.2.1 O processo da administração estratégica

O processo de administração estratégica inicia quando os gerentes avaliam a posição atual da organização. Ao examinarem os fatores internos e externos do ambiente da organização, identificam os fatores estratégicos que podem requerer mudanças.

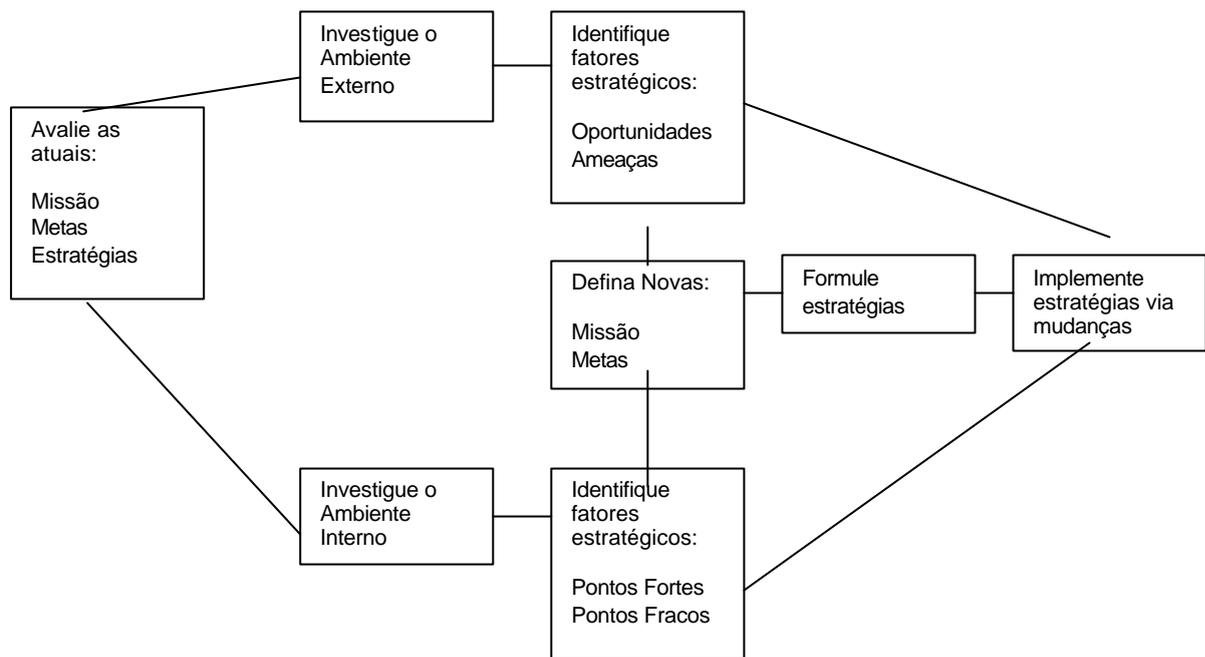


Figura 01– Processo de Administração Estratégica

Fonte: Adaptado de DAFT (1999:151)

A análise da situação, geralmente, inclui uma investigação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que afetam o desempenho da organização. (DAFT, 1999)

É realizada com a participação de pessoas representativas do setor ou organização a ser pesquisada, as quais devem analisar e verificar aspectos inerentes a sua realidade interna e externa.

Esses aspectos podem ser captados com a utilização da análise SWOT, que é o processo de identificação das forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) (MEGGINSON, MOSLEY e PETRI Jr. 1999), que torna-se muito importante para todas as organizações ou setores econômicos que consideram a globalização e os diversos ambientes em que operam ou operarão.

Através da análise externa, torna-se possível identificar as oportunidades e as ameaças que estão no ambiente organizacional, assim como a maneira de melhor usufruí-las ou evitá-las. Já a análise interna identifica e analisa os pontos fortes e fracos da organização.

As oportunidades oferecem um potencial favorável no ambiente da empresa (MEGGINSON, MOSLEY e PETRI Jr. 1999) e são consideradas como forças ambientais incontroláveis pela mesma que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que sejam reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. (OLIVEIRA, 1995)

As ameaças são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa (MEGGINSON, MOSLEY e PETRI Jr. 1999), já essas forças ambientais incontroláveis pela empresa, criam obstáculos a sua ação estratégica, mas poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. (OLIVEIRA, 1995)

As forças ou pontos fortes são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes (MEGGINSON, MOSLEY e PETRI Jr.,1999), são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente. (OLIVEIRA, 1995)

As fraquezas ou pontos fracos, também devem ser reconhecidos, pois são as desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. (OLIVEIRA, 1995)

2.2.2 Variáveis iniciais da pesquisa

A fim de focalizar nas informações úteis para o estudo em questão utilizou-se, para o desenvolvimento da pesquisa, os modelos de CORNELLA (1994), MONTGOMERY e WEINBERG (1998) e PETROCCHI (1998).

CORNELLA (1994), baseado em LAUDON & LAUDON (1991), indica que as empresas necessitam informações sobre ambientes muito diferentes. O ambiente direto ou imediato que representa o conjunto de fatores externos através dos quais a empresa tem condições, não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma efetiva e adequada, o grau de influência recebido ou proporcionado; as informações sobre seu ambiente imediato, são constituídas por aqueles que a empresa trata diariamente como: clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, financiadores e reguladores (CORNELLA, 1994; OLIVEIRA, 1995). Por outro lado, necessitam de informações que não precisam de contato diário, ou o ambiente indireto que representa o conjunto de fatores externos através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Devem, porém ser monitorados com a finalidade de identificar as tendências e mudanças que exijam uma adaptação das estratégias da empresa a médio e longo prazo (CORNELLA, 1994; OLIVEIRA, 1995). Este contexto mais amplo está formado pelo clima político, situação econômica, tendências sociais e inovações tecnológicas.

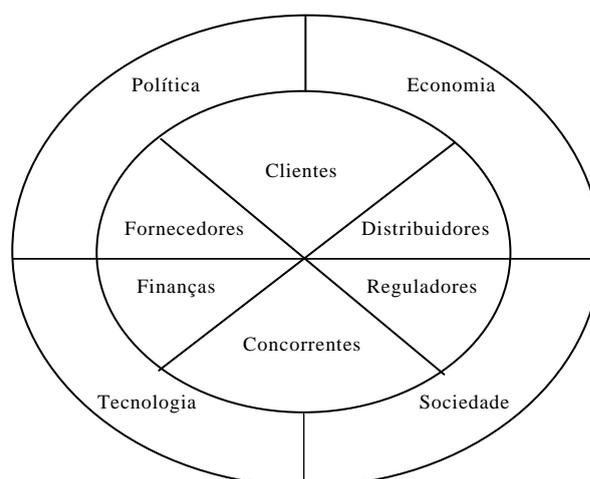


Figura 03: Necessidade geral de informação ambiental da empresa

Fonte: CORNELLA, A . Los recursos de información (1994)

MONTGOMERY e WEINBERG (1998) salientam que para realizar os propósitos da inteligência competitiva, deveriam ser analisados seis ambientes: concorrentes, tecnologia, clientes, economia, política e reguladores e social.

Também utilizaram-se as variáveis consideradas na análise externa de PETROCCHI (1998), as quais têm por objetivo estudar todos os fatores externos à organização, as forças da sociedade que afetam a empresa e os aspectos que fogem à alçada da administração da organização. Em sua concepção, as tendências que afetam a organização podem se originar nos seguintes aspectos:

Economia - Renda e sua distribuição, preços, empregos, grau de endividamento, padrões de consumo, etc.
Demografia - Número de habitantes e sua composição, distribuição, escolaridade, faixas etárias, etc.
Política - Legislação, regulamentações dos diferentes níveis de governo, movimentos populares, etc.
Tecnologia - Tecnologias de produto, processo de fabricação, prestação de serviço, comunicação, etc.
Ecologia - disponibilidade de recursos naturais e energéticos, grupos não-governamentais, imprensa, etc.
Cultura - Estilos de Vida, valores da sociedade, atitudes do público, cultura popular, etc.

Quadro 01 - Análise Externa da Organização

Fonte: PETROCCHI, M. (1998:48)

Como ponto de partida para a identificação de indicadores e variáveis relevantes para o monitoramento ambiental do setor turístico, utilizaram-se as seguintes variáveis dos modelos de CORNELLA (1994), PETROCCHI (1998) e MONTGOMERY e WEINBERG (1998):

Econômicas e financeiras (CORNELLA, 1994; PETROCCHI, 1998; MONTGOMERY e WEINBERG 1998) que incluem dados e informações sobre a situação econômica, renda, sua distribuição, empregos...

Políticas (CORNELLA, 1994; PETROCCHI, 1998; MONTGOMERY e WEINBERG 1998) consistem de dados e informações sobre o clima político, legislação, regulamentações...

Tecnológicas (CORNELLA, 1994; PETROCCHI, 1998; MONTGOMERY e WEINBERG 1998) que envolvem dados e informações sobre inovações tecnológicas, prestação de serviços à comunidade, comunicação...

Demográficas (PETROCCHI, 1998) que identificam as características dos habitantes.

Ecológicas (PETROCCHI, 1998) que englobam todas as características, funções e inter-relações dos meios físicos e biológicos.

Culturais (PETROCCHI, 1998) e **históricas** que constam do patrimônio cultural composto pela arte, folclore, artesanato, música, religião, crenças e do patrimônio histórico, com todo o acervo da comunidade que registra o seu passado.

Com base nesses três autores (CORNELLA (1994), MONTGOMERY e WEINBERG (1998) e PETROCCHI (1998)) analisar-se-á as variáveis iniciais, utilizadas na pesquisa:

a) Tecnologia

O acompanhamento do ambiente tecnológico tornou-se fundamental para atender às rápidas mudanças ocorridas com o desenvolvimento da tecnologia da informação. E tornou-se, muitas vezes, crucial, não apenas pelo seu impacto evolutivo em produtos existentes, mas também porque muitas inovações são introduzidas de fora por indústrias tradicionais (MONTGOMERY e WEINBERG (1998). Para PORTER (1999) a transformação tecnológica está expandindo os limites das possibilidades das empresas com maior rapidez do que a capacidade dos gerentes para explorar as oportunidades. CORNELLA (1994) relata que enquanto as informações publicadas em forma de patentes são facilmente acessíveis, a maioria das informações acerca da tecnologia não chegam a ser publicadas nunca.

b) Economia e política

Ações econômicas e políticas podem provocar devastação nas organizações. A análise do ambiente econômico e político é de suma importância para o futuro da organização. Assuntos como inflação, taxas de juro, mercado financeiro são de importância óbvia. Também é importante tentar determinar as implicações secundárias desses indicadores de benchmark. (MONTGOMERY e WEINBERG, 1998).

c) Financiadores e reguladores

O governo é uma fonte de incerteza para as organizações, devido às constantes mudanças nas regulamentações, ao grau de aplicação e às ações, as quais podem criar instabilidade econômica e política. O número crescente de agências federais e estatais, freqüentemente com objetivos conflitantes, afetam a todas as organizações. As agências governamentais, freqüentemente, não antecipam corretamente o impacto ou a resposta para as ações de regulamentação, isso indica a oportunidade de aumentar o contato entre negócios/governo. (MONTGOMERY e WEINBERG, 1998)

d) Social (Demografia, Ecologia e Cultura/História)

As rápidas mudanças no ambiente social passaram a conduzir as preocupações das organizações para assuntos, dentre outros, como controle de poluição, conservação e os direitos das minorias. MONTGOMERY e WEINBERG (1998) sugerem que as organizações podem antecipar-se, através da inteligência competitiva e reagir de uma maneira mais funcional do que foi feito tradicionalmente no passado. Antecipando-se às preocupações sociais, as organizações podem organizar-se pró-ativamente, auxiliando aos responsáveis pela política governamental no estabelecimento de regulamentos.

A presente pesquisa propôs-se a analisar as variáveis acima descritas, em relação aos concorrentes que constantemente mudam suas estratégias,

lançando, por exemplo, novos serviços com novas características. MONTGOMERY e WEINBERG (1998), PORTER (1986) reforçam a idéia de que uma organização não deveria simplesmente monitorar os seus concorrentes atuais, mas também os concorrentes potenciais. O preço de ignorar ou negligenciar os concorrentes potenciais pode tornar-se extremamente alto. CORNELLA (1994) complementa que a organização deverá identificar quem são os seus principais concorrentes com seus produtos, marcas e preços; quais as estratégias que poderão vir a adotar, em que aspectos são melhores e até que ponto poderão ser levados a sério; ressalta a necessidade de analisar a estrutura de custo do produto, sua participação no mercado, tecnologia utilizada, suas forças e fraquezas e de que forma irá reagir a um movimento planejado. A importância da monitoração dos concorrentes também é ressaltada por FULD (1993) quando diz que um programa de monitoração de concorrentes bem organizado pode aumentar significativamente os lucros da empresa e protegê-la da perda de negócios para a concorrência.

O setor turístico, que tem se desenvolvido rapidamente e torna-se cada vez mais globalizado, necessita monitorar as variáveis ambientais a fim de tornar-se mais competitivo. O CIMJ, circuito base dessa pesquisa, necessita monitorar os concorrentes visando aprender com os mesmos e aumentar gradativamente o número de turistas que o visitam.

Para aumentar o conhecimento acerca dos concorrentes, melhorando a condição de gerenciamento do setor turístico, num contexto de incertezas e num ambiente volátil, utilizou-se para a análise ambiental processos e técnicas que visam à complementação dos modelos de CORNELLA (1994), PETROCCHI (1998) e MONTGOMERY e WEINBERG (1998). A busca de informações básicas de uma operação semelhante em vários concorrentes e a comparação com uma operação fundamental do setor turístico visa a aproveitar o conhecimento desenvolvido por outros para melhorar o desempenho do CIMJ.

2.3 O Benchmarking

O benchmarking é um termo relativamente novo e que difundiu-se com rapidez. Através de alguns conceitos procura-se encontrar a melhor definição da palavra:

A International Benchmarking Clearing House (IBC) (1999) define benchmarking como "O processo de melhoramento da performance pela contínua identificação, compreensão e adaptação das melhores práticas e processos encontrados dentro ou fora da organização".

CAMP (1998) define benchmarking como uma nova maneira de fazer negócios, que força uma visão externa para assegurar a precisão da fixação de objetivos. É uma nova abordagem gerencial.

ZAIRI e LEONARD (1995) sugerem a palavra japonesa "dantosu", que significa "lutando" para ser o melhor entre os melhores, como a mais pura essência do termo benchmarking.

Pode-se dizer que o benchmarking tem como propósito o aprimoramento organizacional através de um processo contínuo e sistemático, avaliando produtos, processos, métodos e serviços da própria organização ou de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas. BETHLEM (1998) resume benchmarking como a noção de nos compararmos e procurarmos nos igualar aos melhores para competirmos com vantagem, o que é quase uma tautologia, mas que é praticada por poucos.

O setor turístico, mais precisamente o CIMJ, está despontando, tanto no cenário nacional como internacional e deve ser aprimorado em vários aspectos. O benchmarking foi utilizado na pesquisa para comparar as variáveis necessárias à organização estratégica integrada de rotas turísticas que envolvem vários países. A comparação foi realizada com a Rota da Seda, na Ásia e Pacífico e com o Mundo Maya, na América Central, circuitos reconhecidos e com maior experiência

no setor turístico; o objetivo é levantar as melhores práticas desses circuitos para que o CIMJ se iguale e possa competir com vantagens.

A volatilidade do mundo atual tem desafiado as organizações a avaliações de qualidade, custos, competitividade, flexibilidade, cultura, tecnologia e, em alguns casos, a reinventar o próprio negócio. A necessidade de informação atualizada e rápida para conduzir estes desafios tornou-se imprescindível. O benchmarking, aliado à tecnologia da informação, fez com que o acesso à informação fosse rápido e eficaz tornando menores as margens de erros e maiores as chances de competitividade da organização.

Essa volatilidade também afeta o setor turístico. Muitos países, inclusive o Brasil, começam a ser considerados como novos concorrentes. Com o auxílio de ferramentas como benchmarking, aliado a tecnologia da informação, os países podem tornar menores as margens de erro através da avaliação do setor turístico ou pontos turístico em outros países, tendo maiores chances de competir no mundo globalizado.

2.3.1 Os desafios do benchmarking

São vários os desafios a serem enfrentados quando inicia-se o processo de benchmarking, A seguir apresentam-se alguns que são relevantes para esta pesquisa:

A comparação do turismo em pontos ou setores turísticos com as melhores práticas é importante, mas o resultado poderá ser o de informar quão bem ou mal se está em relação aos melhores ou então ser conduzido a ações inovadoras e até revolucionárias. As melhores práticas podem estar dentro do próprio ponto ou setor turístico a ser avaliado; portanto, encontrar e adaptar novas idéias é um desafio que pode levar à melhoria da performance, assim como aos meios para atingi-la.

Dentre algumas ações que devem ser tomadas para iniciar um processo de benchmarking a IBC(1999) recomenda que seja adotada uma metodologia formal. Algumas organizações adotam apenas uma, enquanto outras, customizam uma para atingir os seus objetivos específicos; deve-se insistir no código de conduta que minimiza os riscos e estabelece um protocolo de relacionamento para organizações e focalizar o benchmarking em dar performance organizacional a um processo específico.

2.3.2 Metodologias de benchmarking

Existem muitas metodologias de benchmarking a serem consideradas. Cada uma possui muitas etapas e sub-etapas em cada fase do processo de benchmarking. Essas etapas foram retificadas por centenas de organizações que tiveram experiências em benchmarking e ajudaram a otimizar o processo conduzindo-o a resultados satisfatórios.

2.4 Uma Análise do Turismo

"O turismo pode ser definido como um movimento de indivíduos e grupos de uma localização geográfica para outra por prazer e/ou por negócios, sempre em caráter temporário; o atendimento das necessidades dos viajantes , seja em trânsito ou no destino; e os impactos econômico, sociocultural e ecológico que tanto os turistas como o setor turístico provocam nessas áreas." (M.GO apud TRIGO, 1998)

As mudanças que estão ocorrendo no mundo inteiro estão afetando diretamente o desenvolvimento do turismo. Há cerca de 30 anos, as fronteiras nacionais podiam isolar países das pressões competitivas externas, o que não ocorre atualmente. Presencia-se o aumento da competição para quase todos os setores. As barreiras políticas e as estratégias de ampliação das operações comerciais foram reduzidas pela criação de blocos comerciais entre vários países.

Dentre eles destacam-se o Mercosul, entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai; o NAFTA, entre Estados Unidos, Canadá e México e a Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC), formado por um grupo de 18 nações da orla do pacífico, que inclui os países participantes do NAFTA. Os blocos procuram reduzir significativamente as tarifas e outras barreiras, eliminando gradativamente o protecionismo e abrindo-se para o comércio internacional.

A abertura das fronteiras e o aumento da concorrência está obrigando muitos países a mudarem a antiga relação displicente com o setor turístico. Tendências apontam que no século XXI existirão poucas barreiras ao turismo internacional. Os turistas serão cortejados tanto pelos países desenvolvidos como pelos do terceiro mundo, devido à enorme infusão de capital proporcionada pelo turismo e aos benefícios oriundos de uma consciência e de uma apreciação maior da diversidade cultural. (NAISBIT, 1994)

Mesmo o turismo sendo uma atividade plurisetorial e em expansão, pode-se observar a quase ausência de pesquisas científicas acerca do assunto no Brasil e no mundo, o que acarretou em certas improvisações ocorridas no setor, assim como a pouca sensibilidade tanto das comunidades como do poder público (BENI, 1998). Acrescenta-se o fato de que a desorganização dos órgãos públicos responsáveis pelo turismo tem acarretado erros que são atribuídos à atividade turística em si, causando vários problemas, dentre eles, o da credibilidade da população.

2.4.1 O turismo cultural

O turismo cultural trata de uma área chave de desenvolvimento local em que a comunidade é conduzida a resgatar sua história, cultura, hábitos e costumes a fim de poder transmitir as suas origens para o turista. (NAISBIT, 1994) reforça a importância do turismo cultural quando diz que existe uma demanda crescente pelo turismo em que seja permitido aos visitantes observar os eventos locais e os estilos de vida e deles participar de uma forma não-artificial. Em resposta a ela, existem esforços para se mudar de uma mentalidade turística de

massa para outra em que experiências turísticas mais especializadas sejam desenvolvidas e oferecidas de uma forma mais pessoal e culturalmente sensível.

O turista busca a originalidade. Dessa forma a questão cultural e ambiental torna-se determinante para o desenvolvimento do turismo. Para isso, as comunidades necessitam de maior conscientização quanto ao seu patrimônio natural e cultural, pois sem isso o turismo torna-se sem valor.

Com base na literatura, na curiosidade da investigação e nas tendências mundiais referentes ao setor turístico, buscou-se identificar em rotas turísticas internacionais com patrimônio histórico e cultural tombado pela UNESCO variáveis e indicadores que podem favorecer a organização estratégica do setor turístico, especialmente do CIMJ.

A pesquisa desenvolveu-se tendo como base as rotas turísticas internacionais do Mundo Maya na América Central, da Rota dos Escravos na África e Caribe, da Rota da Seda na Ásia e Pacífico e Circuito Internacional das Missões Jesuíticas na América do Sul, que são baseadas no patrimônio cultural e natural onde o turista é compelido a aprender mais sobre os fatos históricos e culturais. Observa-se que esses circuitos tem como característica o grande envolvimento e participação da comunidade, proporcionando ao turista o aprendizado de várias culturas, pois realizam um roteiro histórico cultural por vários países.

2.4.2 O Brasil e o turismo

Alguns países em desenvolvimento na África e Ásia em conjunto com a OMT e UNESCO têm desenvolvido planos turísticos integrados e organizados, tornando-se capazes de se programarem a curto, médio e longo prazo. O Brasil, atualmente, procura mudar o "status quo", pois pode verificar, através de controles realizados pela Embratur, as tendências e os números atuais no seu território e o quanto tem perdido por não estar suficientemente organizado para competir nesse setor. BENI (1998) ressalta que a indefinição ou a formulação apressada e desestruturada de uma Política Nacional de Turismo (PNT) acarreta

a inadequação de seu instrumento de execução - o Plano Nacional de Turismo. Sem este, verificam-se inadequadas alocação e aplicação de recursos disponíveis na infra-estrutura de apoio à atividade turística nos chamados pólos de atração.

O Brasil, assim como muitos outros países, está dando alguma atenção ao turismo como uma indústria em crescimento. O governo brasileiro e a iniciativa privada, desde 1992, têm gasto milhões de dólares para mudar a imagem do turismo do Brasil frente ao mercado externo. A falta de um planejamento adequado e a pouca importância dada ao setor turístico, em períodos passados, tenta convencer os turistas internacionais de que o Brasil é mais do que escolas de samba, mulheres em biquínis sumários e futebol. A Política Nacional de Turismo 1996-1999 tem entre seus principais programas: a "Imagem do Brasil" que objetiva divulgar de forma positiva, a gigantesca malha de aspectos que compõem a realidade brasileira; "Visit Brazil" que visa ao incremento do fluxo turístico internacional para o país, atuando nos mercados emissores prioritários; "Brazil Expert" com a promoção do Brasil como destino turístico e treinamento de operadores turísticos.

