

## **Movimentos Globais e Cenários em Turismo: uma realidade dinâmica, uma viagem ao futuro**

*Global Changes and Scenarios on Tourism: a dynamic reality, a trip to the future*

*Movimientos Globales y Escenarios em Turismo: una realidad dinámica, un viaje hacia el futuro*

Luiz Gonzaga Godoi Trigo<sup>1</sup>

Rosana Mazaro<sup>2</sup>

### **Resumo**

Neste artigo se analisa o contexto contemporâneo global configurado pelas recentes crises e se prospectam cenários que exploram as possibilidades oferecidas pelos novos parâmetros de competitividade, com ênfase nos imperativos da inovação, em mudanças que marcaram o mundo nas últimas décadas e fatos que põem em cheque estruturas e processos historicamente constituídos. O setor de turismo e viagens sofre os impactos de toda sorte de transformações e tenta se adaptar às novas configurações sócio-culturais e de possibilidades facilitadas pelas novas tecnologias da informação, que, por sua vez, configuram novos segmentos, novos mercados e novos produtos. Entender a dinâmica, extensão e intensidade dessas mudanças é fundamental na análise atual e prospectiva, imprescindível para orientar decisões estratégicas em turismo.

**Palavras-chave:** turismo; mudanças; cenários; inovação.

### **Abstract**

*This article analyzes the contemporary global context set by recent crises and prospectam scenarios that explore the possibilities offered by new parameters of competitiveness, with emphasis on the imperatives of innovation, changes that marked the world in recent decades and facts that put in check structures and processes historically made. The travel and tourism sector suffers the impacts of all sorts of transformations and tries to adapt to the new socio-cultural settings and possibilities facilitated by new information technologies, which, in turn, configure new segments, new markets and new products. Understand the dynamics, extent*

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (1996) e Livre Docente em Lazer e Turismo pela ECA/USP. Professor Titular da Escola de Artes, Ciências e Humanidades/USP. E-mail: trigo@usp.br.

<sup>2</sup> Doutora em Administração/Turismo pela Universidad de Barcelona, Espanha. Docente/Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo –PPGTUR/ UFRN. Líder do grupo de pesquisa Inovação e Competitividade de Destinos Turísticos. E-mail: rosanamazaro@uol.com.br.



*and intensity of these changes is critical in analyzing current and prospective, necessary to guide strategic decisions on tourism.*

**Keywords:** *tourism; changes; scenarios; innovation.*

## **Resumen**

*En este artículo se analiza el contexto contemporáneo mundial establecido por las crisis recientes y se prospectam las posibilidades que ofrece nuevos parámetros de competitividad, con énfasis en los imperativos de la innovación, los cambios que marcaron el mundo en las últimas décadas y los hechos que ponen en estructuras de control y procesos históricamente instalados. El sector de los viajes y turismo sufre los impactos de todo tipo de transformaciones y trata de adaptarse a los nuevos contextos socioculturales y las posibilidades facilitadas por las tecnologías de la información, la cual, a su vez, configuran nuevos segmentos, nuevos mercados y nuevos productos. Comprender la dinámica, la extensión y la intensidad de estos cambios es crítico en el análisis actual y futura, necesaria para orientar las decisiones estratégicas en turismo.*

*Palabras clave: : turismo; cambios; escenarios; innovación.*

## **1. Introdução: uma realidade dinâmica**

As sociedades atuais são marcadas pela fragmentação, contradição e paradoxos. Vivemos uma realidade dinâmica marcada pela complexidade, fruto da evolução tecnológica e pela extrema diversidade cultural, étnica, social e econômica. Não se consideram mais apenas os segmentos, mas os pequenos nichos de mercado; não existem mais patamares de estabilidade, mas forças de mudança que alteram, criam e destroem permanentemente as faces culturais e produtivas das civilizações; não há mais ciclos previsíveis, mas crises e ondas randômicas de transformações que assolam os mercados e as sociedades, desconstituindo preceitos e premissas e determinando novas configurações.

Os campos do lazer e do prazer foram igualmente influenciados pelos fluxos de acontecimentos que abalaram as antigas certezas e teorias pretensamente totalizantes dos meta-sistemas filosóficos e econômicos outrora predominantes. Se no século XIX personagens como Darwin, Comte, Nietzsche, e Marx chocaram o pensamento estabelecido e lançaram novos paradigmas, ao longo do século XX, nomes como Lyotard, Kahl Popper,

Manuel Castells e toda uma legião de analistas econômicos e de tendências como Philip Kotler, Alvin Toffler, Jim Collins, Peter Drucker e outros especialistas em crises e prospecções, mostraram que o mundo humano tornou-se uma incógnita ainda maior e mais desafiadora face aos acontecimentos históricos e avanços tecnológicos das últimas décadas.

Este novo contexto, definido por Pine e Gilmore (1999) como o da economia da experiência, é fortemente caracterizado pelo emocional e onde o ser humano, como elemento chave, redefine sua fórmula de valor e redimensiona suas prioridades, impulsionando todo um movimento estratégico (KIM & MELGBORNE, 2005) no qual predominam a valorização da estética, do prazer, do bem estar, da qualidade de vida, da vivência de experiências inusitadas, do auto-investimento e de valores mais elevados.

Na esteira desses movimentos estratégicos emergem áreas como a moda, gastronomia, beleza, esportes, turismo, artes entretenimento, fortemente marcadas por duas características: diversidade e prazer. Esses campos articulam-se em complexas formações combinadas e interconectadas, exigindo novos olhares para se compreender suas facetas, fronteiras e, sobretudo, suas possibilidades.