As campanhas da Embratur são voltadas ao turismo cultural e ao ecoturismo, pois constatou-se que esses são os segmentos em crescimento nessa indústria e, que o viajante, cada vez mais exigente, experiente e informado, está à procura de locais exóticos e culturais.

Os primeiros dados estatísticos sobre o turismo receptivo no Brasil datam, segundo TRIGO (1998), de 1968, quando a Embratur apontou 290.079 chegadas internacionais ao país. A partir da análise dos dados estatísticos da Embratur, observa-se que o turismo receptivo cresceu até 1980, decresceu até 1982 e recomeçou a crescer em 1983, mantendo-se em ascensão até 1986. A partir desse ano, vem caindo de forma acentuada e os motivos são a deterioração da infra-estrutura nacional, em geral, o descrédito político, a dívida externa, os problemas ambientais, as crises econômicas e o aumento da criminalidade, com conseqüente repercussão na mídia internacional.

A presença e avaliação do turismo na esfera econômica também é dificultada pela falta de análises estatísticas corretas. Nas análises das contas nacionais não é possível identificar o item turismo, pois o mesmo está incluído em outras contas como serviços, indústria, comércio e, às vezes, o turismo.

Assim, constata-se que o turismo ainda não tornou-se um campo de estudos específico e nem tem espaço definido na estrutura administrativa estatal. O seu lugar na estrutura administrativa pública dependerá da importância dada ao setor pelos países, estados ou municípios, e ressalta-se que, quando mudam os governos, pode mudar a orientação do turismo.

2.4.3 O turismo regional

BENI (1998) propõe uma definição de planejamento turístico regional: é um conjunto de pólos de desenvolvimento turístico hierarquizados, unidos por uma infra-estrutura comum que, em sua totalidade, contribuem para dinamizar o desenvolvimento econômico e social de extensa parte do território nacional. Ele, geralmente, antecede o planejamento nacional e está na base do sucesso deste.

Dentre as macro-estratégias da PNT (1996-1999) está a descentralização da gestão turística por intermédio do fortalecimento dos órgãos delegados estaduais, municipalização do turismo e terceirização de atividades para o setor privado. O instrumento maior para alcançar este objetivo é a realidade da implantação do PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo em 1650 municípios com potencial turístico em todo o país.

Dentre os objetivos desse programa está a conscientização da sociedade para a importância do turismo como instrumento do crescimento econômico, geração de empregos, melhoria da qualidade de vida da população e preservação do seu patrimônio natural e cultural; a dotação dos municípios com potencial turístico, de condições técnicas e organizacionais para promover o desenvolvimento da atividade turística. O programa visa à descentralização das

atividades de planejamento, motivando o município como um todo, transmitindo as técnicas básicas do planejamento turístico, de forma a capacitá-lo a elaborar seus próprios planos de desenvolvimento.

Os municípios estão buscando alternativas para o desenvolvimento, através de projetos junto a órgãos relacionados ao turismo em nível estadual, nacional e internacional e começam a tratar o setor de entretenimento e lazer como uma excelente alternativa contra um dos maiores problemas atuais: o desemprego (ver item 4.5.2).

O turismo deve crescer organizadamente junto com os outros setores da economia. Caso contrário, se mal organizado e planejado pode-se criar o monocultismo da indústria turística, ou seja, o desenvolvimento de somente esse setor. E isso pode causar grandes problemas, ao invés de resolvê-los.

2.4.4 Desenvolvimento regional

As regiões do Rio Grande do Sul estão organizando-se e desenvolvendo-se através dos pólos de desenvolvimento regional que tem como objetivo aproveitar as conquistas históricas e os avanços culturais da região para moldar o seu crescimento econômico, preservando a identidade regional e buscando a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

A presente pesquisa pretende contribuir para o Plano de Desenvolvimento Integrado da Região do Médio Uruguai (1998), onde se localiza grande parte do Circuito Internacional das Missões Jesuíticas e cujos objetivos estratégicos de desenvolvimento são:

- a) a criação de condições sistêmicas que favoreçam o crescimento do volume de riquezas produzidas na região, a melhoria da qualidade de vida da população e a redução das desigualdades sociais;

- b) a busca da diversificação econômica, através da identificação de novas potencialidades agrícolas e do fortalecimento das atividades industriais e de serviços;
- c) a conscientização da comunidade para a necessidade de novos padrões tecnológicos que permitam aumentar a competitividade da produção regional, através da elevação dos padrões de qualidade e produtividade;
- d) a compatibilização de uma maior integração nacional e internacional da região com a preservação de sua identidade cultural;
- e) a promoção da sustentabilidade do desenvolvimento da região, através do equilíbrio entre as ações voltadas para a promoção do crescimento econômico e a conservação do meio-ambiente.

No Plano de Desenvolvimento Regional, constata-se a necessidade de mudança com a preservação da cultura, do meio ambiente, a busca da melhoria da qualidade de vida e da sustentabilidade, visando ao desenvolvimento sem degradar ou esgotar os recursos que o tornam possível.

Espera-se que com a globalização, o conhecimento, a melhoria do nível de vida da população, o aumento do poder aquisitivo e do tempo livre, a excessiva concentração urbana e a melhoria na área da educação, as pessoas se sensibilizem tornando-se desencadeadores do turismo regional.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado para a condução da pesquisa, definição do universo e amostra, coleta de dados, etapas da pesquisa, análise de dados e a justificativa da escolha dos métodos adotados visando aos objetivos propostos.

3.1 Método da Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por VERGARA (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é de natureza exploratória. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa, tratando-se de aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes, inéditos (VERGARA 1998; HOPPEN et alii, 1996). A pesquisa exploratória é adequada ao trabalho em questão porque, embora o setor turístico seja considerado o primeiro no mundo em exportações, observa-se que ele ainda não é considerado como um campo de estudos específico devido a quase ausência de pesquisa científica tanto em nível nacional como internacional.

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa baseou-se em dados e informações bibliográficas, documentais e de campo.

Documentos internos (projetos, folders, publicações internas, documentos não publicados, diários) e documentos externos (órgãos nacionais e internacionais vinculados ao setor turístico) das rotas pesquisadas foram utilizados como fonte para as análises realizadas. A investigação documental, segundo VERGARA (1998) pode ser realizada no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas e utiliza como recursos: diários, anais, balancetes, fotografias, comunicações informais e outros.

Além disso, buscou-se outros recursos informativos através de um trabalho de campo, onde foram coletados dados primários utilizando-se a observação participante e entrevistas em profundidade, com grupos e peritos relacionados ao setor turístico. A pesquisa de campo é a investigação realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-la (VERGARA, 1998). A observação é utilizada para entender como os indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho e as entrevistas são apropriadas quando a lógica, passo a passo, da situação, não está clara. (ROESCH, 1996)

Quanto ao tipo de método a pesquisa utilizou-se de uma abordagem do tipo indutiva, isto é, buscou-se a realidade dos fatos. Para a obtenção de dados e informações do setor turístico, selecionou-se o método de observação participante como o mais adequado, pois possibilitou o acompanhamento de reuniões no ambiente de atividade do setor. A pesquisa documental foi também privilegiada como fonte para a realização deste trabalho, uma vez que os documentos proporcionaram orientações sobre as variáveis e indicadores que caracterizam o setor turístico. A internet foi fundamental para coletar informações das rotas turísticas internacionais sem precisar visitá-las, assim como para a realização da validação interna e externa das variáveis importantes para a organização estratégica do setor selecionado. As entrevistas realizadas com peritos do setor turístico proporcionaram a contextualização do setor e a determinação do foco da pesquisa.

3.2 Definição do Universo e Amostra

3.2.1 O universo

O universo da pesquisa concentrou-se no setor de turismo. A mesma foi realizada tendo como base os dados e as informações ambientais disponíveis, referentes às regiões missioneiras nacional e internacionais e em rotas turísticas internacionais.

3.2.2 A amostra

A pesquisa desenvolveu-se nos municípios da Região da Missões que fazem parte do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), através dos dados e informações de revistas especializadas, internet e trabalhos de pesquisa disponíveis nas regiões do CIMJ da Argentina e Paraguai, além de duas rotas internacionais.

A escolha do CIMJ como base de comparação entre as rotas deveu-se às informações colhidas na primeira etapa da pesquisa e por ser o pesquisador natural da região missioneira sendo, portanto, conhecedor da mesma e de suas necessidades.

A escolha do PNMT, para a realização da observação participante, deveu-se também aos resultados apontados na primeira etapa da pesquisa, assim como pela importância do mesmo no Brasil, o que pode ser constatado pelas informações a seguir: o Brasil tem cadastrados 1650 municípios turísticos, dos quais 1143 adotam o PNMT elaborando planos diretores, inventários da oferta, estudos da demanda, perfil do turista, prováveis clientes, criação de conselhos e fundos (trabalho conjunto entre setor público e privado). (CARVALHO, 1998)

3.3 Coleta de Dados

Os dados e informações foram coletados através de:

- a) pesquisa bibliográfica em livros e revistas especializadas, dissertações de mestrado, sites na internet e folders com dados e informações pertinentes ao assunto;
- b) pesquisa documental realizada em documentos da Embratur, OMT, UNESCO e outros documentos não publicados;
- c) pesquisa de campo realizada através:

c.1) da observação participante do pesquisador em grupos do PNMT. Para a condução da observação participante foi utilizado o diário como recurso. O mesmo é uma forma alternativa de coletar dados na pesquisa qualitativa, no qual são escritos fatos e impressões durante certo período; na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação. (ROESCH, 1996; VERGARA, 1990)

c.2) de entrevistas em profundidade, as quais têm como objetivo primário entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estudados anteriormente, a partir de suposições do pesquisador. ROESCH (1996) sugere que, a medida que a pesquisa vai avançando e mais entrevistas vão sendo conduzidas, há tendência de o entrevistador direcionar certos tópicos. Isso acontece porque o entrevistador vai identificando padrões nos dados e tende a querer explorá-los em certas direções.

Seguiram-se as sugestões de ROESCH (1996):

1. para a realização de entrevistas em profundidade, foi elaborada uma lista de tópicos, aplicada na primeira etapa da pesquisa;

2. no decorrer do trabalho, através das pesquisas de campo, bibliográfica e documental, constatou-se a falta de conhecimento dos peritos sobre o assunto das rotas turísticas internacionais, além da ausência de material com dados e informações confiáveis. Procurou-se, então, direcionar certos tópicos, submetidos à análise dos peritos, através de:

- desenvolvimento de um site (Anexo I) com dados e informações, o qual tornou-se fundamental para a realização da pesquisa em rotas turísticas internacionais (Anexo I);
- elaboração de documentos com as anotações feitas em diário: a viagem de estudos e as oficinas do PNMT (Anexo II).

3.4 Análise dos Dados

1ª Etapa da pesquisa

A 1ª etapa da pesquisa (entrevistas com peritos do setor turístico) teve como objetivo conhecer melhor as tendências do setor turístico gaúcho e nacional. Foram realizadas, inicialmente, duas entrevistas em profundidade e como recurso foi utilizado o diário. Posteriormente, durante a participação do pesquisador em jornada, curso, seminário e encontro sobre turismo, foram realizadas três entrevistas em profundidade com peritos do setor turístico nacional e gaúcho (Anexo III). Para essas entrevistas, utilizou-se o gravador como recurso. Buscou-se, através das mesmas, “captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas”, ROESCH (1996). Direcionaram-se os tópicos a serem abordados pelos peritos e, após, realizou-se a análise interpretativa, classificando-se as palavras-chave para o prosseguimento da pesquisa.

2ª Etapa da pesquisa

Na 2ª etapa (Identificação de variáveis e indicadores para o setor turístico), realizou-se a busca de literatura específica para a identificação de variáveis e indicadores relevantes para o setor. Foram definidas as variáveis preliminares do estudo (Econômicas e financeiras (CORNELLA, 1994; PETROCCHI, 1998; MONTGOMERY e WEINBERG 1998) ; Políticas (CORNELLA, 1994; PETROCCHI, 1998; MONTGOMERY e WEINBERG 1998; Tecnológicas (CORNELLA, 1994; PETROCCHI, 1998; MONTGOMERY e WEINBERG 1998); Demográficas (PETROCCHI, 1998) ; Ecológicas (PETROCCHI, 1998) que englobam todas as características, funções e inter-relações dos meios físicos e biológicos; Culturais (PETROCCHI, 1998) e históricas (ver item 5.1.6).

3ª Etapa da pesquisa

Desenvolveu-se a 3ª etapa (levantamento de dados da realidade (contexto nacional e internacional)), com base nos resultados obtidos nas anteriores. Através da observação participante nos grupos do PNMT, das pesquisas na internet, participação em seminário, encontro e jornada turística regional, viagem de estudos (Anexoll) e na literatura obtiveram-se as fontes de dados e informações que serviram de base para a pesquisa.

4ª Etapa da pesquisa

Para a realização da 4ª etapa (Análise comparativa de desempenho do CIMJ com outras rotas turísticas nacionais e internacionais), quando foi efetuada a análise comparativa de desempenho do CIMJ com outras rotas turísticas internacionais, seguiu-se a metodologia de benchmarking. Não foi possível a identificação de indicadores para realizar o benchmarking, pois esses não são confiáveis e não estão disponíveis. Como resultado, obteve-se o benchmarking das rotas escolhidas, baseado em variáveis e a proposta de um banco de dados on-line, contendo indicadores. A partir de dados e informações obtidos nas etapas

anteriores, desenvolveu-se o benchmarking, utilizando alguns passos da metodologia xerox.

As fases utilizadas na pesquisa, que fazem parte da metodologia Xerox (CAMP, 1996). Serão apresentadas a seguir:

1 - Decidir o que submeter ao benchmarking identificando a melhor oportunidade de melhorar o desempenho na organização.

2 - Identificar quais outras empresas empregam práticas de trabalho superiores que podem ser adotadas ou adaptadas.

3 - Planejar e conduzir a investigação determinando que dados são necessários e como conduzir a investigação de benchmarking. Observar diretamente as práticas superiores. Documentar as melhores práticas encontradas.

4 - Depois de completar a investigação e observação de benchmarking, decidir quão melhores do que os métodos atuais são as melhores práticas.

5 - Converter os achados em declarações operacionais que descrevem o que deve ser melhorado com base na implementação das melhores práticas no processo da empresa.

a) Tipos de benchmarking

É a condução do benchmarking interno que faz uma contribuição substantiva para a documentação do processo e a confirmação de que ele é, de fato, correto. Assim, o benchmarking interno fará com que seja possível documentar e descrever o processo como ele realmente está acontecendo, além do que, os dados, informações e contatos estarão mais disponíveis a colaborarem no processo. (CAMP, 1998)

O benchmarking interno foi realizado mediante a participação do pesquisador em grupos e com a colaboração de pessoas envolvidas com o setor turístico, mais especificamente com o CIMJ.

Para saber como estava o CIMJ em relação a outros circuitos turísticos, utilizou-se o benchmarking competitivo, levando a uma compreensão que se tornou básica para a análise da superioridade ou vantagem estratégica.

b) As fontes de dados e informações

b.1) Fontes internas

Ressaltam-se duas razões para a busca de todos os dados e informações internas que possam ser de interesse da pesquisa. Uma é reunir todos os dados que já foram documentados e a outra é contatar com todas as pessoas que possam ser fontes produtivas - que viram ou ouviram alguma coisa de interesse. (CAMP, 1998; ZAIRI e LEONARD 1995; IBC 1999)

Como fontes internas da pesquisa contou-se com a participação dos peritos internos do CIMJ e dos participantes de grupos relacionados com o setor turístico que dispuseram de alguns dados e informações que foram de interesse para o estudo.

b.2) Informações de domínio público

Informações de domínio público, que existem externamente, exigem atenção planejada e cuidadosa para serem achadas e extraídas de forma eficiente. Para o estudo foram utilizadas como fontes de informação de domínio público a biblioteca, peritos externos ao CIMJ, organizações (UNESCO, OMT, Embratur), viagem de estudos, internet e a informação informal, obtida em seminários, encontros e jornadas de turismo, das quais o pesquisador fez parte.

c) Avaliação e análise do desempenho

Após a coleta de dados e informações, através da exploração das diversas fontes disponíveis, foi necessária a análise dos dados e comparação com as operações internas. A partir daí tivemos as diferenças de desempenho. CAMP (1996) complementa que a análise das diferenças é a exposição definitiva de benefício do esforço de benchmarking, e como tal, fornecerá uma fonte de energia e discernimento sobre o potencial de melhoramento contínuo, adaptando criativamente e implementando inovadoramente as melhores práticas.

d) Apresentação dos dados para análise

A comparação mostrou lacunas que revelaram-se como oportunidades ou ameaças. A matriz das melhores práticas foi uma ferramenta utilizada para facilitar e ordenar os passos do processo nas linhas e, usando as colunas para os dados e informações dos parceiros de benchmarking, tornou-se o documento básico para analisar e julgar as melhores práticas.

e) A validação das melhores práticas

As melhores práticas foram validadas com pessoas especialistas do setor turístico. Foi desenvolvida uma exposição das melhores práticas e solicitado aos peritos para avaliá-las. CAMP (1996) explica que a contribuição dos especialistas é muito importante porque eles conhecem sua operação, seus pontos fortes e fracos.

5ª Etapa da pesquisa

A partir dos resultados das etapas anteriores realizou-se a 5ª etapa da pesquisa (Elaboração de um site das rotas turísticas internacionais, Anexo I), quando desenvolveu-se um site com informações das rotas turísticas internacionais (Anexo I). Nesse site constam dados e informações principais para

a avaliação das variáveis levantadas na 2ª e 3ª etapas, servindo como um instrumento para a coleta de dados.

As principais informações do diário, utilizado na 3ª etapa da pesquisa, foram transcritas, formando três documentos: diário da primeira fase do PNMT, diário da 2ª fase do PNMT e diário da viagem de estudos. Esses documentos também foram utilizados para a coleta de dados.

6ª Etapa da pesquisa

A validação do instrumento da pesquisa (site) (Anexo I) foi feita na 6ª etapa (teste dos instrumentos de pesquisa) por um perito do setor turístico, indicado na 1ª etapa, com mestrado em turismo no Mercosul, mais especificamente no CIMJ. O mesmo sugeriu alterações no modo como eram abordadas algumas questões (muito técnicas), as quais não seriam entendidas por pessoas da área turística, bem como algumas modificações no texto para deixá-lo mais claro. Foram realizadas as alterações sugeridas, além da tradução de alguns textos, referentes as rotas analisadas (Anexo IV), pois constatou-se a dificuldade de compreensão dos sites em inglês, o que seria necessário para o entendimento dos principais focos da pesquisa e da análise de clusters, realizada na 9ª etapa da pesquisa.

A validação dos diários e dos textos foi realizada por três alunos do curso de Administração, com habilitação em Projetos e Empreendimentos Turísticos, da URI, Campus de Santo Ângelo. Foi solicitado aos mesmos que selecionassem, no material, dados e informações que achassem mais relevantes e dessem sugestões. Eles sugeriram a mudança no cabeçalho e algumas alterações no corpo do texto, as quais foram realizadas.

7ª Etapa da pesquisa

Partindo-se para a pesquisa de campo, realizada na 7ª etapa (Pesquisa de campo), utilizaram-se o site (Anexo I) e os diários como instrumentos de coleta de dados.

Foram selecionados para a entrevista, com a utilização do site (Anexo I) e dos diários para dar maiores informações sobre as rotas, quatro peritos do setor turístico gaúcho (2 análises internas e 2 análises externas). Os peritos foram levados a realizar uma análise de cada uma das variáveis propostas, que influem na organização estratégica de rotas internacionais. Posteriormente, confrontaram as três rotas (CIMJ, Rota das Sedas e Mundo Maya) a fim de verificar quais são as melhores práticas.

Solicitou-se a alunos do curso de administração com habilitação em projetos e empreendimentos turísticos da URI em Santo Ângelo, que tinham sido treinados, conheciam o conteúdo e haviam participado da viagem de estudos, que utilizassem o site (Anexo I), os diários (Anexo II) e os textos (Anexo IV) para realizar a análise SWOT.

Análise de SWOT pode ser entendida como o exame das forças e fraquezas internas de uma organização, as oportunidades e ameaças de seu ambiente. É uma ferramenta geral projetada para ser usada nas fases preliminares de tomada de decisão e como um precursor do planejamento estratégico em vários tipos de aplicações. (JOHNSON et al., 1989; BARTOL et al., 1991 apud BALAMURALIKRISHNA et al., 2000)

O primeiro passo em uma análise de SWOT é fazer uma estrutura, em forma de cruz, criando quatro setores: forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças. O próximo passo é listar itens específicos relacionados ao que se quer analisar. É melhor limitar a lista para 10 ou menos pontos a fim de evitar generalizações. (JOHNSON et al., 1989 apud BALAMURALIKRISHNA et al., 2000)

O SWOT pode ser executado individualmente pelo administrador ou em grupos. Técnicas de grupo são particularmente efetivas para desenvolver a estrutura; caso contrário, a objetividade, clareza e o foco para as discussões sobre estratégia, poderiam tender a ficar vagas ou então serem influenciadas fortemente por aspectos políticos ou personalidades. (GLASS, 1991 apud BALAMURALIKRISHNA et al., 2000)

8ª Etapa da pesquisa

Na 8ª etapa (análise e interpretação dos dados) foi realizada a análise e interpretação dos dados a partir dos resultados do benchmarking e análise SWOT.

9ª Etapa da pesquisa

A 9ª etapa (desenvolvimento e validação de um processo de inteligência competitiva para o setor turístico) relata o desenvolvimento de um processo de IC para o setor turístico levando-se em consideração as etapas anteriores. Foram desenvolvidas as fases de direção, coleta e processamento e análise (figura 02) do Ciclo Estratégico de Inteligência.

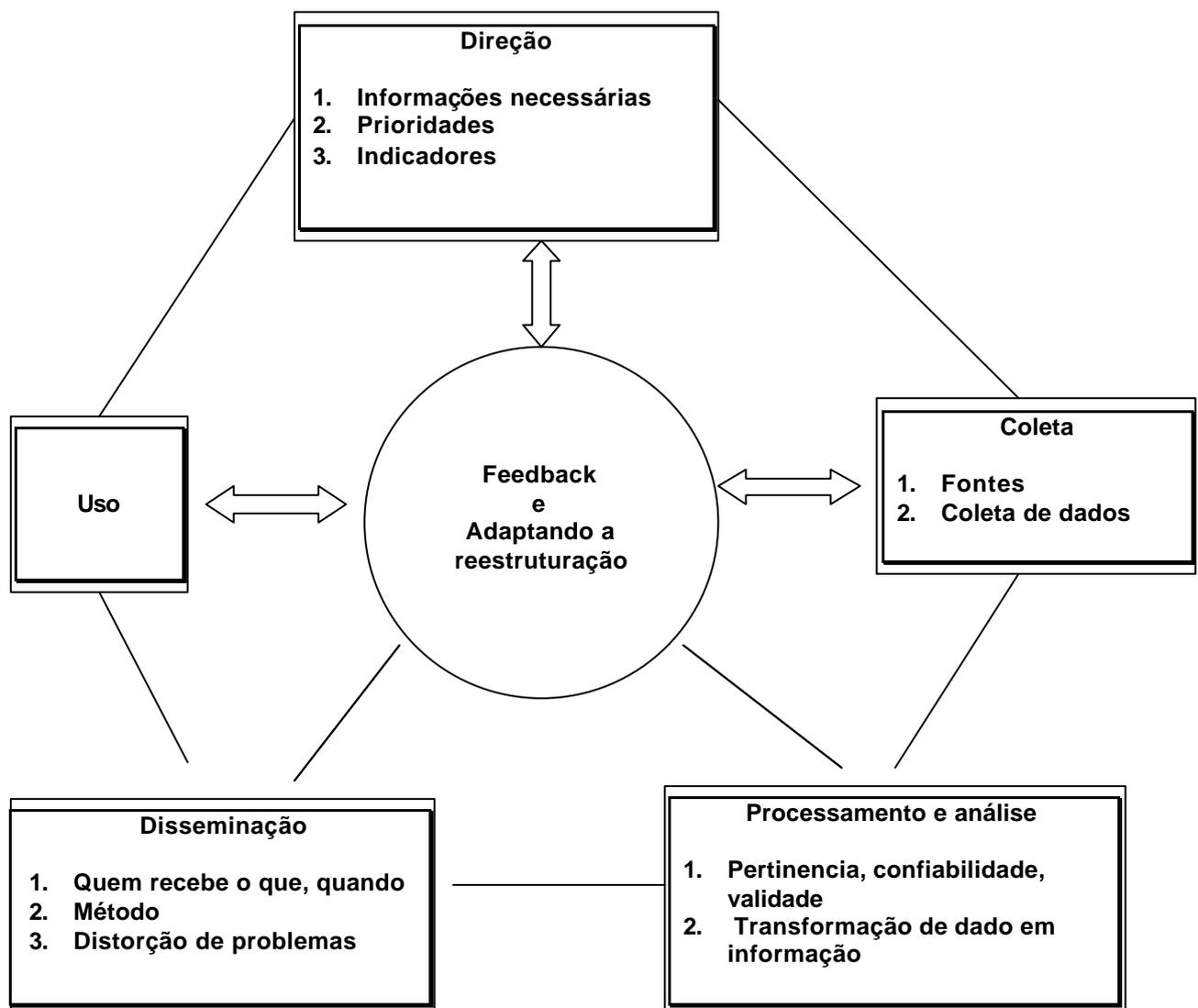


Figura 02 - O Ciclo Estratégico da Inteligência (CEI)
 Fonte: Adaptado de MONTGOMERY e WEINBERG (1998:46)

Com a utilização do software SAMPLER, buscou-se encontrar variáveis de relações, o que tornou possível a indexação das palavras por frequência (dando o número total de ocorrências das palavras). A partir de então, selecionaram-se as que tinham relações com as variáveis iniciais da pesquisa (ver item 2.2.2) e com as variáveis importantes para a organização estratégica e o monitoramento satisfatório das rotas turísticas internacionais (ver item 5.1.6). O software SAMPLER combinou, ordenou e processou os dados e os resultados obtidos com o benchmarking, análise SWOT, diários (Anexo II) e os textos (Anexo IV), a fim de produzir informações pertinentes para formar, monitorar, avaliar e modificar a estratégia do CIMJ.

Para melhor esclarecimento dos métodos utilizados na pesquisa, elaborou-se um quadro-resumo apresentado a seguir, onde estão indicadas as etapas, atividades, fontes, resultados esperados e recursos utilizados (Quadro 02).

3.5 Etapas da Pesquisa

ETAPAS	ATIVIDADES	FONTES	RESULTADOS	RECURSOS
1ª - Entrevistas com peritos no setor turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer melhor as tendências do setor turístico; • Pontos turísticos de referência no Brasil e no mundo; • Identificação de pessoas - chave, organizações; • Participação do governo no desenvolvimento turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peritos no setor turístico gaúcho e nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações para subsidiar o prosseguimento da pesquisa; • Definir as rotas a serem estudadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista em profundidade (tópicos); • Anotações em diário.
2ª - Identificação de variáveis e indicadores para o setor turístico histórico-cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de literatura específica para a identificação de variáveis e indicadores relevantes para o setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura especializada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Definições de variáveis e indicadores relativos ao setor turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura especializada

3ª - Levantamento de dados da realidade (com-texto nacional e internacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de dados e informações relativas aos indicadores e variáveis iniciais; • Observação participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura; • Internet; • Organizações; • Participação em grupos do PNMT; • participação em encontros, seminários, jornadas.... • viagem de estudos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de estudos, publicações e fontes de informação, para avaliar indicadores e variáveis; • Identificação de fontes de informação que poderão servir de base para a pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • www • anotações em diário • documentos • resultados das etapas anteriores
4ª - Análise comparativa de desempenho do CIMJ com outras rotas turísticas nacionais e internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de dados e informações relativas às rotas turísticas nacionais e internacionais selecionadas na 1ª etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet; • Publicações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking das rotas turísticas internacionais • Matriz de comparação. 	<ul style="list-style-type: none"> • www • literatura especializada • etapas anteriores
6ª - Teste dos instrumentos de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Teste-piloto do instrumento de pesquisa (site e diários). • Validação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos que irão participar do teste 	<ul style="list-style-type: none"> • Validação dos instrumentos de pesquisa; • Correções nos instrumentos de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de pesquisa
7ª - Pesquisa de campo (entrevistas definitivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com aplicação dos instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos selecionados para participar da amostra definitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados resultantes da aplicação da entrevista; • Análise interna e externa. • Análise SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Site das rotas turísticas; • Diário da viagem de estudos e da participação em grupos do PNMT.
8ª - Análise e interpretação dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos dados a partir dos resultados das entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados obtidos na fase anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise interpretativa 	<ul style="list-style-type: none"> • dados obtidos nas fases anteriores.
9ª - Desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva para o setor turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão dos indicadores e variáveis do setor turístico e sua aplicabilidade na tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das etapas anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Inteligência competitiva para a organização estratégica do setor turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados, informações e conhecimentos adquiridos nas etapas anteriores • SAMPLER

Quadro 02 - Etapas da Pesquisa

4 AS ROTAS E AS TENDÊNCIAS PARA O TURISMO

4.1 As Rotas Turísticas

As Rotas são um olhar sobre o passado, tanto do indivíduo como de toda a civilização e mostram, inevitavelmente, que em determinada época, houve influências de terceiros, encontros com outros e movimentos de uma terra ou região para outra.

A fim de melhor compreendermos o modo como esses movimentos influenciaram o mundo, a UNESCO lançou e continua a preparar uma série de projetos que visam a estudar as rotas que interligam os povos do mundo, desde os tempos imemoriais: a Rota da Seda; a Rota do Escravo, que tanto alterou a história da África e das Américas; a Rota do Ferro na África, que ajudou a moldar as culturas desse continente; as Rotas do Al-Andaluz entre a Europa, o Norte da África e a África Negra; as Rotas da Fé, que levantaram três das principais correntes religiosas do mundo até Jerusalém. Todas elas salientam o encontro e a interação que, ironicamente, atendendo à aldeia global em que vivemos hoje, foram um pouco esquecidas. (UNESCO,1995)

Na Conferência Mundial sobre turismo Sustentável, realizada em Lanzarote, 1995, o Diretor Geral da UNESCO, Federico Mayor Zaragoza, ressalta a importância de uma associação íntima entre cultura e turismo que permitem, por um lado, a preservação da herança histórica e artística e por outro, trocas culturais entre as pessoas, como também a criação de postos de trabalho e de recursos econômicos, especialmente no caso de comunidades locais. Entre as

muitas iniciativas desenvolvidas pelo programa que se relaciona ao turismo cultural, cita como exemplos o "Mundo Maya", o "Mundo do Oceano" no Pacífico, a "Rota da Seda", o "Mundo do Barroco", os Estudos para o Desenvolvimento do Turismo no Mundo Árabe e no fluxo de visitas para cidades europeias de maior herança artística. (INSULA, 1995)

A UNESCO, em cooperação com a OMT, colaboram para o resgate da história, cultura e o desenvolvimento do turismo nessas rotas, a fim de que a interação entre os povos, seus diferentes costumes e culturas, não deixem de existir.

A partir das tendências mundiais e brasileiras, foram escolhidas as rotas a serem pesquisadas: Mundo Maya, Rota da Seda e CIMJ. As três rotas estudadas estão em estágios diferentes de desenvolvimento e têm, nos aspectos culturais e históricos, os seus pontos fortes.

4.2 O Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ)

Aspectos da História do povo Guarani

As descobertas de novas terras, com novas oportunidades, novos mercados e novas riquezas, levou os principais estados europeus a concorrerem pelo desenvolvimento comercial. Também levou ao desenvolvimento de uma comunidade onde participavam índios e jesuítas da Companhia de Jesus, que deram origem às Reduções.

Quando a maior parte do continente americano era ainda selvagem, as Reduções eram um exemplo de organização europeia no meio da selva. Tornaram-se cidades com um planejamento urbano invejável até nos dias de hoje. Os jesuítas descobriram nos índios talentos musicais e plásticos, além de valentia e vigor para defender, muitas vezes a Espanha e outras tantas vezes, o evangelho. A República Guarani foi o primeiro estado industrial da América Latina

onde houve a primeira fundição de ferro, se produziu os primeiros tecidos, e começou a criação gado no continente, originando também daí a vocação econômica do Rio grande do Sul de hoje.

O Tratado de Madrid, a expulsão dos jesuítas, e as sucessivas desavenças e guerras acabaram com a República Guarani. Da sua arte , harmonia e musicalidade, restam ruínas, que dão uma idéia do que aconteceu no passado.

“A República Guarani era, sem dúvida, comunista demais para os cristãos burgueses e cristã demais para os comunistas da época burguesa. Por isso a votaram no esquecimento, tentando ocultar a sua realidade.” (LUGON,1977)

Senso prático dos jesuítas despertou os índios para um novo estilo de civilização. Inteligentemente, jesuítas e índios guaranis, criaram para a história do Rio Grande do Sul a base de sua vocação.

Atualmente, esforços tem sido feitos para o desenvolvimento da economia da região missioneira em todos os países envolvidos, onde há mais de 300 anos a Congregação Jesuítica e os Índios Guaranis, desenvolveram mais de 100 reduções jesuíticas, as quais apresentam ruínas arqueológicas que são o testemunho da vivência de mais de 30 povoados jesuíticos.

Quanto a localização, distribuem-se os Trinta Povos por três países da geografia atual: Paraguai (1-8), Argentina (9-23) e Brasil (24-30) (BRUXEL,1987):

Nº	Redução	Data	Fundador
Paraguai			
01	Santo Inácio Guaçu	1610	Marcelo de Lorenzana
02	Nª Sr.ª da Encarnação de) Itapua	1615	Roque Gonzáles
03	São Cosme (e São Damião)	1632	Adriano Formoso
04	Santa Maria (ou Nª Sr.ª) de Fé	1647	Manuel Berthold
05	Santiago (ex- Santo Inácio)	1651	?
06	Jesus	1685	Jerônimo Delfín
07	Santa Rosa (de Lima)	1698	?
08	(Santíssima) Trindade	1706	João de Anaya
Argentina			
09	(Nª Sr.ª de) Loreto	1610	José Cataldino
10	Santo Inácio Mini	1610	Simão Masseta
11	Conceição	1619	Roque Gonzáles

12	Corpus (Christi)	1622	Pedro Romero
13	Santa Maria Maior	1626	Diego de Boroa
14	(N ^a Sr. ^a da) Candelária	1627	Roque Gonzáles
15	(N ^a Sr. ^a dos Três Reis) Japeju	1627	Pedro Romero
16	(Santa) Cruz	1628	Cristovão Altamirano
17	São (Francisco) Xavier	1629	José Ordoñes
18	São Carlos (Borromeo)	1631	Pedro Molas
19	(Santos) Apóstolos (Pedro e Paulo)	1631	Diego de Alfaro
20	São Tomé (Apóstolo)	1632	Luís Ernot
21	Sant´Ana	1633	Pedro Romero
22	São José	1633	José Cataldino
23	(Santos) Mártires (do Japão) Brasil	1639	Agostinho de Contreras?
24	São Nicolau	1626	Roque Gonzáles
25	São Miguel (Arcângelo)	1632	Cristovão de Mendoza
26	São (Francisco de) Borja	1682	Francisco Garcia
27	São Luís (Gonzaga)	1687	Miguel Fernádes
28	São Lourenço (mártir)	1697	Bernardo de la Vega
29	São João (Batista)	1697	Ant. Sepp von Reinegg
30	Santo Ângelo (Custódio)	1707	Diego Garcia?

A partir de 1972, Brasil, Argentina e Paraguai realizaram reuniões sucessivas, sob orientação da UNESCO, com o propósito de estabelecer padrões comuns de recuperação do patrimônio histórico, estudaram as intervenções de restauração, e desenharam possíveis circuitos turísticos da região.

O CIMJ constitui-se de vários sítios arqueológicos, monumentos, museus e outras atrações históricas que são preservadas em harmonia com as muitas belezas naturais da região missioneira. O Mercosul fez com que os países membros resgatassem a vocação cultural da região, integrando cultura, educação e o turismo. (ICJM, 1997)

Em 1997, o CIMJ foi declarado pela UNESCO, no Encontro Internacional de Turismo Cultural para América Latina e Caribe, em e Havana, Cuba, como um dos quatro roteiros históricos internacionais mais importantes do mundo e hoje constitui-se no primeiro roteiro turístico oficial do Mercosul. (OLIVEIRA, 1998)

4.2.1 A consolidação do turismo no Mercosul

A consolidação do turismo no Mercosul está sendo realizada através da Reunião Especializada de Turismo no Mercosul - RET, da qual a região

missioneira tem participado desde 1995, onde foram discutidas as seguintes prioridades de trabalho:

TEMAS	PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES
RENT A CAR	·Legislação sobre regime de entrada e saída temporária de veículos automotores de propriedade de locadoras dos países do Mercosul.
LINHAS AÉREAS	·Transporte aéreo intra-regional (sub-regional). ·Política aerocomercial nos países do Mercosul.
MARKETING	·Participação em feiras internacionais. ·Planos operacionais de marketing. ·Imagem corporativa do Mercosul e Missões Jesuíticas. ·Participação em Workshop.
RISCO EMPRESARIAL	·Relações comerciais turísticas entre os países do Mercosul.
PÓLOTURÍSTICO INTERNACIONAL DO IGUAÇU	·Facilitação de fronteiras. ·Cooperação técnica.·Pólo de negócios. · Conta com atrativos significativos como as Cataratas do Iguaçu e a Hidrelétrica de Itaipú, além de ser o palco para a realização dos Jogos Mundiais da Natureza.
REGIÃO DAS MISSÕES JESUÍTICAS	Implantação do Circuito Internacional das Missões Jesuíticas Guarani.
ECOTURISMO	·Categorização dos destinos ecoturísticos. ·Grandes diferenciações (disparidades) entre os países membros. ·Capacitação turística. ·Bases para o desenvolvimento do ecoturismo no Mercosul.
PARQUES TEMÁTICOS	·Homogeneização de tarifas. ·Circulação de equipamentos. ·Implantação.
HOTELARIA	·Homogeneização da classificação dos meios de hospedagem.
MUNDO GAÚCHO	·Roteiro a ser implantado na região dos "Pampas".Busca valorizar as raízes pós-jesuíticas da formação da América do Sul, mostrando a história e as características do Pampa..
AQUÍFERO GUARANI	·Sugerida pelo Uruguai. Visa explorar as águas Termais pertencentes ao aquífero subterrâneo que vai do Brasil Central à Bacia Platinal.

Quadro 03 - montado a partir das atas da XIII,XIV,XV,XXI e XXII Reunião especializada de Turismo do Mercosul.

Fonte: NOGUEIRA, Carmen (2000)

4.2.2 Programas institucionais brasileiros que envolvem o CIMJ

O CIMJ encontra-se inserido nos programas institucionais da Embratur que tem por finalidade formular, coordenar, executar e fazer executar a Política Nacional de Turismo.

Esses programas visam a resultados dentre os quais destacam-se:

- a melhoria da qualidade de vida de milhões de brasileiros que vivem em regiões com reconhecido potencial turístico;
- a integração socio-econômica e cultural da população;
- a proteção ao meio-ambiente e ao patrimônio histórico e cultural;
- a geração de novos empregos e frentes de trabalho;
- maior aporte de divisas.

O CIMJ está na área de abrangência espacial do PRODETUR SUL - Mercosul que é um projeto de desenvolvimento de infra-estrutura básica, voltado para o turismo, nos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul.

No Rio Grande do Sul, estão previstas obras de saneamento básico, estradas com potencial turístico, aeroportos, uma ponte, uma marina, restauração de patrimônio histórico, revitalização de um porto e uma etapa de capacitação profissional.

Até o presente momento, participam do projeto as secretarias de Turismo, Coordenação e Planejamento, Transportes, Obras, Cultura e também a FEPAM, o DAER e a CORSAN. Esse financiamento será contratado pelo governo federal, devido a dificuldades financeiras dos estados e tomado pelos mesmos através do BNDES, que fará a análise das finanças de cada um.

A previsão inicial era de um montante de US\$ 503 milhões (havia uma carta consulta formatada com estes valores), de um projeto total de US\$ 1,28

bilhão, no entanto, o valor final deverá ficar na casa de US\$ 500 milhões em função de acordos mantidos com o FMI.

O valor solicitado pelo Rio Grande do Sul é de US\$ 183.315.000. Sendo 50% financiados pelo BID (através do BNDES) e contrapartidas de 25% da União e 25% dos estados e municípios.

Segundo especialistas, esses contratos têm um prazo de dois anos para serem assinados, períodos em que missões internacionais trabalham na identificação dos projetos. Existia interesse manifesto pelo ex-ministro Rafael Greca de que o mesmo fosse assinado até junho/2000.

O referido projeto é importante para o Rio Grande do Sul porque atua com premissas bem definidas no que diz respeito à geração de emprego e renda, na melhoria das condições de vida das populações e, por conseguinte, no incremento de receitas para o estado.

Dentre as três áreas contempladas, está a região das missões: região que apresenta uma grande potencialidade de aumento de fluxo turístico, em curto espaço de tempo. E tem como necessidades de melhoria: aeroporto/ponte/estradas/recuperação de patrimônio histórico. É o único produto que tem condições imediatas de se consolidar em uma ação conjunta no Mercosul. (PROMERCOTUR) (SETUR/RS, 1999)

4.2.3 A Rota Missões

A região das missões (Brasil) - criou a Rota Missões, com a participação de 15 municípios missioneiros que buscam a conscientização da população e a integração dos municípios.

A Rota Missões, a fim de melhorar a integração e propiciar o conhecimento da região, criou o site <http://www.rotamissoes.com.br> e um logotipo especial para identificar os participantes da mesma.

No site da Rota Missões, podemos encontrar informações histórico-culturais sobre o CIMJ.

Através do PNMT, estão sendo oferecidas aos municípios participantes da rota missões oficinas ministradas por monitores federais, estaduais e municipais, buscando o desenvolvimento do turismo sustentável nos municípios com potencial turístico.

Nessas oficinas, é constante a troca de experiências valorizando os potenciais de contribuição de cada participante. O trabalho consta de uma construção conjunta e integrada a fim de obter um produto final e depende da participação ativa de todos. Os trabalhos são produzidos pelos integrantes das oficinas com o auxílio dos monitores. Os participantes desenvolvem alguns aspectos fundamentais como turismo sustentável, visão do turismo para a região, plano municipal de turismo. Obtém-se um estudo da realidade nos municípios, vivenciando possibilidades de trabalhar a realidade junto à comunidade, desenvolvendo a visão crítica, a empatia e, muitas vezes, colocando os participantes na posição de turista.

Todos os participantes ficam responsáveis por repassarem os conteúdos às suas comunidades, assim como realizarem tarefas em prol do turismo.

O PNMT, também procura estimular a formação e consolidação dos Conselhos Municipais de Turismo, a criação de um Fundo e a elaboração de um Plano Municipal de Turismo com a participação da comunidade.