Não há mais *clusters* específicos, por exemplo, de turismo, hospitalidade ou entretenimento, mas *sistemas* complexos que envolvem várias áreas. Há um paradoxo entre o gigantismo de lugares como Cingapura, Dubai, Orlando, Kuala Lumpur ou Las Vegas, destinos altamente direcionados à alta tecnologia, mercado de telecomunicações, finanças e de serviços ligados ao prazer, contrapondo com uma infinidade de nichos que se estabelecem nesses núcleos, configurados pelos mais variados tipos de pessoas, costumes, gostos e estilos. O macro e o micro convivem intimamente, compondo um contexto de impensada diversidade, que tanto provoca como se adapta às constantes inovações.

Esse novo mundo foi sendo gestado através de toda a história humana, porém nas últimas décadas os avanços tecnológicos e as mudanças econômicas, políticas e culturais influenciaram profundamente às mudanças sociais e que conformam novas civilizações. Tudo bem, a história sempre foi dinâmica e o mundo está em permanente transformação. No entanto, a novidade dos novos tempos é a velocidade da mudança. Não ha mais tempo para adaptar-se. O desafio agora é o de antecipar o futuro, e não mais se espelhar no passado.



Chegamos no momento da historia onde a realidade superou a ficção. Tom Clancy, no livro *Debt of Honor* (1994), relata o atentado suicida de um piloto japonês que arremessa seu Boeing 747 contra o Capitólio, matando o presidente, vários wenedores e autoridades. O livro foi criticado como extremamente fantasioso, pois se julgava impossível um ataque desse tipo em território norte-americano. Então, a ficção se torna realidade no dia 11 de setembro de 2001. Michel Houellebecq publicou *Plataforma*, em 2001, um romance que termina com um ataque de terroristas islâmicos contra turistas, na Ásia. Em outubro de 2002, novamente a ficção se materializa no ataque terrorista que matou mais de duzentos pessoas, a grande maioria de turistas estrangeiros em férias na ilha de Bali, na Indonésia, assumido por membros do Jemaah Islamiya, um grupo terrorista islâmico (O Estadão *on-line*, 2002).

Uma década após os maiores atentados terroristas nos EUA, é evidente que os impactos econômicos imediatos dos ataques na economia norte-americana foram menores do que se imaginava. Mas os impactos causados pelos gastos em guerras foram imensos e, juntamente com as crises econômicas, contribuíram para desgastar a imagem do país no exterior.

O setor de viagens e turismo sofreu grandes perdas e efeitos adversos. Apesar de o mercado interno dos EUA ser vigoroso e garantir demanda para sua imensa rede de ofertas em turismo, hospitalidade e entretenimento, houve uma queda nas viagens de estrangeiros, especialmente dos países onde o visto de entrada é exigido. Burocracia, altos custos, formalidades constrangedoras inibem um número maior de visitantes estrangeiros em seu território, algo que começa a preocupar os responsáveis pelo setor de turismo nos EUA. (THE ECONOMIST *on-line*, 2012)

Outros gastos elevados são os referentes ao controle de segurança nos aeroportos. Policiais armados no *check in*, análise do perfil dos passageiros, passaportes biométricos com chips. Controle dos *notebooks* no raio-X, proibição de líquidos a bordo, retirada de sapatos para vistoria, revistas corporais manuais, *scanners* corporais, detector de metais, proibição de objetos metálicos cortantes ou pontiagudos e uso de talheres de plástico nas já sofríveis refeições à bordo dos aviões causam demoras nas filas de embarque e queda na qualidade do serviço nas aeronaves. Muitas empresas aéreas aproveitaram os efeitos do 11 de setembro para diminuir seu nível de conforto e qualidade e assegurar mais lucros.



A análise das crises cíclicas das últimas décadas, aliadas à exigência de inovação e competitividade, marcam nossos tempos e sociedades, seja no mundo acadêmico, político, corporativo ou institucional. Toda uma sequência de fatos novos, regionais e globais, ainda precisam ser devidamente analisados e interpretados por historiadores, sociólogos, filósofos e cientistas políticos.

É nesse contexto que a economia, em geral, e o turismo, em particular, devem ser analisados, em um período de transição tecnológica, econômica, cultural e social. As próprias áreas ligadas ao turismo são extremamente dinâmicas, suscetíveis às crises e oportunidades e sensíveis às novas tecnologias. Essas mudanças influenciaram o turismo ao redor do mundo. Alguns desses efeitos e transformações são explorados neste texto. Tendo em vista, então, seu caráter exploratório, a finalidade aqui é mais instigar perguntas do que oferecer respostas. Assim, se optou por uma linguagem menos normativa e mais ilustrativa, coloquial, tentando demonstrar que o conhecimento pode ser construído sobre bases absolutamente distintas e flexíveis, mas ainda assim, manter-se acadêmico, científico, exatamente como requer os novos tempos.

## **2. O Gran Tour: fatos e interpretações**

Todo fato possui uma história. Quanto mais espetacular for esse fato, mais fantástica será essa história. Quem imaginaria, nos anos 1980, em plena guerra da ex-União Soviética contra os afegãos, que a ajuda da CIA aos rebeldes fundamentalistas islâmicos acabaria por inspirar os ataques de 11 de setembro de 2001? O mesmo vale para a atual crise financeira internacional, fruto de crises sistêmicas e consecutivas do sistema capitalista que se sucedem, em maior ou menor escala e por diferentes razões, desde o início do século passado e tem seu marco em 1929.