4.2.4 Atrativos do CIMJ

O roteiro do CIMJ possui atrativos culturais, históricos, ecológicos, demográficos e sua principais características são:

Roteiro do CIMJ e suas Principais características (quadro resumo)

Local	Atrativos	Infra-estrutura	OBS
Santo Ângelo (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Catedral Angelopolitana · Memorial Prestes · Capela do Col. Verzeri · Monumento ao Índio Missioneiro · Museus: Dr. José Olavo Machado, Mal. Rondon. · Centro de Cultura Missioneira · Pesque e Pague. · Prefeitura Municipal. · Centro de Tradições Gaúchas · Praça Pinheiro Machado. · Rua 3 de Maio. · URI · Centro Municipal de Cultura. · A.A.P.A.S.A. e Brique da Rio Branco. · Calçada da 25. · Shopping das Fábricas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bons hotéis. · Rede gastronômica boa. · Aeroporto com vôos diários à POA e SP. · Expressivo nº de rede de linhas e empresas de transporte. · Serviço de guias. 	<ul style="list-style-type: none"> · Considerada a "Capital das Missões". · Dista 460 Km de Porto Alegre.
São Miguel (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes da antiga redução de São Miguel Arcanjo. · Museu de arte sacra. · Espetáculo de Som e Luz. · Centro de Tradições Nativas. · Fonte jesuítica. 	<ul style="list-style-type: none"> · Hotel pequeno e precário. · Serviço de guias. · Pequenos bares. · Restaurantes razoáveis com preços elevados. · Acesso asfáltico. · Serviço de telefonia. 	<ul style="list-style-type: none"> · Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade. · Dista 58 Km de Santo Ângelo.
São João Batista (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescente do antigo povoado. · Monumento ao Padre Antonio Sepp. · Exposição de fotos e vídeos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Praticamente inexistente. · Acesso com 6 Km de estrada não pavimentada. 	<ul style="list-style-type: none"> · 1ª fundição de ferro e aço do sul do País. · Dista 28km de Santo Ângelo.
Santuário de Caaró (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Santuário. · Fonte "milagrosa". 	<ul style="list-style-type: none"> · Casas de retiro-hospedagem para grupos religiosos e população de baixa renda. · Área de camping. 	<ul style="list-style-type: none"> · Fonte de água mineral "milagrosa". · Dista 40 Km de Santo Ângelo.
São Lourenço (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes do antigo povoado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Praticamente inexistente. · Acesso com 6 Km de estrada não pavimentada. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bastante degradado. · Dista 50 km de Santo Ângelo

São Luiz Gonzaga (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Igreja Matriz. · Museu Municipal Senador Pinheiro Machado · Museu Arqueológico. · Gruta N.S^a Lourdes. · Mirante das Missões (a ser inaugurado em dez/99) 	<ul style="list-style-type: none"> · Hotéis não classificados (3). · Restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Importante acervo de escultura missioneira. · Dista 60 km de Santo Ângelo · O mirante, com uma altura de 150 m, contará com restaurante, centro místico telúrico, salão de eventos, exposições, posto de informações turísticas.
São Nicolau (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes do antigo povoado. · Museu Municipal. · Passo de Santo Izidro. 	<ul style="list-style-type: none"> · Hotel não classificado. · Restaurante. · Acesso com 15 km de estrada não pavimentada. 	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes integrados à área urbana atual. · Dista 120 km de Santo Ângelo
San Ignacio (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes da antiga redução. · Espetáculo Som e Luz. · Centro de interpretações jesuíticas-guarani · Casa do escritor Horacio Quiroga. · Clube de caça e pesca. · Museu Miguel Nadasdy · Cerro Rainha Vitória 	<ul style="list-style-type: none"> · Boas hospedarias e hotéis bons. · Excelentes restaurantes. · Serviço de guias. · Artesanato de boa qualidade. · Bons locais para "camping" 	<ul style="list-style-type: none"> · Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade. · Dista 60 km de Posadas.
Santa Maria (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes da Antiga Redução. · Centro de atendimento e apoio ao turista. 	<ul style="list-style-type: none"> · Praticamente inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Patrimônio da Humanidade. · Dista 20 Km da divisa do Brasil (Porto Xavier).
Loreto (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes da antiga redução. · Centro de atendimento ao turista 	<ul style="list-style-type: none"> · Inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bastante degradado. · Local da primeira imprensa construída pelos Jesuítas. · Dista 40 Km de Posadas.
Santa Ana (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> · Remanescentes da antiga redução. · Cerro Santa Ana. · Balneário municipal. · Pesca esportiva. · Centro de interpretação e apoio. · Fábrica artesanal de apicultura. 	<ul style="list-style-type: none"> · Inexistente. · Acesso com 2km de estrada não pavimentada. 	<ul style="list-style-type: none"> · Dista a 45 km de Posadas. · Bastante degradado.

Posadas (Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> . Cassinos. . Rio Paraná. . Museus: Policial, Arqueológico, de Arte, de Ciências Naturais e História, Centro Cultural. . Mercado Municipal. . Mercado das Villenas. . Mercado de artesanato. . Ponte sobre o rio Paraná- São Roque Gonzales de Santa Cruz. . Catedral. . Balneário. . Hipódromo. . Jardim Botânico. . Porto. . Casas noturnas. 	<ul style="list-style-type: none"> . Muito boa. Bons hotéis e restaurantes. . Dois aeroportos, um internacional. . Vias de acesso às várias regiões do país e países vizinhos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Dista 240 Km de Santo Ângelo. . Segunda cidade da Argentina.
Encarnación (Paraguai)	<ul style="list-style-type: none"> . Zona florestal. . Rio Paraná . . Balneários. . Sítios de pesca. . Área de livre comércio. . Ponte sobre o Rio Paraná- São Roque Gonzales de Santa Cruz. . Praça das Armas . Centro de desenvolvimento comunitário. . Casa de Cultura. . Igreja Ortodoxa Russa. 	<ul style="list-style-type: none"> . Bons hotéis. . Bons restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Dista 260 Km de Santo Ângelo e 380 Km de Assunción. . Segunda cidade do Paraguai.
Trinidad (Paraguai)	<ul style="list-style-type: none"> . Remanescentes da antiga redução. 	<ul style="list-style-type: none"> . Praticamente inexistente. . Pequenos hotéis, albergues e camping. 	<ul style="list-style-type: none"> . Patrimônio Histórico da Humanidade. . Bom estado.
Jesús (Paraguai)	<ul style="list-style-type: none"> . Remanescentes da antiga redução. . Centro de atenção ao turista 	<ul style="list-style-type: none"> . Praticamente inexistente. . Serviço de guia. . Acesso com 10 km de estrada não pavimentada 	<ul style="list-style-type: none"> . Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade. Bom estado. . Dista 35km de Encarnación.
Colônia de Sacramento (Uruguai)	<ul style="list-style-type: none"> . Estâncias Jesuíticas. . Bairro histórico. . Rua dos Suspiros. . Casa Nacarello. . Casa do Vice-rei. . Arquivo regional. . Museu do Azulejo. . Igreja Matriz. . Praça Maior das Armas. . Museu Português. . Casa de Lavalleja. . Museu Municipal. . Convento de San Xavier . Praças de Touros. . Praias do Rio da Prata. . Zonas de pesca e atividade náutica. . Termas. . Ilha de São Gabriel. 	<ul style="list-style-type: none"> . Excelente. Tem capacidade para atender os 500 mil turistas que recebe anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> . Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade. . Dista 80 Km de Buenos Aires e 1000 Km de Santo Ângelo.

Quadro 04 - Roteiro do CIMJ e suas Principais características (quadro resumo)

Fonte: NOGUEIRA, Carmen (2000)

4.2.5 Dados e informações do CIMJ

Os dados e informações acerca da atividade turística no CIMJ estão dispersos e não são confiáveis. Não existe a padronização das contas para que seja possível avaliar a influência do turismo na economia dos países envolvidos. O material sobre o CIMJ está centralizado em algumas pessoas, não existe um plano em andamento, o mesmo acontecendo com a coordenação e o controle das atividades dessa rota.

Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, parceiros no CIMJ, têm no setor turístico uma opção importante, os atrativos e a história são únicos, mas, segundo a OMT, para os países latino-americanos, o turismo só alcançará seu pleno potencial se os seus governos lhe concederem o caráter de prioridade e se conseguirem maior cooperação intra-regional.

4.3 Mundo Maya

Iniciou-se em 1988. De 1988 a 1993 os países membros do Projeto "Mundo Maya" reuniram-se a fim de realizarem o planejamento, acompanhamento e controle das ações a serem realizadas. (UMSNH,2000)

Os 5 países membros são: Belize, Guatemala, Honduras, El Salvador e México que têm como objetivos, não só o desenvolvimento da infra-estrutura, mas também o de promover o desenvolvimento sustentável com a participação da comunidade local.

Cancún é o centro distribuidor de correntes turísticas às diferentes regiões circundantes.

Em 1995 o México, principal porta de entrada do "Mundo Maya", recebeu 20.241.000 turistas internacionais , o que o colocou em oitavo lugar em nível mundial. (SECTUR,2000)

A captação de divisas que gerou esse setor, ao México, foi superior aos seis bilhões de dólares; com crescimento de 15% aproximadamente em 1996; atualmente o turismo proporciona 9% do total dos empregos do país. Considerados os negócios relacionados com o turismo estima-se que o PIB esteja oscilando entre 8 e 10%.

4.3.1 Desafios para o turismo no Mundo Maya

Segundo estimativas da OMT, o turismo se tornará uma atividade muito importante para a região "Mundo Maya", sendo que o objetivo principal será a reconquista do mercado norte-americano com o desenvolvimento de novos produtos altamente atrativos e sua comercialização. Para enfrentar esse desafio serão necessárias mudanças e melhorias nos seguintes aspectos:

- 1 - infra-estrutura; tecnologia da informação e planejamento de marketing;
- 2 - proteção do ambiente;
- 3 - facilidade das formalidades nas fronteiras;
- 4 - segurança dos viajantes;
- 5- recursos humanos (turistas mais exigentes).

4.3.2 Mundo Maya - modelo de rota

O "Mundo Maya" tornou-se um exemplo de rota em todos os sentidos. É um exemplo de cooperação regional e de como ela pode reunir os seus esforços para atrair mais turistas e distribuí-los em seus diferentes espaços geográficos.

A importância do mercado norte-americano pode ser constatada pelo número de turistas procedentes dos Estados Unidos, que chegam ao México (85%) e vêm motivados pelos seguintes interesses (SECTUR,2000):

- 1 - 30% o faz motivado pela praia;
- 2 - 40% pela cultura, tradições e lugares arqueológicos;

- 3 - 9% devido aos cenários naturais;
- 4 - 90% dos visitantes a Cancún, provêm dos EUA e 50% desses visitam o "Mundo Maya";
- 5 - 55% dos visitantes ao Caribe, provêm dos EUA;
- 6 - O mercado de "touring"(Turismo de circuitos) nos EUA é o dobro do mercado de praia;
- 7 - 63% dos visitantes motivados por "touring" vão às praias.

O México é o portão de entrada do Mundo Maya, e o país mais importante do circuito, onde o turismo faz parte da cultura da sociedade. Pelo que já está feito e pelo que fará, o México consta em 8º lugar no mundo como destino turístico mais importante para 2020.

Os demais países beneficiam-se da rota turística, possuindo opções complementares para os turistas. Alguns países, pertencentes ao Mundo Maya, têm sofrido com furacões que devastaram o patrimônio histórico e cultural e espantaram os turistas. A operação de reconstrução está sendo feita, as perdas estão sendo recuperadas e existe o comprometimento dos governos para ajudar a indústria do turismo.

4.3.3 Dados e informações no Mundo Maya

Os dados e informações acerca da atividade turística no Mundo Maya são organizados e mantidos pelos respectivos ministérios do turismo de cada país pertencente à rota. Constatou-se que o México é o líder e o país mais organizado e experiente da rota.

O México é um dos países, no mundo, que estão utilizando as contas satélites de turismo desenvolvidas pela OMT.

As contas satélites de turismo possibilitam a comparação da magnitude do mesmo colocando à disposição, tanto do setor público como do privado, uma descrição rigorosa da implantação do turismo como fator de desenvolvimento econômico.

4.4 A Rota da Seda

Em 1988, a UNESCO lançou o projeto "Estudo Integral da Rota da Seda: Rotas do Diálogo". Através de uma grande investigação que mobilizou cientistas, acadêmicos e a mídia de todo o mundo, e que incluiu quatro importantes expedições, o estudo da Rota da Seda desafiou conceitos e visões que atualmente representam obstáculos à coexistência harmoniosa dos povos (UNESCO/1995).

A Rota da Seda ressurgiu em 1991 para a troca cultural, comercial e turística. Foi lançada em 1994, através de um projeto da OMT e procura revitalizar o turismo pelas antigas estradas utilizadas por Marco Polo e as caravanas que vieram após ele. A Rota da Seda representam 12.000 Km da Ásia à Europa. Dezesesseis países juntaram esforços para a realização desse projeto: Japão, República da Coreia, DPR Coreia, China, Kazakstão, Kyrgyzstão, Paquistão, Uzbequistão, Tadjiquistão, Turkmenistão, Irã, Azerbaijão, Turquia, Geórgia, Grécia e Egito. Juntos esses países desenvolvem o turismo na região que terá o maior crescimento nesse setor até 2020. Conforme a OMT, a China será o país mais visitado e Hong Kong está entre os 10 mais visitados do mundo. Além do que, a China e a República Russa constam entre os 10 mais importantes emissores de turistas.

A Rota da Seda tem sido extremamente importante na integração cultural e cooperação internacional entre o oriente e o ocidente. Através desses caminhos, os turistas podem conhecer a história de Xuan Zhuang, Marco Polo, Benedict Goes, e grandes líderes como Alexandre - o Grande, Genghis Khan e Tamerlane que fizeram da Rota da Seda uma pintura colorida da história da humanidade (WTO, 1998).

A Rota da Seda adotada inicialmente por 16 países, a partir de 1994 passou a possuir 19 participantes.

4.4.1 A integração entre os países

A Rota da Seda possui um logotipo especial para unificar todos os países, organizações e o setor privado sob uma bandeira comum.

Primeiramente foi constatado que os países pertencentes à rota encontravam-se em diferentes fases com relação ao turismo, então os mesmos foram identificados e divididos em três círculos concêntricos.

O primeiro círculo: países que recentemente haviam aberto suas portas ao turismo. O objetivo era o desenvolvimento de planos de ação, treinamento, instalações, formulação de legislação, formalidades de fronteira e estatísticas para o crescimento projetado em turismo.

O segundo círculo: países que já tinham aberto suas portas ao turismo e já haviam adquirido alguma experiência com esse setor. O objetivo era fortalecer suas atividades de desenvolvimento e promoção do turismo.

O terceiro círculo: países emissores de turistas. O objetivo era a divulgação da Rota da Seda para países que são emissores de turistas.

Ciente das diferenças entre os países, foi necessária a formulação de uma estratégia de marketing que servisse para todos os que fazem parte da Rota.

Os recursos potenciais foram convertidos em produtos turísticos integrados, com a participação ativa de vários setores da indústria do turismo, como hotelaria, agências e operadores de viagens, assim como autoridades nacionais. Foi sugerido um plano de marketing unanimemente aceito por todos os países da rota.

Os assuntos referentes à Rota da Seda são discutidos em fóruns, encontros e viagens de estudo, estabelecendo vínculos de novos negócios com todos os setores vinculados ao turismo, ampliando as trocas culturais entre os países da rota e o resto do mundo. (WTO,1998)

Foi constatado que muitos países devem realizar melhorias em sua infraestrutura e instalações, além de uma comercialização maior e mais seletiva.

4.4.2 Dados e informações na Rota da Seda

Os dados e informações acerca do turismo na "Rota da Seda" estão disponíveis para consulta no site da OMT, alguns dados e informações gerais podem ser encontrados nos sites dos países participantes da rota, mesmo porque o turismo é uma atividade recente na região e está sendo impulsionada pelo crescimento econômico mundial e, principalmente, pela importância crescente das novas economias (Tigres Asiáticos) - dentre as quais destacam-se a China, o Japão e a Coreia, pertencentes à Rota da Seda.

Uma das estratégias sugeridas pela OMT é que os países da Ásia Meridional deverão concentrar sua comercialização nos turistas provenientes da Ásia Oriental e Pacífico, já que eles registram um crescimento acima da média e estão situados mais perto da região.

Segundo a OMT, o objetivo principal para os Países da Ásia Oriental e Pacífico, será o de seguir o ritmo das taxas elevadas de crescimento da demanda turística para a região, sem prejuízo da qualidade e da relação qualidade-preço. Os países da região deverão ser capazes de satisfazer os diferentes gostos turísticos, tanto de asiáticos como de ocidentais. A chave de êxito do projeto turístico na região é a estabilidade política, sendo necessária a colaboração intensificada entre os países da rota, com a finalidade de utilizar o turismo para facilitar o processo de paz. (OMT, 1999)

4.5 As Tendências para o Turismo no Mundo

O turismo é uma atividade complexa. O grande movimento de pessoas demanda a participação de diferentes setores (econômico, social, ecológico, comunicação, tecnologia da informação) que se integram para que a atividade

turística seja compreendida totalmente. Constitui-se em um fenômeno devido à transcendência econômica e social e deve ser entendido como uma atividade importante em nossa sociedade.

A OMT, que prevê o futuro turístico para cada região do mundo, apresenta as tendências do setor para 2020:

- A previsão é de 702 milhões de chegadas internacionais no ano 2000, 1 bilhão no ano de 2010 e em 2020, as chegadas internacionais, alcançarão 1,6 bilhões, quase três vezes o número de 1996, que foi de 592 milhões de turistas que deslocaram-se para fora do seu país de origem. (WTO, 2000)
- Os viajantes de século XXI também irão mais longe. As previsões para 2020 são de que, das três viagens realizadas por ano, uma será para fora do país de origem. (WTO, 2000).
- Os turistas gastarão, em 2020, mais de 2 trilhões. (WTO, 2000)

4.5.1 Destinos turísticos mais importantes em 2020

Por outro lado, a OMT estima que haverá uma importante troca entre os 10 países de destino turístico mais importantes. A China se converterá no destino turístico mais importante em 2020 e Hong Kong, num dos países mais visitados. (SECTUR, 2000)

Países	Chegadas de turistas (milhões)	Participação no mercado (%)	Taxa de crescimento anual (%)
1 China	137,1	8,6	8
2 Estados Unidos	102,4	6,4	3,5
3 França	93,3	5,8	1,8
4 Espanha	71	4,4	2,4
5 Hong Kong	59,3	3,7	7,3
6 Itália	52,9	3,3	2,2
7 Reino Unido	52,8	3,3	3
8 México	48,9	3,1	3,6
9 Fed. Russa	47,1	2,9	6,7
10 Rep. Checa	44	2,7	4
Total (1-10)	708,8	44,2	42,5

Quadro 05 – Destinos turísticos mais importantes em 2020

Fonte: Organização Mundial do Turismo (SECTUR, 2000)

Os 10 países de maior importância como emissores de turistas também passarão por mudanças fundamentais. A China e a República Russa serão convertidas em importantes emissoras de turistas, o que pode ser observado no quadro abaixo:

Países	Total de chegadas geradas a nível mundial (milhões)	Participação no mercado
1 Alemanha	163.5	10.2
2 Japão	141.5	8.8
3 Estados Unidos	123.3	7.7
4 China	100	6.2
5 Reino Unido	96.1	6
6 França	37.6	2.3
7 Países Baixos	35.4	2.2
8 Canadá	31.3	2
9 Fed. Russa	30.5	1.9
10 Itália	29.7	1.9
Total (1-10)	788.9	49.2

Quadro 06 – Os 10 países de maior importância como emissores de turistas em 2020
Fonte: Organização Mundial de Turismo (SECTUR, 2000)

4.5.2 A evolução da economia no setor turístico

A evolução da economia no aspecto turístico dos países em desenvolvimento, em contraste com os países desenvolvidos, vem mostrando persistentes superávits, aumentando ininterruptamente de US\$ 4.600 (milhões) em 1980 a US\$ 33.722 (milhões) em 1989 e US\$ 63.125 (milhões) em 1997. Ressalta-se que todas as regiões em desenvolvimento registraram um superávit e um constante aumento de suas contas em turismo durante o decênio passado. (OMT, 1999)

Os dados abaixo demonstram uma mudança no "status quo". O turismo está provocando a integração e a competição mais intensa entre países onde a informação e a rapidez podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

SALDO DA BALANÇA TURÍSTICA EM MILHÕES DE DÓLARES

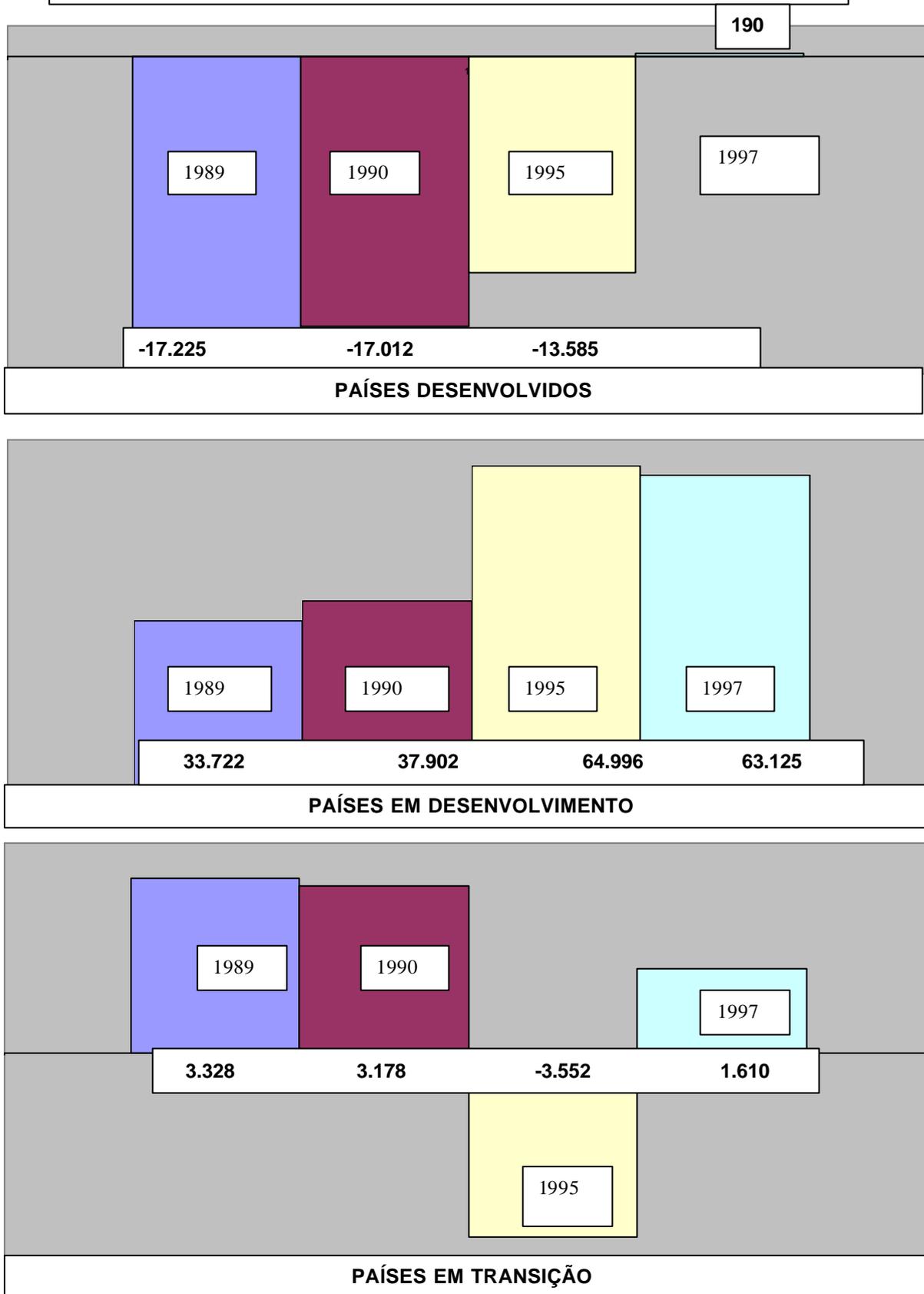


Gráfico 02 - Saldo da balança turística em milhões de dólares
 Fonte: (OMT, 1999)

4.6 Situação atual do turismo no Brasil

Ao longo dos anos, no Brasil, o turismo tem sido encarado como uma atividade superficial e frívola.

A falta de profissionalismo e de visão de futuro fez com que essa atividade não crescesse devida e organizadamente.

4.6.1 Ranking das exportações brasileiras de 1998:

O turismo brasileiro começa a apontar em segundo lugar no ranking das exportações de 1998 (Embratur, 2000):

- 1 - Automóveis, tratores, ciclos - US\$ 4,925 bilhões
- 2 - Turismo/entrada de divisas com turistas estrangeiros - US\$ 3,678 bilhões
- 3 - Minérios - US\$ 3,465 bilhões
- 4 - Aço, ferro fundido - US\$ 3,407 bilhões
- 5 - Café - US\$ 2,460 bilhões
- 6 - Soja - US\$ 2,204 bilhões

4.6.2 Fatores que configuraram o desenvolvimento turístico brasileiro - 1998 (OMT, 1999; PRODETUR, 1998, Embratur, 2000)

a) Fatores positivos

- Programas de desenvolvimento turístico (PRODETUR) com aplicação de recursos procedentes de convênios firmados entre os estados, governo federal e o BID (Banco Interamericano de desenvolvimento), cuja eficiência pode ser constatada através dos dados sobre o desenvolvimento turístico no Brasil 1995 - 1999.

- US\$ 670 milhões investidos em obras de infra-estrutura básica no PRODETUR 1º fase / Nordeste: 7 aeroportos (Porto Seguro, Lençóis, Salvador, São Luís, Aracaju, Natal, Fortaleza), 29 trechos rodoviários totalizando 389 km, 17 projetos de saneamento básico beneficiando 362 mil habitantes, preservação de 5.335 hectares de meio ambiente, recuperação de 22.842m2 de patrimônio histórico, estruturação e capacitação de 41 órgãos.

- US\$ 600 milhões (PRODETUR, na segunda fase) - Nordeste, a partir de 1999.*

- US\$ 212 milhões em obras de infra-estrutura básica previstos a partir de 1999, na região da Amazônia legal*.

- US\$ 450 milhões em obras de infra-estrutura básica, no pantanal, a partir de 1999.**

- US\$ 465 milhões no PRODETUR-SUL (previstos para os próximos 3 anos).*

- Mais de US\$ 10 bilhões de recursos diretos da União e dos Estados em programas de obras de infra-estrutura múltipla por todo o país e o Programa Brasil em Ação.

- US\$ 6 bilhões de novos investimentos privados em novos projetos turísticos:
 - 300 novos hotéis em construção;
 - 50 mil empregos diretos;
 - 150 mil empregos indiretos;
 - 10 novos parques temáticos.

** Recursos: BID + GOVERNO FEDERAL - *Recursos: BID + GOVERNO FEDERAL + ESTADOS

A ampliação das ofertas de vôos pelas companhias aéreas, assim como os vôos nacionais e internacionais, podem ser constatados através dos dados de desembarque de passageiros:

1 - Passageiros desembarcados em vôos internacionais

Ano	Passageiros	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1993	2.753.073	-	-
1994	3.018.424	9,6%	9,6%
1995	3.349.991	11,0%	21,7%
1996	4.882.285	45,7%	77,3%
1997	5.497.605	12,6%	99,7%
1998	5.558.046	1,1%	102,0%

Tabela 02 - Passageiros desembarcados em vôos internacionais

Fonte: Embratur (2000)

2 - Passageiros desembarcados em vôos nacionais

1993	13.045.147	-	-
1994	13.845.372	5,7%	5,7%
1995	16.763.414	21,1%	28,0%
1996	19.532.394	16,5%	49,2%
1997	21.524.237	10,2%	64,4%
1998	26.303.826	22,2%	100,9%

Tabela 03 - Passageiros desembarcados em vôos nacionais

Fonte: Embratur (2000)

- Participação em feiras internacionais e incremento das ações de divulgação, propaganda e marketing – Embratur.
- Criação de oficinas de capacitação e planejamento local relacionadas com turismo nos municípios - Programa Nacional de Municipalização do Turismo.
- Avanços das negociações no Mercosul facilitando as relações turísticas comerciais com os países membros;

- Geração de novos negócios e empregos que representam as modificações nos aspectos econômicos e sociais, o que pode ser analisado a partir dos dados da Síntese do Brasil Turístico em 1996:

Segmento	Empresas	Empregos	Faturamento	Tributos	OBS
Hotéis, Motéis, Pousadas, etc...	18.026	287.265	R\$ 5,7 bilhões	R\$ 1,7 bilhões	561.740 aptos
Total de restaurantes, Bares e similares	725.326	5.504,438	R\$ 13,8 bilhões	R\$ 3,2 bilhões	37,5 milhões de refeições por dia
Restaurantes coletivos	1000	70.000	R\$ 1,4 bilhões	R\$ 280 milhões	2,5 bilhões de refeições por dia
Microestabelecimentos e restaurantes	310.854	1.432.562	R\$ 730 milhões	R\$ 146 milhões	-
Agências de Viagens e Operadores	12.094	310.000	R\$ 1,5 bilhão	R\$ 250 milhões	-
Transportadores Aéreo, Marítimo e Rodoviário	1.150	565.000	R\$ 15 bilhões	R\$ 4,5 bilhões	-
Parques temáticos e de diversões	130	13000	R\$ 72 milhões	R\$ 21,6 milhões	-
Centros de eventos e convenções	38	186.100	R\$ 1 bilhão	R\$ 110 milhões	
Locadoras de veículos	800	64.000	R\$ 800 milhões	R\$ 165 milhões	70.000 veículos
Colônias e clubes de férias	875	4.375	R\$ 34,3 milhões	R\$ 7,2 milhões	35.000 leitos/dia
Albergues da juventude	72	350	R\$ 5 milhões	-	3.787 leitos
Campings	883	8.830	R\$ 1,6 milhões	R\$ 300 mil	147.000 barracas
Marinas	80	1.350	R\$ 21,6 milhões	R\$ 3,3 milhões	12.000 vagas
Escolas de Turismo	35	1400 alunos			
Cartões de crédito	12	4800	R\$ 330 milhões	R\$ 40 milhões	13 milhões de cartões
Subtotal	1.071.375	8.453.470	R\$ 40,395 bilhões	R\$ 10,423 bilhões	-
Empregos temporários	N/d	1.800.000	N/d	N/d	-
Total	1.071.375	10.253.470	R\$ 40,395 bilhões	R\$ 10,423 bilhões	

Tabela 04 - Síntese do Brasil Turístico em 1996

Fonte: Embratur (1997)

b) Fatores negativos

- Elevação do custo Interno;
- limitação de vôos charter;
- turista internacional prefere países que oferecem preços mais baratos e melhores condições de pagamentos;
- as linhas de crédito somente são encontradas em alguns estabelecimentos, o que encarece o custo do dinheiro. Pequenos comerciantes não conseguem vencer as barreiras da burocratização;
- transporte rodoviário enfrenta dificuldades na falta de manutenção e infraestrutura, limitando roteiros e reduzindo programações.

4.6.3 A previsão da evolução do turismo no Brasil (OMT, 1999)

- Criação de 490 mil novos postos de trabalho;
- aumento de 10% no fluxo de chegadas de turistas internacionais;
- aumento do percentual de gastos per capita e média de estadia dos turistas estrangeiros;
- mercados de curta distância considerados como prioritários (países limítrofes) nas ações promocionais de marketing;
- continuação das ações inerentes à inserção internacional do turismo.

a) Dados do turismo no Brasil

- U\$ 31,9 bilhões de faturamento direto e indireto;
- U\$ 7 bilhões de impostos gerados diretos e indiretos;
- 5 milhões de empregos;
- 4,8 milhões de turistas estrangeiros;
- 38,2 milhões de turistas domésticos;
- U\$ 3,6 bilhões de ingressos de divisas;
- U\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com o turismo interno.

Fonte: <http://www.embratur.gov.br/embratur/indtur.html>

b) Entrada de turistas estrangeiros no Brasil

1994 – 1.853.301(43º no ranking da OMT)

1998 – 4.818.084(30º no ranking da OMT)

c) Entrada de Argentinos no Brasil

1994 – 787.117

1998 – 1.474.823

d) Entrada de Americanos no Brasil

1994 – 133.287

1998 – 526.860

e) Entrada de Alemães no Brasil

1994 – 77.022

1998 – 275.033

4.6.4 Turismo - Maiores Emissores - Percentual de Pessoas em viagem de turismo

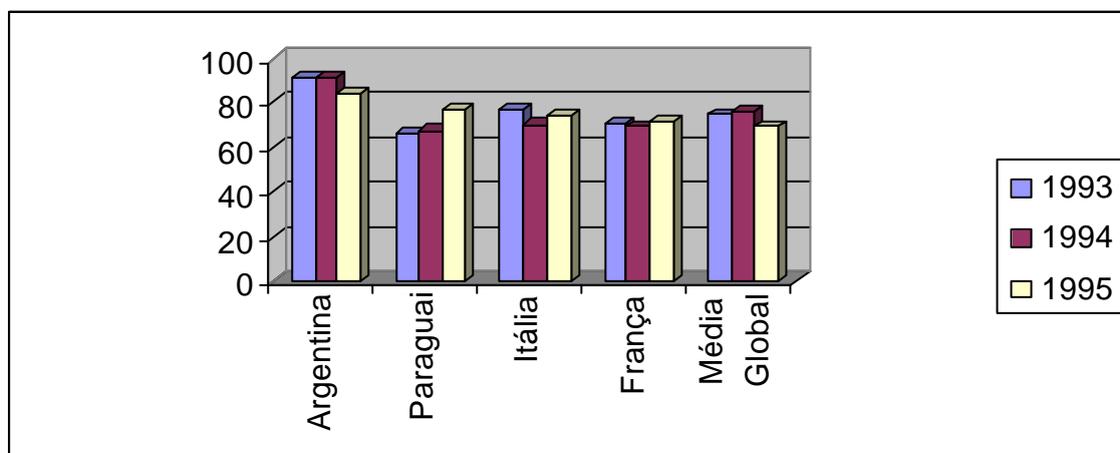


Gráfico 02 - Maiores Emissores - Percentual de Pessoas em viagem de turismo

Fonte: Embratur, 1997

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo interpretou-se e analisou-se os dados e informações obtidos nas pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Serão apresentados os resultados da aplicação da ferramenta de benchmarking e também os obtidos através das análises SWOT e de clusters.

5.1 O Benchmarking

5.1.1 Histórico

O Circuito Internacional das Missões Jesuíticas é o primeiro produto turístico internacional do Mercosul. É composto das regiões missioneiras do Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, sendo que cada uma têm conservado o patrimônio histórico-cultural e explorado o turismo da sua maneira.

A infra-estrutura de todo o circuito tem problemas a serem resolvidos. As comunidades locais, muito enraizadas na agricultura e pecuária, ainda não estão sensibilizadas para trabalhar o turismo. A grande maioria ainda desconhece a história que deu origem ao Patrimônio Histórico.

Desde 1997, quando o CIMJ foi declarado pela UNESCO como um dos quatro roteiros históricos internacionais mais importantes do mundo, até hoje, a integração e o desenvolvimento do mesmo ainda não teve os resultados esperados. Os órgãos nacionais responsáveis pelo turismo nos países (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) parecem desconhecer sua existência.

5.1.2 Objetivo

O objetivo do CIMJ, conforme relatado no Projeto Preliminar de Cooperação Técnica, aprovado pela XVI RET em 1996, é o desenvolvimento social e econômico da região missioneira do Mercosul. Dentre as prioridades do referido projeto destacam-se: priorizar o estudo das missões e formar um produto regional; incrementar a união cultural e turística aprofundando o espírito de irmandade necessário para a integração e divulgar o conteúdo cultural e turístico da região, apresentando ao turista uma oferta de serviços qualificada.

5.1.3 Foco

A fim de conhecer melhor o setor turístico e decidir o que submeter ao benchmarking, foram entrevistados, ao todo, cinco peritos ligados ao setor turístico gaúcho: Secretário de Estado do Turismo – RS (Anexo III), Secretário de Esportes e Turismo de Santo Ângelo (Anexo III), Prefeito de São Miguel das Missões – RS (Anexo III), Coordenadora Nacional do PNMT (Anexo III), Doutorando e Consultor de Turismo – ES (Anexo III). A escolha dessas pessoas deveu-se ao conhecimento da região missioneira e das tendências nacionais e mundiais acerca do turismo.

Quando possível, as entrevistas foram agendadas antecipadamente e esclarecido o objetivo do estudo. As demais foram realizadas em seminários e jornadas sobre turismo, das quais o pesquisador foi participante. Utilizou-se, para a realização das entrevistas, o diário como recurso de anotações e o gravador. Direcionou-se o assunto a alguns tópicos que interessavam para o desenvolvimento do trabalho: pontos turísticos histórico-culturais que poderiam ser citados como referência no Brasil e no mundo; a participação do governo no desenvolvimento do setor turístico; pessoas-chave, fontes de informação e organizações envolvidas com o setor selecionado.

Após realizou-se a análise interpretativa das entrevistas, com a identificação das palavras-chave abordadas em cada tópico apresentado e foi

elaborado o quadro a seguir:

Tópicos	Secretário de Estado do Turismo	Secretário dos Esportes e do Turismo de Santo Ângelo	Prefeito de São Miguel das Missões - RS	Coordenadora Nacional do PNMT	Doutorando e Consultor de Turismo - ES
Pontos turísticos histórico-culturais que poderiam ser citados como referência no Brasil e no mundo.	Foz do Iguaçu, Santiago de Compostela, Circuito Internacional das Missões Jesuíticas	Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ), Foz do Iguaçu, Projeto Rota das Missões, Rota da Seda – na Ásia, a Rota dos Escravos – na África e Europa, a Rota dos Peregrinos (Santiago de Compostela) – na Europa e o Mundo Maya – América Central.	Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ), Projeto do Mundo Maya.	Ilha de Páscoa	Região das Missões e no Paraguai, Circuito Internacional das Missões Jesuíticas.
A participação do governo para proporcionar o desenvolvimento turístico.	PRODETUR-SUL, PRODETUR-NORDESTE, SETUR-RS	RET – Reunión Especializada de Turismo del MERCOSUR); PNMT, Embratur.	RET – Reunión Especializada de Turismo del MERCOSUR), lei de incentivo à cultura, PNMT.	Plano plurianual (PPA) 2000/2003, PNMT, PPA 1996/1999	PNMT,
Pessoas-chave, fontes de informação e organizações envolvidas com o setor selecionado.	Universidades, SEBRAE, SENAC, SETUR, EMBRATUR, BNDES	Projeto de cooperação técnica aprovado pela UE, Embratur, Organização Mundial do Turismo, guia de turismo do CCM, presidente do Comtur – Santo Ângelo, Foztur, Carmem Nogueira – pesquisadora, Ana Maria Marcondes - coordenadora do PNMT nacional.	UNESCO, FEBAP, IPHAN, Secretaria de Estado do Turismo – RS.	EMBRATUR, Conselhos Municipais de Turismo, Banco Mundial	Carmen Nogueira, fez mestrado na USP sobre o CIMJ.

Quadro 07 – Análise das palavras-chave – entrevistas preliminares

Constatou-se a preocupação em transformar o CIMJ em um projeto viável e a necessidade da comparação deste com outras rotas turísticas internacionais.

Pode-se notar a falta de conhecimento sobre as demais rotas, assim como a necessidade de planejamento integrado do CIMJ para que o mesmo torne-se viável. Ficou pendente uma pergunta: como os outros estão se organizando ou se organizaram?

O PNMT foi citado repetidamente como um programa nacional importante, onde os municípios são a base para o planejamento turístico. Através de oficinas em âmbito nacional, estadual e regional o referido programa está fazendo a conscientização da população sobre o turismo, onde cada região ou estado deve manter as suas características próprias, sem padronização e com criatividade.

As indicações sobre organizações, pessoas-chave e fontes de informação tornaram-se fundamentais para que a pesquisa tivesse êxito.

Esses contatos preliminares foram importantes para determinar o foco da pesquisa, ou seja, a organização estratégica das rotas turísticas internacionais. A partir daí procurou-se uma melhor definição das variáveis e indicadores a serem estudados e o direcionamento da coleta de dados, baseado nas informações disponíveis em organizações envolvidas com o setor turístico, tais como, Embratur, OMT, UNESCO, SETUR, além de documentos disponíveis e pessoas-chave, entre outros.

5.1.4 Parceiros de benchmarking

A partir da observação participante, pesquisas na internet, contato com pessoas-chave do setor e entrevistas preliminares, pode-se selecionar melhor os prováveis parceiros externos de benchmarking. Rotas turísticas líderes em seu setor, tais como: “Rota dos Peregrinos”, “Mundo Maya”, “Rota dos Escravos” e “Rota da Seda” foram selecionadas a fim de realizar-se uma avaliação do processo de trabalho dos mesmos que são reconhecidos como representantes das melhores práticas administrativas.

Após a busca de dados e informações sobre os prováveis parceiros, comprovamos o que foi sugerido por CAMP (1996): os melhores critérios dependerão das particularidades do próprio estudo, seus objetivos e talvez alguns padrões. Procurou-se selecionar, dentre os circuitos, aqueles que têm na história e cultura, os seus maiores bens; onde foram, ou estão sendo desenvolvidas práticas inovadoras de gestão e com o material à disposição para o desenvolvimento da pesquisa.

O material sobre os circuitos investigados foi coletado principalmente através da Internet e, todos os circuitos investigados tinham algum grau de comparabilidade com relação à organização estratégica.

Como parceiros internos de benchmarking, optou-se pela participação do pesquisador em grupos do PNMT em nível regional (Rota Missões) e estadual e,

o acesso aos dados da pesquisadora do CIMJ, Carmen Nogueira, que desenvolveu dissertação de mestrado na região; o que possibilitou maior conhecimento da região do CIMJ brasileira e da situação do turismo no estado do Rio Grande do Sul.

5.1.5 As fontes de dados e informações

Optou-se por buscar dados e informações a partir da literatura específica, impressos, internet, peritos na área, participação em grupos, pesquisas realizadas e viagem de estudos.

a) Fontes Internas do CIMJ

A partir das fontes internas procurou-se reunir os dados documentados e contatar as pessoas que poderiam ser fontes produtivas de informação. Ocorreram muitas indicações de pessoas e publicações que foram verificadas.

Fontes internas:

Grupo de parceiros do PNMT(estadual): Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Porto Alegre Turismo, FAMURS, ABBTUR, SENAC, Eco Brasil, UNISC, SETUR, PUC, UCS, ULBRA, SEBRAE, Câmara de Turismo, UNICRUZ, URI, FEDERASUL, UNIJUÍ, IPHAN e SENAI.

Grupo do PNMT na Rota Missões: Santo Ângelo, São Miguel das Missões, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, Porto Xavier, Giruá, Guarani das Missões, Cerro Largo, São Pedro Butiá, Caibaté, Vitória das Missões, Entre-Ijuís, Roque Gonzales, São Nicolau e São João Batista.

b) Informações de domínio público

A utilização da biblioteca, através de referências na base eletrônica de dados ABINFORM, foi uma das primeiras considerações do processo de

benchmarking. Através das palavras-chave: benchmarking+tourism; competitive+intelligence+ tourism; tourism; benchmarking; competitive+intelligence, buscaram-se artigos, pesquisas ou trabalhos já realizados no setor turístico. O processo de busca foi bastante demorado. Foram encontrados vários artigos sobre benchmarking e competitive intelligence, mas nenhum relacionado ao setor turístico.

Realizou-se uma viagem de estudo aos 15 municípios da “Rota Missões”. Durante a mesma foi organizado um diário (Anexo II) onde anotaram-se os pontos principais os quais puderam levar a “*insights*” quanto as necessidades da rota e das cidades em particular. Também foi montado um álbum de fotos que mostra o potencial turístico e a realidade dos municípios.

c) A Internet

A internet foi a grande fonte de informações primárias e secundárias fornecendo subsídios importantes sem a necessidade da visita aos circuitos internacionais. Através das palavras-chave: slave+route; silk-road; mundo+maya; pillgrims-route; World+tourism+organization; embratur; unesco; foram coletados os dados e informações que serviram de base para a análise.

d) Informação informal

Para complementar as fontes de dados e informações coletadas, buscou-se também informações informais, através de opiniões , previsões, participação em encontros, cursos e seminários. A informação informal coletada serviu para aumentar a compreensão e agregar valor aos dados e informações acerca do turismo no mundo, no Brasil e, mais particularmente, no CIMJ. WATSON , et al. (1997) acentuam a importância da informação informal a qual aumenta a compreensão do passado, eventos atuais e futuros, freqüentemente somando valor para dados efetivos.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo, contendo as fontes de dados e informações utilizadas para a realização do benchmarking:

Fonte	Exemplo
Interna	
Revisões internas (CIMJ)	Peritos internos, Grupos do PNMT
Publicações Internas	Folders, Inventários, Legislação, Publicações, Pesquisas.
Externa	
Relatórios da EMBRATUR	Anuário estatístico 1997, Estudo da demanda turística internacional , Política Nacional de Turismo – Diretrizes e Programas 1996-1999.
Seminários/ Cursos	Curso Turismo com Qualidade, Encontro Turismo Cultural – Preservação e Desenvolvimento, Oficina 1ª Fase do PNMT, Oficina de 2ª Fase do PNMT, Oficina de Parceiros do PNMT.
Fontes em Universidades	Dissertações de mestrado
Anúncios	Circuitos/rotas
Boletins Informativos	Circuitos/rotas
Pesquisa Original	
Redes	Internet
Entrevistas com experts	Entrevista em profundidade

Quadro 08 – Resumo das fontes de dados e informações

5.1.6 Benchmarking competitivo

Para verificar-se como o CIMJ estava em relação aos demais circuitos parceiros, utilizou-se o benchmarking competitivo, o qual conduziu-nos a uma comparação com os demais circuitos turísticos. Esta tornou-se básica para a compreensão da superioridade ou vantagem estratégica das rotas.

A partir do material disponível e de tendências apontadas pela OMT e UNESCO, optou-se em ter como parceiros a Rota da Seda (ver item 4.4) e o Mundo Maya (ver item 4.3), utilizando-se trabalho intelectual acumulado por estes e procurando evitar os erros e armadilhas no caminho do desenvolvimento do CIMJ.

O Benchmarking competitivo permitiu vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, além de selecionar variáveis importantes para a organização estratégica e o monitoramento satisfatório das rotas turísticas internacionais.

a) Análise do Benchmarking competitivo

Para a avaliação e análise de desempenho, inicialmente seriam estabelecidos indicadores que serviriam de base para a pesquisa e para a realização de comparações. Devido às rotas serem recentes (1988 - Mundo Maya, 1991 - Rota da Seda e 1997 - CIMJ) e os dados e informações acerca da atividade turística não serem organizados nem confiáveis, nos vimos diante da impossibilidade da comparação da magnitude do turismo através de indicadores. Optou-se, então, pela definição e comparação de variáveis importantes, relativas a organização estratégica de rotas turísticas internacionais. As mesmas, que tem como base as variáveis iniciais do estudo (ver item 2.2.2) propõem-se a serem uma fonte de energia para o planejamento turístico de rotas internacionais. O seu melhoramento deve ser contínuo e adaptado inovadora e criativamente à situação apresentada.

b) Apresentação das variáveis para análise

A ferramenta desenvolvida e usada para executar essa análise foi a matriz das melhores práticas, que fazia a correlação entre as variáveis e as rotas. As linhas da matriz identificavam as variáveis e, as colunas, as rotas. A partir das respostas dos validadores, desenvolveu-se a média para cada variável e para as rotas.