Tendências são construídas. Não são obras do acaso. Novas tendências são definidas continuamente por acontecimentos e eventos que se sucedem o tempo todo, num intrincado conjunto de influências mútuas. Fatos que já estão em desenvolvimento: é o presente moldando o longo prazo. [...] A explosão econômica prevista para os anos 1990 é uma das conseqüências da globalização dos mercados e da extraordinária evolução da tecnologia da informação, dos processadores de conhecimento e das telecomunicações (NAISBITT, ABURDENE, 1990, p. 27, 28).



Essas eram as expectativas sobre o desenvolvimento das economias dos países desenvolvidos durante a década de 1990. Foi o período dourado de países como os Estados Unidos, o Japão e dos blocos econômicos como os chamados tigres asiáticos, de uma Europa se unificando política e economicamente, da consumação do colapso do socialismo na ex-União Soviética e em seus países periféricos do leste europeu, do centro e do sudeste asiático. Nesse contexto o crescimento do turismo avançou a elevados percentuais ao longo de toda a década, por causa do desenvolvimento econômico nos países do capitalismo central e apesar das crises nos países periféricos, cenário que se inverteria no início da segunda década do século XXI.

Vivemos, certamente, em um período de mudanças históricas com acontecimentos de reflexo internacional ocorrendo de maneira intensa e decisiva. Muita coisa mudou desde o final do século XX. O historiador Eric Hobsbawn afirmou que:

[...] o fim da Guerra Fria retirou de repente os estímulos que sustentavam a estrutura internacional e, em medida ainda não avaliada, as estruturas dos sistemas políticos internos mundiais. E o que restou foi um mundo em desordem e colapso parcial, porque nada havia para substituí-los. A idéia, alimentada por pouco tempo pelos porta-vozes norte-americanos, de que a velha ordem bipolar podia ser substituída por uma 'nova ordem' baseada na única superpotência restante, logo se mostrou irrealista. [...] Há momentos históricos que podem ser reconhecidos, mesmo entre contemporâneos, por assinalar o fim de uma era. Os anos por volta de 1990 foram uma dessas viradas seculares. Mas, embora todos pudessem ver que o antigo mudara, havia absoluta incerteza sobre a natureza e as perspectivas do novo (HOBSBAWN, 1995, pág. 251-252).

É isso o que aconteceu e continua em processo: uma profunda mudança histórica que alterou estruturalmente bases fundamentais da humanidade como a sociedade, a economia, a política e a cultura. As mudanças são simultaneamente profundas e recentes, ainda não há teoria suficiente para interpretar e compreender o que acontece, o que não impede que se lancem hipóteses que, seguramente, serão testadas ao longo dos próximos anos (HUNTINGTON, 1997). Algumas das teorias expostas ao longo desses anos conturbados estão mais próximas da realidade do que outras, mais utópicas ou simplesmente equivocadas. As primeiras serão lembradas como luzes sinalizadoras de épocas tempestuosas; as outras irão para a imensa lata de lixo semi-reciclável (cósmico) da história.



Uma parte mais específica dessas mudanças refere-se à globalização (SOROS, 2003; STIGLITZ 2002). A expansão da globalização aconteceu de forma intensa e acelerada ao longo dos anos 1990. Isso acarretou um desequilíbrio entre os países desenvolvidos que já detinham capital, tecnologia e meios de se produzir conhecimento e os países em desenvolvimento, aprofundando o abismo entre os “*have*” e os “*have not*”, ou seja, os detentores de riquezas e conhecimento e os que ainda buscam meios para adquirir estabilidade econômica e política em suas sociedades. O crescimento do capitalismo global provocou distorções no âmago do próprio sistema, em um período posterior ao fim do socialismo, quando alguns pensaram que não haveria novidades no horizonte histórico e social.

John Naisbitt, Peter Drucker e Alvin Toffler são alguns dos autores que protagonizaram a teorização da celebrada passagem para a sociedade do conhecimento, identificando novas tecnologias e novos recursos humanos, *high tech* e *high touch*. Depois vieram as crises asiáticas em 1997, a crise da nova economia em 2001, os escândalos financeiros do início do século 21, envolvendo grandes corporações multinacionais e, finalmente, a crise do *subprime* no mercado imobiliário norte-americano que toma o planeta em uma onda avassaladora de pânico e falta de confiança, afetando empresas, pessoas e governos, um *tsunami* financeiro do qual ainda se está longe da recuperação e da avaliação dos estragos.

A década de 1990, que seria marcada pelo “fim das ideologias” e pela “paz americana”<sup>3</sup> viu irromper no cenário mundial uma série de crises que exigiu constantes adaptações aos novos tempos. Essas crises fazem parte dos ciclos do sistema capitalista, sendo uma das mais significativas a de 1929, que suscitou medidas de controle para evitar outras derrocadas tão amplas e duradouras. Porém, perto do final do século XX, uma sequência de problemas abalou a economia de países por todo o mundo.

O preocupante é que, no final de 2011, quando este texto está sendo escrito, há muito mais dúvidas e temores quanto a economia internacional do que certezas e perspectivas consolidadas. Essas crises econômicas foram acompanhadas de epidemias (gripe, pneumonia) que igualmente afetaram países e fluxos de visitantes e turistas. Problemas sociais, de saúde, economia, política ou guerras e terrorismo afetam diretamente os fluxos de turismo e de serviços em geral. Abaixo se resume as principais crises das últimas décadas. Cada uma delas

---

<sup>3</sup> Termo que se refere à hegemonia norte-americana no globo.

afetou o turismo de alguma forma, seja em sua área mais próxima, seja ao nível mais global, certamente conforme sua intensidade, extensão e duração.