Como pode ser visto na figura 06, exceto para a resposta “nenhuma informação”, cada validador respondeu 3,2 ou 1 , conforme a importância dada à variável em cada rota.

c) Condução da validação

Para a validação das variáveis selecionadas nas etapas 2 e 3 da pesquisa, contou-se com a participação de quatro peritos no setor turístico. A análise interna teve a participação de dois mestres que defenderam dissertação no setor de turismo nas missões pela UFRGS e USP. Para a análise externa foi fundamental

a participação do presidente do COMTUR de Ijuí e Coordenador da Rota de Yucumã e do Diretor de Desenvolvimento Turístico SETUR-RS. Esse grupo de pessoas, com suas perspectivas e experiências, compararam a importância de todas as variáveis para cada rota, além de sugerirem algumas alterações e inclusões.

A condução do benchmarking consistiu em submeter a matriz das melhores práticas aos validadores e ter documentadas as suas respostas. No caso desse estudo de benchmarking, não houve necessidade de viajar para as rotas analisadas, pois foi elaborado o site de rotas internacionais (Anexo I), onde também está disponível a matriz, os diários das oficinas do PNMT e da viagem de estudos. Cabendo então, aos validadores, consultar o material e responder a matriz através da internet.

Foram dados aos validadores entre três e sete dias úteis para enviarem as suas respostas.

Solicitou-se aos peritos que utilizassem a seguinte escala de avaliação:

- Nota 3 – a variável é considerada de muita importância para o planejamento integrado da rota.
- Nota 2 – a variável é considerada de importância moderada para o planejamento integrado da rota.
- Nota 1 – a variável é considerada de pouca importância para o planejamento integrado da rota.
- Se nenhuma nota foi dada, considera-se “nenhuma informação”

Análises Comparativas para Revelar as Melhores Práticas do Setor Turístico

	Mundo Maya	Rota das Sedas	CIMJ
VARIÁVEIS			
Econômico-financeiras			

Linhas de crédito para melhoria de infra-estrutura			
Linhas de crédito para implantação de programas de qualificação de mão-de-obra			
Linhas de crédito para construções			
Fontes de recursos econômicos internacionais			
Fontes de recursos financeiros nacionais			
Fontes de recursos financeiros estaduais			
Fontes de recursos financeiros municipais			
Fontes de recursos de empresas privadas			
Fontes de recursos financeiros para manutenção do patrimônio			
Investimento privado doméstico			
Capital privado do exterior			
Qualidade dos equipamentos e serviços turísticos			
Aeroportos			
Frequência de transporte aéreo			
Políticas			
Estratégias de Conservação (geral)			
Estratégias de Intervenção			
Estratégias de Exploração Turística			
Política de Preservação Ambiental			
Política de preservação arquitetônica			
Políticas de incentivo ao desenvolvimento Turístico			
Convênios com países fora do circuito			
Aduana entre os países			
Comitê para a gestão e execução dos recursos do circuito/rota			
Legislação de trânsito turístico			
Leis de incentivos fiscais			
Legislação rodoviária única			
Política Nacional de turismo			
Visto para turistas			
Estudo da Demanda Turística			
Centros de Informação Turística			
Tecnológicas			
Telecomunicações			
Internet			
Ecológicas			

Preservação do Patrimônio Natural			
Inventário Natural			
Análise da qualidade da água			
Educação ambiental			
Controle ambiental			
Saneamento básico			
Culturais e Históricas			
Resgate e conservação histórico/cultural			
Inventário cultural			
Calendário de eventos			
Divulgação integrada do produto			
Programas de integração dos povos envolvidos			
Folhetaria comum			
Programas de conscientização dos povos envolvidos			

Figura 06 – Análises Comparativas de Práticas para Revelar as Melhores do Setor Turístico

d) Análise das melhores práticas

A análise das informações dos validadores foi o estágio final do estudo de benchmarking. A análise começou com o estabelecimento da média para cada variável. O próximo passo foi a identificação das variáveis principais para a organização estratégica das rotas turísticas internacionais segundo a avaliação dos validadores internos e externos.

Após a comparação das variáveis em cada rota, chegou-se a uma escala de prioridades diferente nas análises interna e externa.

e) Resultado do Benchmarking (validação externa)

Após o recebimento da matriz, realizou-se uma análise com os validadores externos para verificar como os mesmos avaliavam a importância das variáveis.

Descobriu-se que, na opinião dos validadores, todas são fundamentais para o planejamento das rotas.

O Mundo Maya foi considerado, na média, a rota com as melhores práticas para a organização estratégica de rotas turísticas internacionais. A importância das variáveis, em geral, ficou entre de muita a moderada importância para o planejamento integrado desta rota. O Mundo Maya por ser uma rota mais antiga, possui dados e informações mais organizados, possibilitando a monitoração mais correta das variáveis .

Os demais resultados apontaram como a segunda rota com as melhores práticas, o CIMJ. Nesse circuito, a importância das variáveis foi considerada como de moderada a pouca importância para a organização estratégica do circuito.

Em último lugar ficou a Rota da Seda, onde a importância das variáveis foi considerada de fraca a moderada para a organização estratégica da rota.

Foram sugeridas pelos validadores, mudanças nas seguintes variáveis:

De Linhas de crédito para infra-estrutura **Para** Linhas de crédito para infra-estrutura (pública);

De Linhas de crédito para construções **Para** Linhas de crédito para construções (privado);

De Leis de incentivos fiscais **Para** Leis de incentivos fiscais (integrados);

De Vistos para turistas **Para** Vistos para turistas (externos à rota).

E a inclusão da variável: Comercialização conjunta.

A comparação das quarenta e quatro variáveis entre as três rotas consideradas, sugere que existem diferenças na importância das mesmas nas referidas rotas (Anexo VI). As diferenças encontradas talvez sugeriram:

- A importância da conscientização e da participação da comunidade para o desenvolvimento do setor turístico;
- A importância da participação do capital privado;
- A preservação e as estratégias para a exploração turística como base para o desenvolvimento do turismo sustentável;
- O descrédito na PNT;
- A importância da preservação do meio ambiente e,
- A busca da história e da cultura local para a interação dos povos.

Cada variável estabelecida inicialmente (ver item 2.2.2) é representada nos gráficos de 03 a 07, que ilustram a diferença entre elas de acordo com cada rota.

Gráfico 03 – Variáveis Econômicas-financeiras Validação Externa

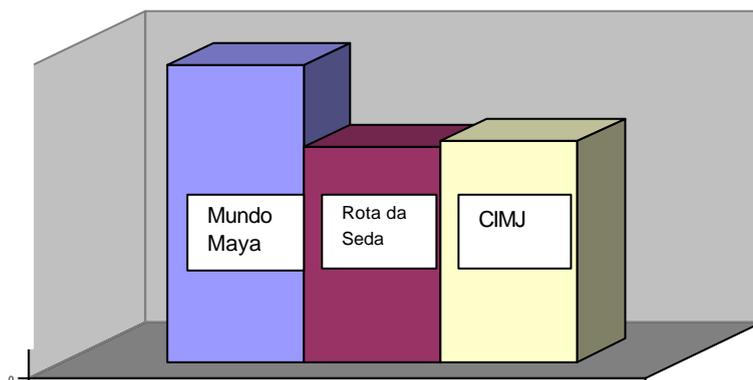


Gráfico 04 – Variáveis Políticas - Validação Externa

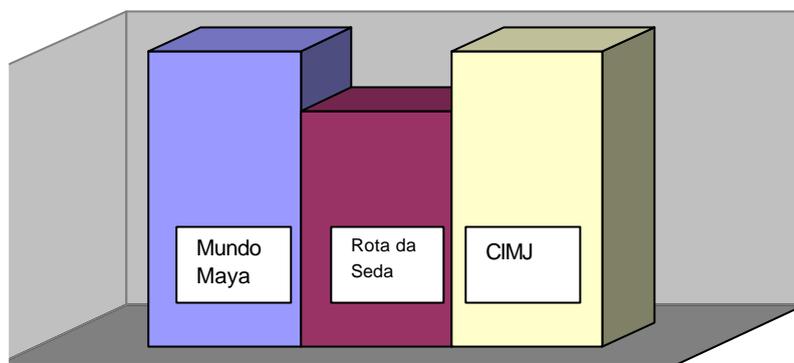


Gráfico 05 – Variáveis Tecnológicas- Validação Externa

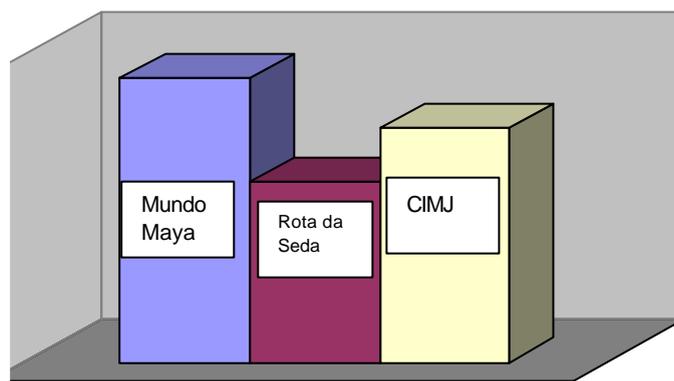


Gráfico 06 – Variáveis Ecológicas- Validação Externa

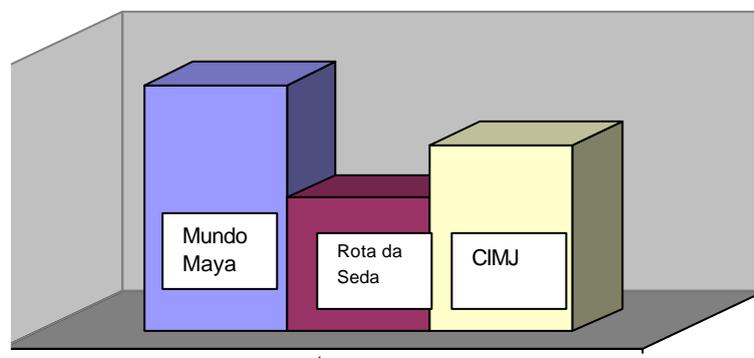
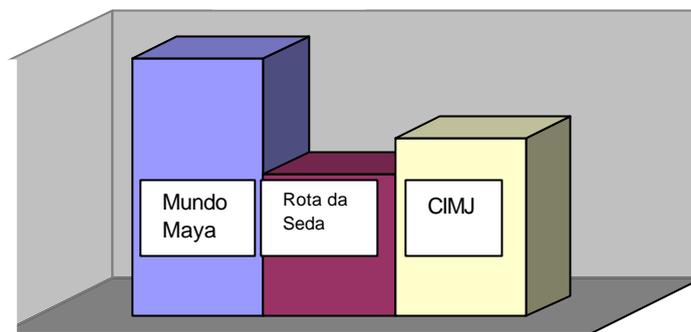


Gráfico 07 – Variáveis Culturais e Históricas-Validação Externa



f) Resultado do benchmarking (validação interna)

Para os validadores internos, a rota da Seda e CIMJ possuem as melhores práticas para a organização estratégica de rotas internacionais, ficando o Mundo Maya logo atrás.

Os validadores internos consideraram a maioria das variáveis de muita ou moderada importância para a organização estratégica das rotas (Anexo VI). A comparação sugere que existem muitas similaridades nas três rotas analisadas, as pequenas diferenças encontradas talvez sugiram:

- Melhorias no tráfego e transporte aéreos;
- Importância das linhas de crédito e fontes de recursos financeiros públicos e privados;
- Importância da qualidade de equipamentos e serviços turísticos; e
- Legislação.

Cada variável estabelecida inicialmente (ver item 2.2.2) é representada nos gráficos de 08 a 12, que ilustram a diferença entre as várias variáveis de acordo com cada rota.

Gráfico 08 – Variáveis Econômicas-Financeiras Validação Interna

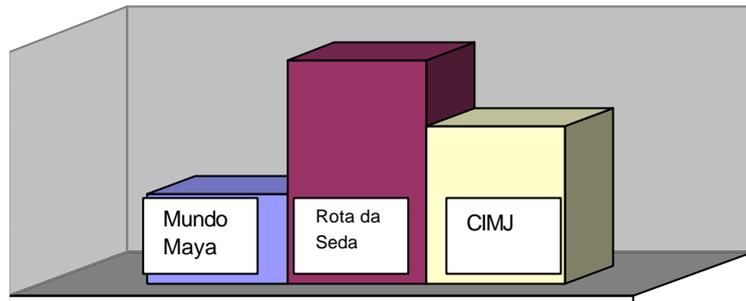


Gráfico 09 – Variáveis Políticas Validação Interna

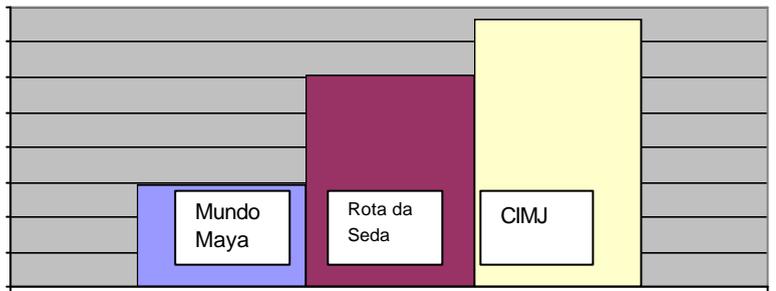


Gráfico 10 – Variáveis Tecnológicas Validação Interna

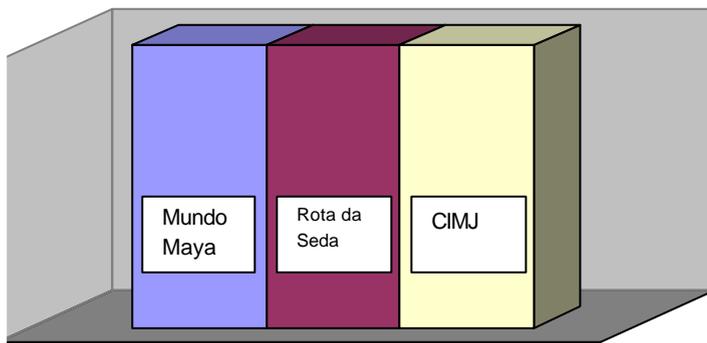


Gráfico 11 – Variáveis Ecológicas Validação Interna

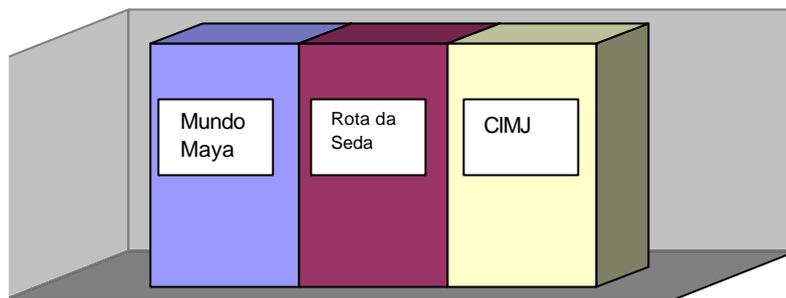
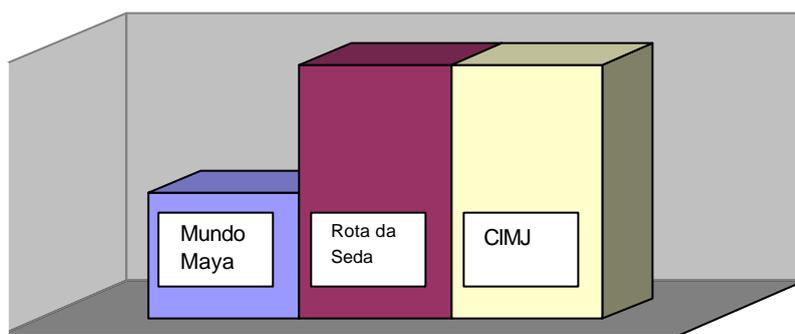


Gráfico 12 – Variáveis Culturais e Históricas Validação Interna



5.1.7 Benchmarking interno

Para documentar e descrever o processo como ele realmente está acontecendo, aproveitando que os dados, informações e contatos estão mais disponíveis a colaborarem no processo, o pesquisador participou do PNMT em nível regional e estadual.

O Programa visa à conscientização dos municípios sobre o fato de que somente possuir atrativos ou potencial turístico não é suficiente para que a atividade cresça. Uma das principais metas do PNMT é a descentralização das ações de planejamento turístico, de forma a capacitar os municípios a elaborarem seus próprios planos de desenvolvimento.

a) Análise do Benchmarking interno

Através da observação participante, tornou-se claro que as pessoas envolvidas com o turismo no estado e na região missioneira do Brasil procuram, através da participação no PNMT, melhorar o conhecimento acerca do que é o turismo. Entendem a necessidade de conscientizar, envolver e sensibilizar a comunidade com o setor bem como a importância da maior integração entre as regiões e as cidades que as compõe.

A partir dessa observação participante foram constatados vários pontos dentre os quais destacam-se alguns:

- Muitos municípios da Rota Missões não possuem secretaria de turismo e, em muitos casos, nem mesmo algum outro órgão para encarregar-se do setor.
- As pessoas envolvidas com o setor estão necessitando de maiores informações sobre o assunto para sua própria conscientização e para que, a partir daí, possam começar a trabalhar com suas comunidades.
- O problema de descontinuidade das atividades públicas é muito grande. A maioria das pessoas envolvidas no PNMT possui cargo político instável, dificultando os planos a médio e longo prazo. Os próprios participantes do PNMT buscam soluções operacionais de curto prazo e dentro do seu próprio município.
- A integração entre os municípios é muito difícil, pois os mesmos não atuam como parceiros e sim como concorrentes. Isso pode ser constatado dentro dos próprios municípios, onde as organizações públicas e privadas também não atuam como parceiras. Muitos trabalhos têm sido feitos repetidamente pela falta de integração e comunicação.

- A comunidade ainda não consegue ver o turismo como uma das alternativas para o desenvolvimento regional porque não conhece a importância da sua história, e sendo assim, não a valoriza.
- A região que se desenvolveu, principalmente no setor agropecuário, enfrenta crise no setor ano após ano. Mesmo nessas condições, conduzir a mudança é muito difícil. Mas a participação e o interesse da comunidade, em relação ao turismo, vêm aumentando.
- A maioria das prefeituras não acredita no turismo como uma importante atividade a ser desenvolvida e que transcende o setor econômico. O apoio dado pelo poder público é esporádico e difícil.
- Várias instituições, por exemplo: SEBRAE, SENAI, EMATER e Embratur, tem desenvolvido programas de conscientização e desenvolvimento nas comunidades utilizando a mesma metodologia e realizando os mesmos passos. A repetição de conteúdo e a falta de integração entre os programas desses órgãos estão descreditando a validade dos mesmos junto às comunidades, que já começam a desanimar.

Pode-se destacar que a frequência dos participantes nas oficinas do PNMT – Rota Missões, teve um diferencial entre a primeira e a segunda oficina. Na primeira, realizada na cidade de São Luiz Gonzaga (RS) (Anexo II), a maioria dos participantes nem mesmo sabia por que estava participando; na Segunda, realizada em Santo Ângelo (RS) (Anexo II), houve grande participação dosicineiros, os quais já haviam atingido várias metas estabelecidas na oficina¹. Na terceira oficina do PNMT, realizada em novembro de 2000 na cidade de São Miguel das Missões – RS, houve pouca participação dos municípios, e conseqüentemente dosicineiros que haviam participado das fases anteriores. O que comprova que a descontinuidade política desmobiliza as pessoas com cargos públicos. Os participantes, da terceira oficina, na maioria, eram representantes de organizações privadas ou profissionais autônomos envolvidos com o turismo. As informações obtidas pelas pessoas durante a 1ª e 2ª oficinas dispersaram-se. Ficou claro que a atividade do PNMT e do turismo em geral, só terá continuidade

se, cada vez mais, a iniciativa privada prevalecer sobre a pública, ficando essa como apoio.

Através do benchmarking interno, realizado com o material disponível no CIMJ, a participação nos grupos do PNMT, quando se pode identificar pessoas-chave, fontes de informação e organizações envolvidas com o setor, verificou-se que os dados no CIMJ estão dispersos, são precários e não confiáveis, assim como a falta de informação é grande.

A partir dessa constatação e tendo como base as variáveis iniciais da pesquisa (ver item 2.2.2), propôs-se um banco de dados disponível na internet com os indicadores mais importantes para cada variável. Esse trabalho foi desenvolvido no estágio do curso de Administração com Ênfase em Análise de Sistemas de Informação da URI, Campus de Santo Ângelo, durante o ano de 1999, pelos alunos Alessandro Vieira Pereira, Gilmar Ehrig e Nariel Vieira Pereira, orientados pelas professoras Helenice R. Reis e Raquel Janissek.

O banco de dados tornou-se possível pela observação participante do pesquisador e da aluna estagiária Nariel nos grupos do PNMT. A partir de então, realizou-se a coleta, seleção e sistematização dos dados e posteriormente a validação dos mesmos pelos participantes da segunda oficina.

Elaborou-se o banco de dados mediante dados (folders, projetos, inventários turísticos, documentos, legislações, pesquisas, revistas, jornais,...) e informações obtidas do CIMJ e dos participantes do PNMT. Para a elaboração do banco de dados, seguiu-se a metodologia de análise estruturada de sistemas. Utilizou-se o banco de dados Access, devido a sua interatividade com a interface criada em Visual Basic e, para a integração do banco de dados com a internet, o HTML e o Visual Basic (PEREIRA, ET ALL, 1999). Esse banco de dados possui os indicadores básicos para o desenvolvimento de projetos e as informações necessárias para o turista. Pode ser utilizado em âmbito municipal, regional, estadual, nacional ou internacional, ficando disponível na internet para quem tiver interesse (Anexo V).

5.2 A análise SWOT

Utilizou-se a análise SWOT para identificar e analisar as forças e fraquezas do CIMJ, como também as oportunidades e ameaças reveladas pelas informações obtidas no ambiente externo.

Formou-se o grupo de planejamento estratégico com alunos do curso de Administração com habilitação em Projetos e Empreendimentos Turísticos da URI - Campus de Santo Ângelo. A maioria das pessoas do referido grupo já está envolvida com o turismo atuando como guias, coordenadores de turismo de vários municípios, donos de agências de viagens, empresários, profissionais autônomos, dentre outros. Muitos participaram da viagem de estudos na Rota Missões, realizada em novembro de 1999. Os alunos foram divididos em 10 grupos, cada um com três componentes. Foram realizadas reuniões com os grupos de planejamento estratégico nos meses de junho e julho/2000. Os mesmos tiveram treinamento que os capacitou a realizarem a análise interna e externa. Na interna examinaram, através dos diários (Anexo II) e do site das rotas turísticas internacionais (Anexo I), as capacidades do CIMJ. A partir dessa análise, foram listadas as forças e fraquezas do CIMJ. Na externa pesquisaram, através do site das rotas turísticas internacionais (Anexo I), os pontos principais da análise ambiental, identificando neles oportunidades e ameaças para o CIMJ.

5.2.1 A análise SWOT – primeiro passo

O primeiro passo realizado na análise SWOT, consistiu na organização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, resultantes das análises dos grupos, ao longo das variáveis internas e externas. Apresenta-se como resultado a lista a seguir, a qual representa como os membros dos grupos percebem ser as forças e fraquezas do CIMJ, quais poderiam ser as suas oportunidades e o que poderia estar ameaçando o bem-estar do mesmo.

Forças Internas Potenciais	Fraquezas Internas Potenciais
• Existência de atrativos histórico-culturais nos	• Inviabilizam a vinda dos turistas

<p>quatro países que unidos, formam um grande atrativo comum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção da integração cultural • Ampliação do mercado de trabalho • Promoção do crescimento econômico • Valorização das potencialidades turísticas • Melhorias de infra-estrutura para a população residente • Aumento da arrecadação • Valorização do potencial ecológico e patrimonial • Integração de iniciativas privadas e públicas • Parcerias com empresas locais • Cultura e religiosidade • Feiras e exposições • Recursos naturais – grutas, pontos históricos • Potencialidade da região para o turismo rural • Potencial turístico ligado à região • Algumas cidades da rota onde encontram-se os monumentos há valorização da herança missioneira • Existência de cursos relacionados ao turismo em cidades da rota • Existência de aeroporto na região • Apesar de em algumas regiões ou lugares a questão ambiental não ser tratada como algo importante, pode-se perceber também, junto à população de alguns municípios do CIMJ, o respeito pela natureza e com isso a existência de maravilhas ecológicas preservadas. Além da questão ambiental, pode-se observar a preocupação de muitos municípios em preservar a sua história e cultura primitiva • Patrimônio cultural (sítios arqueológicos) • Diversidade cultural • Ligação dos países através do Mercosul • Algumas empresas estão dentro das normas de preservação ambiental • Cultura bem diversificada, apresentada em museus e bibliotecas • Guias turísticos bem informados e preocupados com o bem-estar e no interesse dos turistas (seus clientes) – embora sejam poucos guias • Clima agradável • Facilidade de acesso • Sítios arqueológicos com patrimônios da humanidade • Diversidade cultural • Intercâmbio cultural • Desenvolvimento de programas de conscientização e sensibilização na sociedade sobre a importância do turismo como instrumento de crescimento econômico • Descentralização das ações de planejamento, coordenação, execução, acompanhamento, avaliação, motivando os segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalidades de fronteira • Restrições de vistos • Demora para liberação de vistos • Viagem longa • Diferença de moeda torna a viagem muito onerosa • Não é reconhecido como prioridade • Medo de visitar o atrativo pela falta de segurança oferecida faz com que seja pouco procurado • Pouco material de divulgação e informações debilitadas faz com que o atrativo seja pouco conhecido e pouco visitado • Pouco conhecimento da comunidade • Em geral, a comunidade não promove melhorias e manutenção dos atrativos • Falta de lazer e entretenimento para os horários ociosos • Dificuldade de acesso aos pontos • Poluição ambiental • Falta de infra-estrutura • Falta de informações • Falta de acesso internacional • Falta de infra-estrutura hoteleira • Falta de vontade política • Não há uma valorização da cultura regional • Pouca e deficiente infra-estrutura e o despreparo da população regional para atender e relacionar-se com turistas • Falta de guias com fluência em idiomas • Desconhecimento da história local, gerando má informação ao turista • Pouca participação da mídia • Mau planejamento do produto turístico • Falta de preservação do ambiente • Falta de participação dos habitantes nos locais turísticos • Falta de integração entre os setores público e privado • Falta de uma política de incentivo para o desenvolvimento regional • Educação ambiental – devendo haver a conscientização da comunidade para obter a preservação do ambiente • Informação – não está disponível • Diversificação – inovar ao invés de copiar • Tratamento do turista – com desdém • Mídia – falta de parceria entre órgãos públicos e privados para a divulgação da cidade, rotas e trilhas ecológicas • Falta de organização da atividades – sem cronograma integrado • Educação – pouca participação das escolas na conscientização dos alunos sobre a atividade turística • Sujeira nas cidades • Comunidade mal informada e não conscientizada • Falta de infra-estrutura
---	--

<p>organizados dos municípios a participarem da formulação e co-gestão do plano de desenvolvimento sustentável do turismo municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a educação ambiental, resgate das origens e participação da comunidade • Busca do desenvolvimento através da diversificação das atividades econômicas • Ambiente agradável • Souvenirs relacionados com a história • Produtos típicos • Embelezamento das cidades • Preocupação em tratar bem aos turistas • Promoção do crescimento econômico • Variedade dos atrativos • Ampliação do mercado de trabalho • Valorização dos potenciais • Potencial para transformar em produto turístico: patrimônio-histórico cultural da humanidade, trilhas, rotas, misticismo, diversidades culturais e étnicas • Patrimônio histórico • Diversidade cultural – etnias • Conselhos municipais de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão-de-obra qualificada • Falta de conhecimento da história local • Falta de preservação cultural-natural • Dificuldades alfandegárias • Problema com vistos • Demora para liberação dos turistas • Pouca visitação • Falta de entretenimento para os turistas • Falta de sinalização • Limpeza pública precária • Diferença de moedas e de idioma • Viagens longas e cansativas • Medo por falta de segurança • Dificuldade de acesso a determinados pontos turísticos, principalmente no Paraguai • Falta de material de divulgação • Falta de interesse da comunidades • Dificuldade de locomoção, estradas, pontes, comunicação, assistência médica e ambulatorial, segurança do cidadão, hospedagem, gastronomia, câmbio, informações turísticas, profissionais habilitados em cultura, incentivos e apoio à terceira idade • Má utilização do dinheiro público • Falta de infra-estrutura básica • Falta de conscientização da população • Falta de interesse sério do governo que não encara o turismo como prioridade nacional • A gastronomia típica não está disponível aos turistas • Falta de segurança e de proteção nos pontos turísticos • Falta de sinalização e difícil acesso aos pontos turísticos • Falta de infra estrutura • População não está engajada • Falta de sinalização • Limpeza pública precária • Alto preço dos pacotes turísticos
--	---

Quadro 10 – Primeiro passo - análise SWOT – Forças e fraquezas

Oportunidades Externas Potenciais	Ameaças Externas Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Atrativos turísticos significativos nos quatro países envolvidos no CIMJ • Ligação histórico-cultural entre os países envolvidos • Utilização da mídia • Setor pouco explorado • Oportunidades para novos investidores • Atrair investidores no setor turístico • Ampliar mercado de trabalho • Promover crescimento econômico • Ligação histórica com o continente europeu • Atrair visitantes de outros países não comuns ao bloco 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalidades de fronteira • Restrições de visto • Pouco material de divulgação • Acesso debilitado à informação • Pouco envolvimento da comunidade • Falta de segurança para os visitantes • Falta de credibilidade pela pouca infra-estrutura existente • Utilização da mídia • Pouco lazer e entretenimento • Governos temporários que não dão continuidade aos projetos existentes

<ul style="list-style-type: none"> • Promover vários roteiros para diferentes grupos de várias faixas etárias • Potencialidade da região para o turismo rural • Proposição de um sistema regional de informações • Atingir o público jovem • Na rota da seda, a cultura japonesa é conservadora • Na rota das sedas há falta de acesso e pouca qualidade das informações • Na rota das sedas há falta de hotéis de qualidade • Gerar empregos • Desenvolvimento regional • O desenvolvimento adequado do turismo junto ao CIMJ, apresenta oportunidades para o desenvolvimento de todos os outros setores produtivos e econômicos da sociedade, desta forma as pessoas passam a ter iniciativa própria, promovem eventos, passam a conhecer o potencial turístico da região, ocorre a integração do poder público e privado, atrai e fomenta novos empreendimentos turísticos e conseqüentemente ocorre a criação de novos empregos • Geração de empregos • Promover fórum para operadores de excursões • Conhecimento da história local • Integração dos países do Mercosul • Conhecimento e identificação do produto turístico • Focalizar a comercialização do produto da terceira idade • Desenvolver informações detalhadas sobre instalações e serviços • Desenvolvimento de vários setores, dentre eles o agrícola, comercial e industrial • Desenvolvimento econômico e melhor qualidade de vida • Características demográficas • Desenvolvimento de pacotes turísticos • Parcerias • Geração de empregos • Internet • Criação de um único visto para os 4 países, o que facilitaria o roteiro do CIMJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupção policial • Falta de planejamento da região com ações isoladas e desencontradas • Falta de conscientização • Falta de recursos • Falta de um visto único • Nas demais rotas há maior cooperação regional entre os países e política de incentivos • O empreendedor não confia no mercado turístico, bem como no governo • Difícil acesso às informações do CIMJ e até mesmo a inexistência de assuntos sobre ela • Não há integração dos países • Dificuldade do visto • Falta de reuniões regionais para um bom desenvolvimento do produto turístico • Não há a integração da comunidade em projetos desenvolvidos sobre o turismo • Falta de compromisso do poder público com o turismo • Não há identificação do mercado a quem se destina o produto • Não tem mão-de-obra qualificada • Não há sinalização nas rodovias com informações turísticas • Entre as ameaças para o turismo destacam-se a falta de conscientização da população local e regional, a desestruturação física e funcional dos segmentos da sociedade, a proteção e valorização ambiental, cultural e econômica, também devem ser tratadas com muita atenção para o desenvolvimento do turismo sustentável. Além disso, ocorre uma modificação freqüente das leis e chefes políticos, prejudicando assim a formatação de um planejamento a longo prazo • Não existe cooperação regional entre os países • Não existe união para promover a região como opção turística • Não possui aumento da qualidade de vida dos habitantes • Falta de novas fontes de emprego para construção de infra-estrutura • Pouca participação dos habitantes locais no desenvolvimento turístico • Pouca preservação da herança cultural • Falta de programas e conscientização sobre a preservação do meio ambiente, tornando o desenvolvimento sustentável • Falta de planejamento • Não possui políticas de incentivo de
---	---

	<p>desenvolvimento regional</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de um programa de capital misto, através de contribuições federais, estaduais e setores privados• Falta de união entre os representantes do setor de turismo entre os países• O visto é um dos fatores que impedem a promoção do turismo• Falta de segurança (programas específicos)• Falta de preservação do patrimônio histórico-cultural <ul style="list-style-type: none">• Falta de uma política de incentivo para o desenvolvimento regional• Falta de preservação do ambiente• Falta de segurança• Depredação do patrimônio histórico• Vistos aduaneiros• Qualificação de recursos humanos• Avaliação negativa por parte dos turistas• Dificuldade de acesso• Falta de experiência e conhecimento para organizar uma excursão entre quatro países – necessidade de vistos dos países diferentes• Para desenvolver o roteiro completo do CIMJ é necessário tempo disponível para a realização da viagem – muitas pessoas não têm tanto tempo• Falta de infra-estrutura turística• Destruição do meio ambiente (tanto cultural como natural)• Imposição de novas culturas para povos antigos• Falta de planejamento cuidadoso e cooperação combinada entre autoridades, indústria turística e comunidade• Aumento da violência dentro do CIMJ e dentro dos países• Falta de integração entre os países do CIMJ• Falta de conscientização e treinamento para o turismo• Falta de informação dentro do circuito• Falta de pessoas qualificadas para atender ao turista• Leis de incentivo à cultura em outros pontos turísticos internacionais• Melhoria das dificuldades alfandegárias em outros pontos turísticos internacionais• Divulgação integrada de outros pontos turísticos internacionais• Melhoria da segurança pública em outros pontos turísticos internacionais• Melhor utilização dos espaços da mídia
--	--

	<p>em outros pontos turísticos internacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos fiscais • Dificuldade de obtenção de vistos • Países estão se integrando e fazendo projetos conjuntos para diminuir custos de marketing, operacionais e financeiros • Preocupação dos destinos turísticos com a melhoria da qualificação dos recursos humanos • Utilização da tecnologia da informação como canal de divulgação dos produtos turísticos • Melhoria da burocracia para livre trânsito entre os países <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de leis de incentivo dentro da realidade atual • Prazos para apresentação de projetos, sendo que os financiamentos são disponibilizados com prazos determinados • A instabilidade dos governos que formam os países que integram o CIMJ em dar continuidade aos programas criados • Instabilidade econômica dos países • Vistos turísticos • Segurança
--	--

Quadro 11 – Primeiro passo - análise SWOT – Oportunidades e ameaças

5.2.2 A análise SWOT – segundo passo

No segundo passo da análise SWOT, procurou-se listar os itens específicos relacionados ao CIMJ, além de limitar a lista em 10 pontos para evitar generalizações.

Forças Internas Potenciais	Fraquezas Internas Potenciais
1. Melhoria da infra-estrutura para a população local e para os turistas	1. Dificuldades alfandegárias: restrição e demora para a liberação de vistos
2. desenvolvimento, através da diversificação da economia, com ampliação do mercado de trabalho	2. aumento da criminalidade e falta de segurança para a população e para os turistas
3. programas de sensibilização e conscientização na sociedade sobre a importância do turismo como instrumento de crescimento econômico	3. falta de política de incentivo ao setor turístico (nacional, estadual e municipal). Turismo não é prioridade, dificultando a organização integrada do setor
4. ligação dos países através do Mercosul	4. falta de informações básicas, tanto locais como integradas

5. descentralização das ações de planejamento, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação motivando os municípios a participarem da gestão e co-gestão do plano de desenvolvimento municipal	5. Poucos guias para atender aos turistas, além de serem fluentes em apenas um idioma (a maioria)
6. preocupação com a educação e preservação ambiental, por parte das empresas e comunidade. Ex: coleta seletiva de lixo	6. falta de conhecimento da história (fundamental para o turismo) por parte da comunidade em geral, ocasionando a falta de interesse e despreparo para atender aos turistas, além da pouca valorização dada ao patrimônio histórico pelos mesmos
7. clima e ambiente favorável	7. é necessário maior conscientização sobre a preservação ambiental
8. existência de atrativos histórico-culturais nos quatro países que integram o CIMJ, formando um grande atrativo comum	8. falta de infra-estrutura em geral: estradas, aeroportos, hotéis, entretenimento, sinalização, mão-de-obra, souvenirs, produtos e gastronomia típica, telefonia, energia elétrica, internet, dentre outros
9. Diversidade cultural e étnica, promovendo a integração	9. viagens longas, cansativas e onerosas
10.	10. falta de planejamento do produto turístico

Quadro 12 – Segundo passo - análise SWOT – Forças e fraquezas

Oportunidades Externas Potenciais	Ameaças Externas Potenciais
1. Criar visto único entre os países, para facilitar as dificuldades alfandegárias	1. Os governos temporários que formam o CIMJ têm dificuldade em dar prosseguimento aos programas criados, dificultando planos integrados de longo prazo (internacionais, nacionais, estaduais e municipais)
2. melhorar a integração dos países do CIMJ, tornando mais forte a ligação histórico-cultural entre os países do Mercosul	2. aumento da criminalidade e da violência e a falta de segurança oferecida, tanto à população em geral como aos turistas
3. resgatar e valorizar as características demográficas dos habitantes, aproveitando a diversidade cultural como meio para o desenvolvimento de produtos turísticos típicos	3. acesso debilitado às informações - falta de material disponível para consulta
4. resgatar a ligação histórico-cultural existente entre os países do CIMJ e o continente europeu, a fim de captar turistas estrangeiros	4. infra-estrutura precária - turismo não é prioridade
5. promover roteiros com diferente tempo de duração e para grupos de diversas faixas etárias	5. falta de integração e conscientização da comunidade, sem a qual não há turismo
6. desenvolver um sistema de informações integrado, sobre: história, cultura, instalações para os turistas, assim como, dados e informações que sirvam de base para o desenvolvimento de negócios, atraindo investidores para a região e para o setor	6. falta de reuniões entre os países do CIMJ, para a integração dos produtos turísticos a serem oferecidos, ocasionando ações isoladas e desencontradas
7. promover fóruns e viagens de estudo dentro do CIMJ, para que as pessoas envolvidas com o setor turístico possam fazer planejamento integrado e consciente dos pontos fortes e fracos	7. falta de leis e política de incentivo ao setor turístico em todos os âmbitos
8.	8. pouca participação do setor privado, o qual não tem segurança para investir no setor turístico
9.	9. falta de programas para a qualificação da mão-de-obra em todos os níveis
10.	10.

Quadro 13 – Segundo passo - análise SWOT – Oportunidades e ameaças

5.2.3 A análise SWOT – terceiro passo

O terceiro e último passo da análise SWOT, consistiu em utilizar as informações obtidas para ajudar a desenvolver uma estratégia que usa forças e oportunidades para reduzir fraquezas e ameaças.

Forças / oportunidades (maximizar)	Fraquezas/ameaças (minimizar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de programas de sensibilização e conscientização da população do CIMJ visando a resgatar a ligação histórico-cultural entre os países e sobre o desenvolvimento do turismo como meio de crescimento econômico 2. Promover fóruns e viagens de estudo, entre os países do CIMJ, dirigidos aos profissionais do turismo e aos empresários para que possam ser analisados os costumes, hábitos e tradições, assim como a infra-estrutura atual disponível em cada país. A partir desse conhecimento, realizar um planejamento integrado. 3. Desenvolver um sistema de informações integrado e disponível, com dados e informações que permitam, ao turista, conhecer o ambiente onde quer desfrutar o lazer; e aos empresários, a base para o desenvolvimento de projetos e negócios. 4. Aproveitar a oportunidade em que os países estão consolidando o Mercosul para diminuir as dificuldades alfandegárias, facilitando o visto para os turistas. 5. Agregar os valores culturais da região provendo maior riqueza para o turista, apresentando o gaúcho multifacetado que vive na região. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver programas com a maior participação de organizações privadas e comunidade, diminuindo a dificuldade da realização de planos a longo prazo e a continuidade dos programas existentes. 2. Fazer uma avaliação criteriosa sobre: Quem é o turista que vem para o CIMJ? O que ele quer? Como ele chega? E a partir daí desenvolver os produtos a serem oferecidos, a infra-estrutura adequada e os roteiros para a realização das visitas. 3. Definir qual o modelo a ser seguido para a realização do CIMJ: mediterrâneo, onde é permitido ao visitante a integração e a convivência com a comunidade? Ou o americano, onde o turista é recebido com uma ampla infra-estrutura e fica isolado da realidade da região e de seus habitantes? 4. Melhorar a qualidade dos dados e informações relacionadas ao setor turístico para que tanto a comunidade como os setores público e privado passem a considerá-lo como prioridade.

Quadro 14 – Terceiro passo - análise SWOT – Oportunidades (maximizar) e ameaças (minimizar)

5.3 Análise de Clusters

As organizações, para estarem na vanguarda, devem se tornar competitivas e estar aptas a antecipar e reagir a mudanças dentro ou fora de seus domínios. E, para isso, necessitam de um plano que transforme essa informação em inteligência, sobre as quais, decisões estratégicas são tomadas. Para a

análise de clusters foram utilizados documentos da Rota da Seda, Mundo Maya e os diários gerados, a partir da observação participante, no CIMJ.

Essa análise visou à utilização de uma variedade de informações para combinar, ordenar e processar os dados ambientais a fim de produzir informações pertinentes para formar, monitorar, avaliar e modificar a estratégia (MONTGOMERY e WEINBERG (1998)).

A fim de evitar as surpresas competitivas, focalizando-se nas informações que realmente contam para a organização estratégica de rotas turísticas internacionais, foi realizada a análise de clusters (figuras 4,5,6,7) tendo como base as variáveis envolvidas na pesquisa em questão (ver item 2.2.2). Desenvolveu-se algumas linhas para a definição de estratégias de ataque ou defesa contra os concorrentes:

a) Variável política - o cluster 01, (figura 04), apresenta a importância da participação do governo dos países pertencentes ao circuito através das seguintes palavras:

Habilidade - pequeno

Organizar - deveriam - recomendar

Pesquisa - exige-se - recomenda - construir

Agressivo - vistos

Penetrar

Este cluster apresenta o governo com pouca habilidade para realizar o planejamento do setor turístico, sendo que o mesmo deveria preocupar-se em organizar e recomendar as linhas a serem seguidas no setor em questão. Aponta a necessidade da realização de uma pesquisa para analisar a verdadeira realidade do setor e os potenciais turísticos a serem desenvolvidos. O problema com relação ao visto dos turistas surge como uma prioridade, sendo cobrada uma posição mais agressiva, com o objetivo de desburocratizar e agilizar as entradas e saídas de turistas dos países.

b) Variável cultural e histórica - O cluster 02, apresentado na figura 05, demonstra a importância da preparação dos recursos humanos e da preservação da cultura e história através das seguintes palavras:

Importância - humanos - cultura

Importância - produto

Cultura - importante - treinamento - unido - ativa

Treinamento - desenvolvimento - promoção

Treinamento - desenvolvimento - conhecimento

Conhecimento - história - recursos - turismo

As informações contidas nesse cluster 02, (figura 05), sugerem o resgate da cultura e a preparação dos recursos humanos como fundamentais para o desenvolvimento do produto turístico. Aponta a importância do treinamento de toda a comunidade, acerca dos aspectos culturais locais e regionais, a fim de adquirir conhecimento suficiente para trabalhar com o turismo. O resgate da história aparece como um dos recursos para o desenvolvimento do turismo.

c) Variável Política - O cluster 03, da figura 06, apresenta a importância da desburocratização dos vistos dos turistas através das palavras:

Vistos - pequeno - nacionais - experiência

Vistos - facilitam - detalhadas

Vistos - documentos - geral

Vistos - reconhece - governos

Vistos - organizar

Vistos - reconhecer - diferentes - japonês

Vistos - profissionais

A interpretação das palavras sugere a pouca experiência nacional com relação ao tratamento dos vistos de turistas estrangeiros, sendo que as informações solicitadas são consideradas muito detalhadas, o que provoca demora na expedição do visto. Aponta a necessidade de um documento geral, aceito por todos os países, onde somente as exceções deveriam ser analisadas.

d) Variável política - O cluster 04, apresentado na figura 07, sugere a cooperação e a organização entre os países do circuito através das palavras:

Cooperação - qualidade - comércio - turismo

Cooperação - fundado - escritório - armazenada

Cooperação - tem - sentido - dificuldades - procedimentos - facilitando -
fluentes - humanos

A interpretação das palavras sugere que o turismo nos circuitos internacionais realiza-se através da cooperação entre os países que se unem para aumentar a qualidade do comércio e complementar os pontos turísticos. Surge a importância da organização das informações, as quais devem ser armazenadas em um escritório central. Essa centralização visa manter a integração e o padrão das informações do circuito. Embora a cooperação e integração sejam consideradas importantes, encontra dificuldades com relação aos procedimentos e aos recursos humanos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentaremos, neste capítulo, os principais resultados da pesquisa, ligando-os com os objetivos específicos, tema e questão de pesquisa.