<b>Ano</b>	<b>Fato</b>
1995	Crise financeira no México
1997	Crise asiática a partir de julho.
1998	Crise financeira na Rússia.
1999	Crise cambial no Brasil em janeiro, no rastro de uma crise iniciada em setembro de 1998. Início da pior crise econômica na história da Argentina.
2000	Problemas com a chamada “nova economia” e crise na Nasdaq (a Bolsa de Valores da informática em Nova Iorque)
2000/2001	Série de escândalos fiscais em várias multinacionais com sede nos Estados Unidos da América – EUA e na Europa. A crise Argentina atinge o auge e o país fica insolúvel.
2001	Atentados terroristas em Nova Iorque e Washington abalam o mundo
2002	Novos atentados terroristas abalam o turismo internacional. Aprofundamento dos conflitos entre árabes e israelenses. Os EUA ameaçam invadir o Iraque, caso o país não se submeta a controle para apurar a existência de armas de destruição em massa. No final do ano, surgem conflitos diplomáticos entre Estados Unidos e a Coreia do Norte.
2008-2009	Uma série de crises econômicas e financeiras atingem os Estados Unidos e a zona europeia do Euro.
2010	A China se estabiliza como grande potência contemporânea, graças à sua industrialização, crescimento econômico acelerado, desenvolvimento tecnológico e volume de reservas financeiras. O país é o maior detentor dos títulos de dívida pública dos EUA.
2011	Recrudescimento da crise econômica nos Estados Unidos e nos países europeus endividados (Irlanda, Portugal, Grécia, Espanha, Itália). Pela primeira vez na história, os EUA perdem a nota máxima das agências de investimentos internacionais.

O que deu errado? A mesma coisa que dá errado nas instituições e organizações quando se negligencia o capital mais importante: o capital humano. Naisbitt deixa claro que o reconhecimento do indivíduo é o fio condutor que une todas as tendências.

Nas interpretações que Cohen (2008) faz dos ensinamentos do guru Peter Drucker, há insistentemente referências a temas como legitimidade de poder das lideranças políticas e





organizacionais, associados a questões de responsabilidade e ética nas decisões e conduta de lideranças. Esses preceitos são muito antigos na história das civilizações e já constavam nas antigas mitologias e depois passaram a integrar os corpos doutrinários das variadas religiões. Finalmente, com os antigos gregos, esses princípios assumiram estruturas articuladas em torno da ética e da política e foram desenvolvidas ao longo da história da filosofia, sempre incorporando as novas culturas, tecnologias e desafios humanos perante as “novas realidades”.

Esses preceitos devem referenciar padrões de comportamento em todos os lugares de convivência humana e coletividade, seja nos bares, nas ruas, nos restaurantes, nas lojas ou nos hotéis, ou ainda nas grandes corporações financeiras ou industriais (JENKINS, 2008) Ou deveria ser. Livros melosos e sentimentais como *O monge e o executivo* de James Hunter são campeões de vendas. Falam de humildade e serviço na liderança. Os chefes o compram ou ganham de presente e o que fazem com o livro? Os poucos que o leem, em geral, agem ao contrário.

Arrogância, vaidade e ética dúbia moldam os parâmetros de várias instituições e organizações empresariais na atualidade. Responsabilidade social e sustentabilidade ambiental são, em muitos casos, palavras ocas para decorar manuais coloridos organizados pelo pessoal de marketing para angariar investimentos, passar uma imagem favorável e dar algum retorno menos técnico aos acionistas.

As crises e ebulição internacional afeta igualmente países, instituições e indivíduos. Os motivos são similares: ganância, egoísmo, princípios éticos extremamente resilientes. Criticamos os governos, os grandes bancos, o crime organizado, mas nos calamus perante os problemas em nossos condomínios, empresas ou escolas de nossos filhos. Entre a indiferença e o cinismo, entre a hipocrisia e a bonomia, construímos as tendências. Não são obra do acaso. É o presente moldando o longo prazo. Que tipo de futuro estamos construindo para nossas empresas, famílias e a sociedade em geral? Qual parte dessa nova crise global foi causada por irresponsabilidade e ganância ainda não entendemos?

Dentre os esforços para se entender o mundo moderno e desvendar seus mecanismos de funcionamento, a revista norte-americana Newsweek publicou (NEWSWEEK, 2010) um *ranking* sobre os melhores países para se nascer e viver na atualidade. Foram considerados

cinco tópicos para a avaliação: educação, saúde, qualidade de vida, competitividade econômica e políticas ambientais. A lista dos 20 entre os 100 melhores é capitaneada sem novidades pela Finlândia, seguida na ordem de classificação pela Suíça, Suécia, Austrália, Luxemburgo, Noruega, Canadá, Holanda, Japão, Dinamarca, Estados Unidos, Alemanha, Nova Zelândia, Reino Unido, Coreia do Sul, França, Irlanda, Áustria, Bélgica, Cingapura. Os países do BRIC<sup>4</sup> estão pior classificados neste ranking. O Brasil, em 48º lugar, a Rússia, em 51º; a China, em 59º e a Índia, em 78º. O estudo analisa ainda a trajetória de 10 líderes que ganharam projeção e respeito mundial, entre elas a do presidente brasileiro Luiz Inacio Lula da Silva.