6.1 Conclusões

Os resultados apresentados no capítulo anterior demonstraram vários métodos utilizados para a o desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva no setor turístico. Procuraremos descrever, sinteticamente, os principais resultados obtidos no decorrer dessa pesquisa, associando-os à linha de pensamento que dá sustentação à mesma.

6.1.1 Principais resultados

a) Primeiro objetivo específico

Identificar os indicadores e as variáveis relevantes para o monitoramento do setor turístico – CIMJ. A utilização de indicadores e variáveis é muito importante para iniciar um processo de IC, pois fará com que não se perca tempo com informações irrelevantes, além de serem um meio de as organizações obterem algumas medidas das intenções de um concorrente (MONTGOMERY e WEINBERG (1998). Para fins dessa pesquisa destacaram-se, inicialmente algumas variáveis (ver item 2.2.2), com base nas quais, foram selecionadas

outras variáveis e indicadores relacionados ao setor turístico. As variáveis (ver item 5.1.6) foram selecionadas a partir da literatura onde constavam dados e informações pertinentes ao assunto. Os indicadores (Anexo V), através folders, projetos, inventários turísticos, documentos, legislações, pesquisas, revistas, jornais, dentre outros.

b) Segundo objetivo específico

Desenvolver um processo de inteligência competitiva para o setor turístico. Para cumprir esse objetivo passou-se a realizar uma investigação deliberada sobre as variáveis e indicadores importantes para a monitoração do setor turístico. Como ferramenta, utilizaram-se dois tipos de benchmarking o competitivo e o interno. O benchmarking competitivo foi realizado em rotas turísticas internacionais, a fim de comparar as variáveis selecionadas no CIMJ, Rota da Seda e no Mundo Maya; como resultado teve-se a validação interna e externa das variáveis para a organização estratégica de rotas turísticas internacionais e a comparação das mesmas nos circuitos selecionados (ver item 5.1.6). O interno foi realizado com base em diários (Anexo II) desenvolvidos pelo pesquisador durante a observação participante em grupos do PNMT e trabalhos realizados no âmbito do CIMJ; como resultado obtiveram-se vários pontos importantes que são dificuldades para o desenvolvimento do turismo na região do CIMJ (ver item 5.1.7) e o levantamento e validação de indicadores que serviram para o desenvolvimento de um banco de dados (Anexo V).

A análise SWOT foi realizada para identificar as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças com relação ao CIMJ. Pessoas envolvidas no setor, com conhecimento do CIMJ e das outras rotas envolvidas no trabalho, participaram dessa análise (ver item 5.2) que teve como resultado a maximização dos pontos fortes e das oportunidades e a minimização das fraquezas e ameaças (ver item 5.2.3).

Realizou-se, também, a análise de clusters (ver item 5.3), com a utilização do software SAMPLER, onde foram submetidos os diários (Anexo II), desenvolvidos durante o benchmarking interno e documentos relativos às rotas pesquisadas (Anexo IV).

A partir dos resultados obtidos, fez-se o reconhecimento de padrão e propuseram-se algumas sugestões para a organização estratégica do setor turístico (ver item 5.3).

c) Terceiro objetivo específico

Validar a utilização de uma metodologia (fases de direção, coleta, processamento e análise) para o desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva para o setor turístico, através da utilização de ferramentas e tecnologia da informação específicas. O setor turístico está em expansão no mundo inteiro. Os países que antes não participavam dessa competição, atualmente estão se preparando para ingressar no mercado com novos produtos. O setor turístico é muito deficiente com relação a dados e informações confiáveis. As pessoas envolvidas com o mesmo desconhecem ferramentas de investigação ambiental, ficando satisfeitas com o material que lhes é fornecido, tendo, simplesmente, comportamentos reativos. A pesquisa realizada mostra que em setores com atividades recentes, onde os dados e informações estão dispersos e a falta de informação é grande, as técnicas de inteligência competitiva devem ser criativas e adaptadas à situação. Os resultados sugerem que mais do que um banco de dados sobre os concorrentes, é necessário uma mudança na coleta, seleção, sistematização e análise dos dados obtidos a fim de que se tenha comportamentos pró-ativos e se desenvolva uma organização estratégica do setor com a utilização da IC.

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se o CEI (ver item 2.1.1) a fim de serem obtidos dados e informações acerca do comportamento estratégico e tático dos concorrentes.

Foram desenvolvidas as fases de Direção, Coleta e Processamento e análise. A amplitude do setor turístico impediu que as fases de disseminação e uso da informação, onde o produto da pesquisa seria disseminado e utilizado, fossem realizadas. Acredita-se que os validadores das várias etapas desenvolvidas na pesquisa (ver item 3.4), peritos do setor turístico e tomadores de decisão em suas atividades e que contribuíram para a construção do conhecimento acerca da organização estratégica do setor, possam atuar como condutores da disseminação e utilização dos resultados obtidos nesse trabalho.

O CEI conduziu-nos ao desenvolvimento e a validação do processo de IC para o setor turístico através da utilização de métodos e tecnologia da informação específicos.

Passaremos agora a descrever a validação de cada etapa do processo aplicada ao setor turístico.

c.1) Direção

No primeiro estágio do ciclo de inteligência, estabeleceram-se as prioridades e as variáveis que conduziram a pesquisa.

Através de entrevistas, realizadas com peritos do setor turístico (ver item 5.1.3), identificou-se o foco da pesquisa, que passou a ser a organização estratégica de rotas turísticas internacionais.

A partir daí, baseados na literatura relacionada com o turismo, obteve-se melhor definição das variáveis relacionadas com o setor (ver item 5.1.6) e que vieram a complementar as variáveis iniciais do estudo (ver item 2.2.1).

A grande carência de dados e informações confiáveis não permitiu que os indicadores levantados, através da literatura, documentação existente e internet, fossem utilizados para realizar a comparação entre as rotas.

A coleta de dados foi direcionada para as fontes de informação (pessoas-chave, organizações, rotas turísticas e documentos) pertinentes ao setor.

c.2) Coleta de informações

Para a coleta de informações, realizada a partir da identificação de pessoas-chave, rotas, organizações e documentos que envolvem o setor turístico, utilizaram-se como ferramenta o benchmarking e a análise SWOT.

A utilização da internet foi fundamental para que o uso dessas ferramentas pudesse acontecer. Através dela foi realizado o benchmarking competitivo, quando pesquisaram-se as rotas turísticas internacionais: o Mundo Maya, a Rota da Seda e o CIMJ. A partir dessa pesquisa elaborou-se o site das rotas turísticas internacionais (Anexo I), o qual foi utilizado para a comparação e validação das variáveis entre as rotas selecionadas. Como resultado, obteve-se a validação, por peritos do setor turístico, das variáveis importantes para a organização estratégica e da medida da importância das mesmas nas rotas.

A observação participante, quando o pesquisador fez parte de grupos relacionados com o setor turístico, foi fundamental para a realização do benchmarking interno e resultou no maior conhecimento da atividade dentro do CIMJ, além do contato com pessoas-chave e acesso à documentação. Tudo isso que levou à seleção e sistematização dos indicadores relevantes para o setor turístico (Anexo V), os quais foram validados pelos participantes dos grupos.

A partir do site das rotas turísticas internacionais (Anexo I) e dos documentos resultantes da observação participante (Anexo II), um grupo de pessoas envolvidas com o setor selecionado realizou a análise SWOT quando foram avaliados os pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades do CIMJ.

c.3) Processamento e análise

O processamento e análise das informações foram realizados mediante resultados obtidos com a aplicação da ferramenta de benchmarking e da análise

SWOT, também utilizou-se para essa fase o resultado obtido com a análise de clusters (ver item 5.3). A partir da análise desses resultados pôde-se fazer as propostas para a organização estratégica do CIMJ e ter a validação dos indicadores e variáveis para a organização estratégica de rotas turísticas internacionais.

d) Resultados da aplicação da IC para a organização estratégica do CIMJ

Para realizar a IC selecionaram-se três rotas turísticas internacionais: O Mundo Maya, a Rota da Seda e o CIMJ. Após esse procedimento utilizou-se o benchmarking para realizar a comparação entre as rotas; a análise SWOT para detectar as forças e fraquezas, assim como, as oportunidades e ameaças ao CIMJ; e a análise de clusters a fim de detectar informações importantes para o desenvolvimento do turismo no CIMJ. A partir dos resultados obtidos em cada análise fez-se algumas sugestões para a organização estratégica do CIMJ:

d.1) Quem é o turista?

O turismo cultural movimenta vários tipos de viajantes, desde o pequeno grupo de estudantes que se desloca por um dia para visitas aos sítios arqueológicos, até os turistas que se deslocam em grande número para períodos curtos. Considera-se necessário à realização de uma pesquisa para determinar: quem é o turista do CIMJ? E a partir dos resultados da mesma desenvolver produtos e serviços para atender o cliente.

d.2) A presença na Internet

A Internet surge como a melhor forma de promoção, distribuição e comercialização do CIMJ. A pesquisa mostra a importância da rede na obtenção de dados e informações sobre o turismo em geral e, as rotas turísticas internacionais em específico. Os dados e informações disponíveis podem levar o turista a decidir-se sobre o destino de sua viagem. A web deve ser considerada a

melhor maneira de ter-se acesso aos milhões de turistas que se deslocarão para fora de seus países.

A internet, no decorrer da pesquisa, apresentou-se como uma eficaz ferramenta para obter-se informações sobre os concorrentes e avaliar as suas melhores práticas sem precisar visitá-los. Considera-se importante para a organização estratégica do CIMJ ter acesso e obter informações sobre os concorrentes: quem são eles? O que estão fazendo? Como aquilo que estão fazendo afeta o CIMJ? Afim de ter comportamentos pró-ativos com relação a antecipação das ações do setor turístico e não somente reagir a elas.

Além disso tem-se que considerar os dados apresentados pela OMT (ver item 4.5.1) quanto aos países maiores emissores de turistas para o ano 2020. Países como Alemanha, Japão, EUA e China, que são os maiores usuários da internet, estarão entre os dez maiores emissores de turistas. Se o CIMJ quiser ser o destino desses turistas, deve ter suas informações disponíveis e acessíveis aos mesmos, devendo ser considerada a internet como a maneira mais democrática de disseminar essa informação.

d.3) O problema do visto

Através das análises identificou-se o problema do visto entre os países como um grande entrave para o desenvolvimento do CIMJ. Sugere-se a utilização de um cartão magnético (inicialmente entre os países do CIMJ) para a agilização e desburocratização na emissão de vistos para turistas.

d.4) A viagem de estudos

Considera-se relevante à realização de uma viagem de estudos no CIMJ, que envolva pessoas dos setores público e privado relacionadas com o turismo, para trocar idéias e experiências visando maximizar os benefícios econômicos, ambientais e sociais e minimizar os aspectos negativos. Sendo necessário, também, uma análise da infra-estrutura de comunicação e de serviços, políticas e regulamentações das áreas protegidas, cooperação público e privada, dentre

outros assuntos. A realização de um vídeo, que poderia ficar acessível à comunidade e a apresentação de estudos de caso locais também seriam produtos da viagem de estudos.

d.5) As contas satélites de turismo

Considera-se muito relevante a adoção das contas satélites de turismo, desenvolvidas por organizações internacionais vinculadas ao setor turístico que tem como objetivo medir o impacto econômico do turismo nas economias nacionais e internacionais afim de comparar esse setor com os demais através de informações fidedignas. Atualmente, setores como o da agricultura, construção civil, transportes e telecomunicações, por exemplo, não consideram a influência do turismo, portanto perdem-se informações importantes que poderiam ajudar a tomada de decisão dos setores público e privado em relação ao turismo.

d.6) Parcerias

A parceria com organizações internacionais (OMT, UNESCO) seria muito importante para a condução da integração e do desenvolvimento do CIMJ.

d.7) Organização de dados e informações

A centralização de dados e informações é importante para a padronização e disseminação do CIMJ como um circuito integrado. Sugere-se a criação de um logotipo único, com características missionárias, para ser utilizado em todo o material do CIMJ, a fim de criar-se uma marca do circuito e, a criação de um escritório central para coordenar a disseminação de dados e informações.

O turismo, se corretamente planejado e administrado pode ser uma fonte viável de benefícios econômicos para os governos, setor privado e comunidade, além de servir como uma forma de conservação da história, cultura e recursos naturais.

e) Quanto à questão de pesquisa (ver item 1.1), pode-se sintetizar os seguintes resultados:

- Observaram-se sérios problemas no setor turístico, dentre eles, a falta de dados e informações o que contribui para que a performance no setor não seja atingida.
- O resultado do estudo realizado mostra que a IC não é utilizada no setor turístico gaúcho e nacional. Os dados e informações não estão disponíveis e nem são confiáveis. O desenvolvimento do setor turístico é lento.
- Os concorrentes do CIMJ (Rota da Seda e Mundo Maya) também estão em estágios iniciais. Os dados e informações não estão sistematizados e as informações ambientais não são exploradas.
- Dentro da própria rota os países, os estados e os municípios agem como concorrentes entre si. A falta de integração dos países, em nível internacional, e dos municípios, em nível estadual e regional dificulta o desenvolvimento das rotas turísticas internacionais.
- Os peritos agem com base na tentativa e no erro, além de realizarem ações não integradas, fazendo com que o setor não cresça organizadamente.
- O processo de IC, ao ser validado para o setor turístico, sugere que a IC pode ser utilizada para que o setor ou ponto turístico tenha condições de agir competitivamente e com antecedência, facilitando a tomada de decisão e diminuindo a margem de erro.

6.2 Limites da Pesquisa

O setor turístico mostrou-se, tanto em nível nacional como mundial, pouco desenvolvido na área da pesquisa, o que levou-nos a realizar uma pesquisa exploratória, que é apropriada para áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A pesquisa foi realizada tendo como base a utilização da IC para o estudo de variáveis e indicadores para a organização estratégica das rotas turísticas

internacionais, que tem no turismo cultural o seu ponto forte, o que pode ser considerado uma das principais limitações. Dessa forma, restringem-se os resultados obtidos. Pode-se, entretanto, considerar que as variáveis e indicadores foram baseados na literatura disponível no setor, o que permite as conclusões realizadas.

As fases de disseminação e uso da informação não foram desenvolvidas devido à amplitude do setor turístico. Espera-se que os peritos, validadores e participantes da pesquisa, sejam os condutores do resultado do estudo.

Os peritos do setor turístico possuem pouco conhecimento acerca das rotas da pesquisa, por isso desenvolveu-se o site de rotas turísticas internacionais (Anexo I), que pode ter influenciado nos resultados, nas opiniões e nas conclusões da pesquisa.

6.3 Contribuições para o Setor Turístico Regional

Através da realização dessa investigação, constatou-se que a principal falha para o desenvolvimento das rotas turísticas, no caso o CIMJ, é a falta de integração dos países, em nível internacional, e dos municípios, em nível estadual e regional. Pretende-se, com os resultados obtidos, contribuir para a organização estratégica e o desenvolvimento do CIMJ, assim como de outras rotas.

6.4 Contribuições para a Pesquisa Acadêmica

Os resultados apresentados possuem relevância para a pesquisa acadêmica quando:

- Definem indicadores e variáveis para o monitoramento ambiental do setor turístico e para a organização estratégica de rotas turísticas internacionais;

- Validam o instrumento de pesquisa aplicável ao setor turístico – site das rotas turísticas internacionais – <http://www.urisan.tche.br/~hreis/estudo>;
- Validam a metodologia de Inteligência Competitiva para o setor turístico;
- Validam a metodologia do benchmarking aplicável ao setor turístico;
- Utilizam a internet para comparar as rotas turísticas internacionais sem precisar visitá-las;
- Utilizam a internet para a obtenção de dados primários e secundários.

6.5 Propostas para Estudos Futuros

Considerando os resultados encontrados e sabendo-se do pouco número de pesquisas realizadas no setor turístico, apontamos alguns assuntos que podem ser desenvolvidos a partir desta dissertação de mestrado:

1. Pesquisar os indicadores relevantes para cada variável apontada (ver item 5.1.6);
2. Validar a metodologia de IC em outros contextos do setor turístico;
3. Desenvolver instrumentos de pesquisa, aplicáveis ao setor turístico, utilizando a internet como recurso;
4. Desenvolver as fases de dissertação e uso da informação utilizando o produto dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRESI. Associação Brasileira das Entidades de Hospedagem, Alimentação e Turismo no Brasil – Perfil e Tendências. 1996.
- ANSOFF, H. Igor; McDonnell, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALAMURALIKRISHNA, Radha; DUGGER John C. **SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs** In: VOCATIONAL SCHOOLS Iowa State University. [ON LINE] disponível na Internet via WWW.URL:scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVTE/v12n1/...alikhishna.html. Arquivo capturado em 03 de julho de 2000.
- BENI, Mário Carlos. *Análise Estrutural do Turismo*. 2ª Ed. – São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1998.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRUXEL , Arnaldo. *Os trinta povos guaranis*. 2ª Ed. RS: Editora Nova Dimensão. 1987
- CAMP, Robert C. *Benchmarking - O caminho da Qualidade Total*. Editora Pioneira. 3ª Ed. 1998.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking dos Processos de Negócios*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 1996.
- CARVALHO, Caio. *Desenvolvimento do turismo no Brasil*. In: Revista de

- Administração, São Paulo v.33, nº4, p.26-29, outubro/dezembro 1998.
- CORNELLA, A. *Los Recursos de Información*. Madrid: MacGraw-Hill – Interamericana de España, 1994.
- DAFT, Richard L. *Administração*. 4ª Ed. – Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1999.
- EMBRATUR. *Estudo da demanda turística internacional*. 1997.
- EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. Programas Institucionais. [ON LINE] disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.embratur.gov.br/embratur/sumario.html>, 1998. Arquivo capturado em 03 de novembro de 1998.
- EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. [ON LINE] disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.embratur.gov.br/embratur/prodetur.html>, <http://www.embratur.gov.br/embratur/indtur.html#dados1>. Arquivo capturado em janeiro 2000.
- FULD, Leonard M. *Administrando a concorrência*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- HOPPEN, Norberto; POINTE, Liette La; MOREAU, Eliane. *Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação*. In: READ, Porto Alegre, V.2, n.2, out.,. 1996.
- IBC - International Benchmarking Clearing House. *Benchmarking: Leveraging Practice Strategies*, 1999. Capturado em 15/01/2000. <http://www.apqc.org/free/whitepapers>
- ICJM, INTEGRATED. *Circuit of Jesuitical Missions*. Sales Manual. 1997.
- INSULA. The World Conference on Sustainable Tourism. Information [ON LINE] disponível na Internet via WWW.URL: http://www.insula.org/tourism/pagina_n.htm. Arquivo capturado em agosto de 2000.
- LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA JR, M.V.M.. *Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes*. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: www.cesup.ufrgs.br/PPGA/read/read03/artigo/freitas.htm Last modified 4-Jun-97. Arquivo capturado em maio 1999.
- LUGON, Clóvis. *A República “Comunista” Cristã dos Guaranis*. Ed. Paz e Terra. RJ. 3ª Ed. 1977. P.347
- MONTGOMERY, David B; WEINBERG, Charles B. *Toward Strategic Intelligence Systems: The quality of strategic planning depends on the quality of information gathering*. Marketing/Masters. Marketing Management. Winter 1998.

- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PETRI JR. Paul H. *Administração Conceitos e aplicações*. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1999.
- NAISBIT, J. *Paradoxo Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NOGUEIRA, Carmen R. D. *Turismo no Mercosul: Circuito Internacional das Missões Jesuíticas*. Dissertação de mestrado. USP, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, JR. *Cómo nace y se crea una gran idea*. ECOTUR – Ecologia e turismo. Año 2 nº 3, 1998.
- OMT. *Desenvolvimento de turismo sustentável: Manual para organizadores locais*. CTI - Consultoria Turística Integrada. SETS – EMBRATUR, 1998.
- OMT. *Tendências del Mercado Turístico – Las Américas*. Publicado por la Organización Mundial del Turismo. Madrid, España, 1999.
- PEREIRA, A . PEREIRA, N . EHRIG, G. *Obtenção de dados e informações para o desenvolvimento de um banco de dados de apoio a empreendimentos turísticos: O caso, A Rota Missões*. Estágio de Prática Profissional. URI: 1999.
- PETROCCHI, Mário. *Turismo: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 1998.
- Plano de Desenvolvimento Integrado da Região do Médio Uruguai. UNIJUÍ/URI, 1998.
- PORTER, Michael E. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRODETUR. *Infra-estrutura para o Turismo*. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: www.brazil-in-action.gov.br/prodetur/emprepot.htm, www.bnb.gov.br/prodetur/abertura.html. Last modified 15-Jul-98. Arquivo capturado em novembro de 1998.
- ROESCH, Sylvia. *Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SECTUR. Secretaria de Turismo do México. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: ([http://mexico-travel.com/estadistica/compendio98/compendio98\[1\].html](http://mexico-travel.com/estadistica/compendio98/compendio98[1].html)) Capturado em maio de 2000.

SETUR-RS. Secretaria do Estado de Turismo do Rio Grande do Sul. *Projeto Prodetur-Sul Mercosul*. Porto Alegre, 1999.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1988.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

UMSNH. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. *Projeto Mundo Maya do México*. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: (<http://www.ccu.umich.mx/mmaya>). Capturado em maio de 2000.

UNESCO. *As rotas que moldaram as culturas*. Fontes Unesco, nº 70 junho 1995.

VERGARA, Sílvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

WATSON, Hugh; HOUDESHIL, G.; RAINER, R. *Building Executive Informations System*, cap12.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Tourism gaining prestige as a development tool*. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: <http://www.world-tourism.org/omt/wtich.htm>. Arquivo capturado em dezembro de 2000.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Tourist Arrivals to Reach 1.6 billion by 2020*. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: <http://www.world-tourism.org/omt/wtich.htm>. Arquivo capturado em dezembro de 2000.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Information Center*. [ON LINE] Disponível na Internet via URL: <http://www.world-tourism.org/Offer>. Arquivo capturado em maio de 1998.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. *Benchmarking Prático: O guia completo*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ANEXOS

**ANEXO I - SITE DAS ROTAS TURÍSTICAS
INTERNACIONAIS**

<http://www.urisan.tche.br/~hreis/estudo>

**ANEXO II - DIÁRIOS DAS OFICINAS DO PNMT E
VIAGEM DE ESTUDOS**

**ANEXO III - ENTREVISTAS COM PERITOS DO
SETOR TURÍSTICO**

**ANEXO IV - TEXTOS (SITES OMT (SILK ROAD), UMSNH
(PROJETO MUNDO MAYA)**

**ANEXO V - BANCO DE DADOS - INDICADORES
INTERFACE**

**ANEXO VI - PONTUAÇÃO DE BENCHMARKING PARA AS
VARIÁVEIS E ROTAS (ANÁLISE INTERNA E EXTERNA)**