Porém, onde a revista realmente inova é na análise de quais os melhores países para determinadas práticas. Veja que interessante:

- Ideal para empinar pipas? A Índia. É algo tão popular que todo 14 de janeiro há um mega concurso que envolve um milhão de pessoas de 36 países;
- Com o melhor clima? A ilha de Malta, com tempo seco de abril até agosto e inverno suave graças aos ventos do deserto africano;
- Para se fazer cirurgia plástica? Brasil. É uma indústria de 15 bilhões de dólares;
- Perfeito para se envelhecer? Japão, graças às suas políticas e o respeito ofertado aos anciãos;
- Para se ter um bebê? França, com sete meses de licença-maternidade e atendimento pediátrico excelente;
- Para se dirigir com prazer? África do Sul, com sua estrada de 1.200 km, entre Johannesburgo e a Cidade do Cabo, que corta praias, campos cultivados e paredões de rochas imensos;
- Que tem a melhor música? Mali, com seu Festival *au Desert* quer atrair os melhores músicos populares do mundo;
- Onde se faz mais sexo? República Tcheca. Segundo pesquisa global da fábrica de preservativos Durex, “tchecos fazem sexo tão frequentemente quanto os franceses,

---

<sup>4</sup> Sigla que se refere a Brasil, Rússia, Índia e China, que vem sendo comumente utilizada em diversos contextos, especialmente no econômico.

começam a vida sexual tão cedo quanto os holandeses e tem tão pouco medo de doenças venéreas quanto os italianos”;

- País mais adequado para ser gay? A Holanda. Desde 2001 os casais homossexuais têm os mesmos direitos que os heterossexuais e ninguém se preocupa com a vida dos outros;
- Perfeito para se ter um cão? Bélgica, onde eles são adorados e podem entrar em todos os lugares;
- Ideal para um jantar? Espanha, graças à revolucionária cozinha molecular de Ferrán Adria e seu famosíssimo El Bulli, o restaurante mais afamado do mundo;
- Melhor lugar para ser um *rapper*? A Suíça! Os shows são disputados e não há violência nas apresentações.

O que significa isso tudo? São constantes as mudanças das nações, empresas e instituições, em seus ciclos de ascensão e queda, mas sempre com algumas dessas instituições caracterizando-se por ficarem mais tempo no pódio das glórias mundanas, graças à sua capacidade de se reinventar e criar novos produtos, mercados e tendências e à sua capacidade de entender os desafios dos novos cenários locais e globais (FRIEDMAN, 2005, RAMO, 2010). Sem contar como elas devem se posicionar face aos velhos problemas que exigem novas soluções, aos novos problemas que exigem as velhas soluções e os novos problemas que ainda não oferecem um equacionamento razoável. Para isso é preciso muita lucidez, sabedoria e flexibilidade mental, inclusive para avaliar com certa capacidade como será o futuro próximo.

### **3. Itinerário de Viagem: o avanço do turismo no Brasil**

O turismo no Brasil é assunto da história mais recente do país. Durante o longo período da ditadura militar, as atividades relacionadas a viagens eram tratadas como temas de segurança nacional e o foco era o de controle da mobilidade de pessoas. Com a transição para o regime democrático, a abertura de mercado e a reestruturação sócio-econômica, as viagens e o lazer ganharam status de política pública e a incorporar os hábitos da população nas opções de uso do tempo livre.

Desde o início deste século o País adotou um novo modelo desenvolvimento econômico que inclui mecanismos para ampliar a distribuição de renda e as oportunidades no mercado de trabalho, favorecendo a inclusão de milhões de brasileiros na dita sociedade de consumo. Como resultado, o Brasil reúne hoje um conjunto de indicadores econômicos e sociais positivos e apresenta condições favoráveis à aceleração do crescimento. O Brasil reduziu sua dependência do financiamento externo e encontra-se hoje menos vulnerável a crises internacionais do que no passado recente. Nos últimos anos, ampliou substancialmente sua participação no comércio internacional e acumulou superávits recordes na balança comercial. Esse bom desempenho permitiu a acumulação de reservas internacionais em níveis também recordes e o país passou de devedor à condição de credor de importantes organismos financeiros internacionais.

Apesar das crises e das dificuldades o turismo cresceu significativamente na década de 1990 e, depois da crise de 2001/2002, continuou a se estabelecer no mundo e no Brasil, mais acentuadamente, favorecido por um contexto e regime democrático e pluralista. Esse regime beneficiou-se da estabilidade econômica e da abertura comercial. Suas políticas públicas foram marcadas pela tentativa de inserção de parte da população nas políticas locais e regionais através do Programa Nacional de Municipalização do Turismo, marca da gestão da Embratur entre 1995 e 2002.

O crescimento do turismo brasileiro nesse período, foi favorecido graças aos seguintes fatores:

- estabilidade política desde o final do regime militar.
- estabilidade econômico-financeira.
- a abertura comercial e financeira trouxe para o Brasil investimentos nas diversas áreas da economia, com destaque para as atividades de hospitalidade e turismo
- a revogação das leis que proibiam os navios estrangeiros de fazer cabotagem no Brasil e as empresas estrangeiras de cruzeiros marítimos passaram a explorar melhor o litoral brasileiro;
- a infraestrutura aeroportuária cresceu, e as companhias aéreas investiram em novos equipamentos (aviões);



- o setor de entretenimento nas grandes e médias cidades foi ampliado e se criaram leis municipais de incentivo à cultura, esporte e lazer;
- a gastronomia brasileira conquistou níveis cada vez mais altos de excelência;
- a segmentação do lazer e turismo atingiu camadas cada vez maiores da população.

Turismo é um fenômeno com muitos fatores econômicos positivos: cria empregos, gera impostos e o desenvolvimento. Mas se for mal planejado e implantado, pode ser fator de poluição, exclusão social, concentração de renda, aumento da prostituição e exploração sexual de crianças e adolescentes. A responsabilidade por essas questões não é exclusiva dos governos (federal, estadual ou municipal), mas da sociedade civil organizada como um todo.

A criação do Ministério do Turismo (MTur) foi um importante marco no setor, uma iniciativa que já era demandada por diversas instituições do setor privado e por órgãos públicos estaduais e municipais. Até então, o turismo dividia espaço ministerial com áreas como cultura, comércio ou esportes. Mas, apesar dos problemas, o turismo mudou profundamente nas últimas décadas. Ficou mais competitivo e mais profissionalizado.

O Plano do Turismo Nacional - PNT 2003-2007 representa o marco de modernidade da política do país no tratamento dos assuntos de turismo. Resultado de um processo de amadurecimento do governo central na abordagem do setor, iniciada no final do último século, este plano consiste no primeiro documento formal que fixa as diretrizes fundamentais para o seu desenvolvimento e imprime definitivamente um tratamento estratégico para os assuntos relacionados às suas atividades.

O Plano Nacional de Turismo – PNT 2007-2010 dá continuidade aos programas iniciados em 2003 e traz no seu título *Uma Viagem de Inclusão* o seu direcionamento prioritário, reforçando e ampliando sua aplicação como instrumento de planejamento e gestão que coloca o turismo como indutor do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no País. Uma inclusão que pode ser alcançada por duas vias: a da produção, por meio da criação de novos postos de trabalho, ocupação e renda, e a do consumo, com a absorção de novos turistas no mercado interno.

Outros fatores que influenciam o avanço do segmento em qualquer país é a educação para a formação de profissionais para atuar no setor. Neste sentido, vários cursos superiores abertos no início da década passada, à reboque do desconhecimento sobre o que é turismo, foram fechados entre 2004 e 2008 saneando o setor educacional atingido pela especulação de empresários. Os cursos que sobrevivem mantêm seus padrões de qualidade e partiram para uma elevação das exigências acadêmicas. Surgiram escolas especializadas no ensino de hotelaria, gastronomia e lazer. A área articula-se cada vez mais com a hospitalidade, enologia, gastronomia, entretenimento, esportes, cultura, saúde e estética. Forma-se um imenso setor de serviços dedicados ao prazer e ao bem estar, à qualidade de vida e ao conforto.

Os luxos contemporâneos - espaço, tempo, sossego, segurança, atenção e meio ambiente – envolvem os serviços exclusivos e altamente especializados do setor de viagens e turismo. O turismo é um centro de conexões entre atividades afins e articuladas (WTO, 2006). As novas tecnologias e métodos de gestão reciclam-se sistematicamente e o setor precisa compatibilizar-se sistematicamente com as mudanças e novos desafios aos níveis regional e global. Enfim, o que é relevante é o avanço que o turismo brasileiro conseguiu nos últimos anos e a crescente conscientização social, política e profissional que a área vem recebendo.

O Brasil, assim como os outros países, possui um histórico de barreiras antigas que, quando rompidas, geraram novas possibilidades. A privatização das companhias de telecomunicações garantiu amplo acesso à telefonia para todas as classes sociais. A privatização da Embraer e da Siderúrgica Vale do Rio Doce fizeram dessas empresas grandes competidoras nacional e internacional. A evolução histórica de um país ou instituição passa pela quebra de paradigmas que se cristalizaram e, com o tempo, tornaram-se inadequados ou obsoletos. O problema é que as antigas situações geram grandes áreas de conforto e de interesses cujos beneficiários querem preservar a todo custo, mesmo em detrimento do bem geral.

A implementação das políticas compensatórias, face à brutal injustiça social e concentração de renda do país, como as bolsas-família, iniciadas no governo FHC e ampliadas no governo Lula, gerou uma dinâmica econômica inovadora em áreas historicamente miseráveis. Antes das eleições de 2002, muitos preconizavam que um governo de esquerda levaria o país ao caos social, político e econômico, isolando o Brasil na comunidade internacional e criando

uma situação interna de ingovernabilidade. Essas falácias foram repetidas por uma minoria durante as eleições de 2010, sem condições de sustentar o argumento.

Quanto às políticas públicas de âmbito social, o país tenta avançar em um de seus fatores mais preocupantes e negativos para o setor turístico que é o da segurança pública. Falava-se que os morros cariocas, dominados pelo narcotráfico, eram fortalezas inexpugnáveis protegidas pelo cinturão de favelas coniventes que os cercavam e que qualquer tentativa de intervenção seria derrotada pela criminalidade ou geraria um massacre de proporções catastróficas. A eliminação progressiva das quadrilhas de narcotraficantes e a implantação das UPPs, Unidade de Polícia Pacificadora, é um projeto da Secretaria Estadual de Segurança Pública do Rio de Janeiro que pretende instituir polícias comunitárias em favelas, principalmente na capital do Estado, como forma de desarticular quadrilhas que controlavam esses territórios como estados paralelos.

Muitas dessas vacas sagradas foram expurgadas, passo a passo, e a história mostrou que só a mediocridade mental ou interesses espúrios tentavam barrar as forças renovadoras e os avanços necessários a uma sociedade pluralista, complexa e contraditória como a sociedade brasileira e a grande maioria das sociedades atuais, vivendo o paradoxo entre regional e global, avanços e retrocessos, conquistas sociais e problemas inerentes a essas conquistas.

Considerando que crescimento do turismo está intimamente relacionado ao crescimento econômico e a estabilidade política, sendo por este impactado e potencializado de forma intensa, e, tendo como referência esse ambiente de estabilidade e de perspectiva de melhoria dos indicadores de desenvolvimento, pode-se inferir que este é um momento de movimento estratégico importante e de oportunidades positivas para o turismo no Brasil.

#### **4. Um Destino para o Futuro: competitividade, criatividade e inovação**

O contexto competitivo atual é de extrema complexidade e de incertezas, porém de estímulo e favorecimento a importantes mudanças, o que se pode interpretar como um momento de movimentos estratégicos relevantes (KIM & MAUBORGNE, 2005).

As transformações nas formas de produção, consumo e convivência social nas sociedades modernas tem no conhecimento e na criatividade sua base dinamizadora. Por isso, atributos de



conhecimento e criatividade constituem fator de altíssima relevância no desenvolvimento social, econômico e político de lugares e regiões na atualidade e se acentuará no futuro.

Seguindo a lógica evolutiva, o mundo contemporâneo está marcado pela convergência dos temas de criatividade, cultura e valor, e que tem a inovação como imperativo absoluto no contexto competitivo global (HALL & WILLIAMS, 2008). Logo, a interpretação clara, objetiva e estratégica desses sinais para as economias e seus setores estruturantes, em macro ou micro perspectiva, podem configurar cenários de amplas oportunidades para as economias e para o turismo.

Em um contexto de efervescência social e de diferentes manifestações políticas em seu sentido mais amplo, os fundamentos da globalização e de seus imperativos parecem ter acentuado a necessidade de valorização do local como forma de manutenção da identidade social de um povo, região ou mesmo país, na garantia de preservação de algo genuíno, único, que represente o sentido de pertencimento.

Ou seja, diante a absoluta padronização de determinados estilos de vida, se volta a atribuir mais valor aos elementos endógenos originais dos lugares e de sua representatividade simbólica, em muitos casos traduzidos no estilo de vida e nas manifestações culturais originais de seu povo (GUIDENS, 1998).

O fundamento dessa mudança esta na essência do ser humano, também destacada pelo dinamarquês Rolf Jansen (ano) em sua “sociedade dos sonhos” descrita em seu mais recente livro, *A Time Traveller's Tale* (História de um Viajante do Tempo), ele foi a 2030 e trouxe de lá informações de como será a economia de mercado nesse futuro breve. A grande transformação: se no contexto da era da informação (CASTELLS, 1999) o apelo ao consumidor reportava a fatores racionais de decisão, no contexto da experiência e do sonho, predomina o apelo ao coração, aos fatores emocionais. Ora, isso muda totalmente a direção do nosso *gran tour*. É necessário rever objetivo, rumo, trajetória e os meios adequados para desfrutar dessa viagem ao êxito competitivo. E só vai chegar ao destino quem usar de muita criatividade.

Em países de diversos continentes a criatividade vem sendo apoiada por políticas públicas e sendo tratada como o insumo por excelência da inovação. Os dados sobre o crescimento da economia criativa no mundo são indiscutíveis. Segundo Simonetti (2012) informações da





Organização Mundial do Comércio (OMC) dão conta de que o faturamento das indústrias criativas no mercado internacional duplicou nos primeiros três anos do século XXI. Segundo cálculos dos especialistas da Organização das Nações Unidas (ONU), a economia criativa, que envolve setores tão díspares como o teatro, o artesanato, a televisão, o cinema, a publicidade e o desenvolvimento de programas de computador, entre muitos outros, é responsável, hoje, por 7% das riquezas produzidas no mundo e, como cresce rapidamente, logo chegará aos 10%.

Essa, no entanto, é uma média geral. Esconde disparidades polêmicas. De acordo com a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco), apenas três países, o Reino Unido, os Estados Unidos e a China, produzem 40% dos bens culturais negociados no planeta - entre eles livros, CDs, filmes, videogames e esculturas. As vendas da América Latina e da África, somadas, não chegam a 4% (SIMONETTI, 2012).

Embora a globalização dê oportunidades para que os países compartilhem suas culturas e seus talentos criativos, é claro que nem todas as nações são capazes de aproveitar igualmente das oportunidades. Um dado impressionante é o que aponta que cinco sextos da população mundial - uma multidão de cinco bilhões de pessoas - vive em países em desenvolvimento ou absolutamente pobres, um fator condicionante para aproveitamento das tais oportunidades.

No Brasil, segundo a autora, cálculos mais abrangentes indicam que o PIB Cultural contribui com apenas 1% da riqueza nacional, o que é no mínimo surpreendente quando se observa o sucesso que o país faz no exterior com produtos culturais desde os tempos de Carmen Miranda. Hoje o cardápio nacional, muito mais variado, vai da moda à culinária, passando pelo software. Uma coisa é certa: A criatividade brasileira é capaz de movimentar a economia, reduzir desigualdades e fortalecer a auto-estima da população. Como em outras regiões do planeta, está aberto o debate - e a busca de soluções - em torno da indústria cultural do país.

O turismo tem na sua essência a localidade e o que ela tem de singular. Os fundamentos da economia da experiência e da criatividade colocam a essência única das localidades e de sua cultura como fonte inspiradora para a composição da oferta turística. Neste caso, a cadeia de produtos e serviços que formam a oferta turística local e regional, ainda que composta por dezenas de agentes podem - e devem, segundo os determinantes atuais - de diferentes maneiras, expressar os atributos intangíveis que traduzem o posicionamento estratégico de



uma destinação turística e que, alinhada ao novo contexto, atender aos critérios de tematização, singularidade e originalidade.

Essa nova economia vem crescendo, graças à sociedade do conhecimento e às novas tecnologias. É o destaque da dimensão simbólica da produção humana, presente das artes do circo ao conteúdo dos games, que passa a ser elemento fundamental na definição do valor (diferente de preço) desses novos bens e serviços, construindo novas solidariedades, novas éticas e estéticas. É neste mesmo contexto que emerge a já propagada economia criativa, como uma espécie de resposta da oferta às expectativas da demanda e de adaptação aos novos tempos (REIS, 2008)

São oportunas agora diferentes iniciativas de institucionalização, formulação e implementação de políticas voltadas para a valorização e apoio das atividades produtivas intensivas em cultura, a maior expressão da criatividade. Hoje se reconhece que quanto mais denso, diverso e rico o conteúdo cultural de uma sociedade, maiores as suas possibilidades de desenvolvimento. O vigor das manifestações culturais mais enraizadas permite sua preservação e difusão e pode representar uma significativa alternativa de inclusão produtiva, seja pelas oportunidades de criação de emprego e renda, seja pela ampliação do acesso e da qualificação desses serviços.

De acordo com a declaração da visão do PNT (BRASIL, 2007), o turismo no Brasil deve contemplar as diversidades regionais, configurando-se pela geração de produtos marcados pela brasilidade, proporcionando a expansão do mercado interno e a inserção efetiva do País no cenário turístico mundial. A criação de emprego e ocupação, a geração e distribuição de renda, a redução das desigualdades sociais e regionais, a promoção da igualdade de oportunidades, o respeito ao meio ambiente, a proteção ao patrimônio histórico e cultural e a geração de divisas sinalizam o horizonte a ser alcançado pelas ações estratégicas indicadas.

O turismo, como atividade que tem no local e em seus recursos endógenos o seu próprio fundamento, é um dos setores que melhor pode se apropriar da dinâmica desse novo contexto – que contraditória e nostalgicamente aprecia o antigo e as tradições. Os objetivos do PNT apontam para o desenvolvimento do produto turístico brasileiro com qualidade, contemplando as diversidades regionais, culturais e naturais, a promoção do turismo com um fator de inclusão social e o fomento à competitividade do produto turístico brasileiro nos mercados

nacional e internacional. Para garantir sua execução, aposta na gestão descentralizada para estruturar os destinos, diversificar a oferta e incrementar seus indicadores de competitividade de acordo com padrões globais.

Destaque-se, ainda, a capacidade de estimular o desenvolvimento de outras atividades produtivas associadas às atividades culturais. Estes atributos são particularmente importantes em países como o Brasil, de vastas riquezas e diversidade natural, patrimonial e cultural, fruto de um território de dimensões continentais e da fusão de múltiplas etnias. Isto significa que temos atributos essenciais para inovar em turismo.

Reforçando a importância da inovação como um dos principais desafios competitivos atuais para países e regiões, a União Europeia desenvolveu uma metodologia denominada *Innovation Union Scoreboard 2011* (IUS), que serve de método de monitoramento do desempenho competitivo em termos de inovação nos países e de ferramenta de avaliação da implementação do *Europe 2020 Innovation Union*, plano de desenvolvimento europeu com foco na inovação (UNU-MERIT, 2011).

O resultado do ranking possibilita a avaliação comparativa do desempenho da inovação dos Estados-Membros da UE27 e os pontos fortes e fracos de seus sistemas de pesquisa e inovação. O índice geral é composto por 25 indicadores que captam o desempenho dos sistemas de pesquisa e inovação nacional, considerado em sua totalidade. Essencialmente, os indicadores traduzem as condições básicas e fundamentais que favorecem para que os países sejam mais ou menos inovadores, como aqueles relacionados à educação, ao investimento em pesquisa, a dinâmica de negócios, ao empreendedorismo e a fatores legais.

Paralelamente, também no nível internacional, o Fórum Econômico Mundial tem promovido desde 2005, estudos sobre o desempenho competitivo em turismo de diferentes países de todas as regiões do mundo, que resultam no *Travel & Tourism Competitiveness Index*. O TTCI 2011 avaliou um número recorde de 139 países/economias, a partir de uma metodologia de avaliação que definem como “uma ferramenta estratégica global para medir os fatores e políticas que tornam atrativo desenvolver o setor de T & T em diferentes países.” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2011, p. XIV).

O Brasil ainda apresenta indicadores bastante tímidos em turismo se comparado com a sua inestimada potencialidade. O resultado do estudo de competitividade do turismo realizado



pelo Word Economic Fórum classificou o Brasil como 52º colocado, com avaliação de 4,40 pontos, em um escore de 0 a 7,0. O país perdeu algumas posições em comparação ao estudo anterior de 2009, reflexo do insuficiente investimento na infra-estrutura básica e, principalmente, de transporte, comunicação, mobilidade e urbanística. No entanto, importante destacar que o mesmo estudo classifica o Brasil como o número 1 do mundo no atributo recursos naturais.

Internamente, os resultados dos estudos de competitividade dos 65 Destinos Indutores realizados de 2008 a 2011 indicam que há um enorme espaço para melhorias e expansão (FGV/Mtur, 2011). Dentre as 13 dimensões avaliadas o país não ultrapassa sete pontos em nenhuma delas, em um escore de 0 a 10,0 e em algumas variáveis, abaixo dos 5,0 pontos na avaliação. Este é um diagnóstico efetivo do quanto se está aquém do atendimento aos requisitos mínimos para alcançar padrões de qualificação e estruturação capazes de apoiar estratégias competitivas diferenciais e sustentáveis, em seu mais amplo sentido. No entanto, as diretrizes parecem apontar caminhos que convergem para o atendimento aos imperativos competitivos atuais e frente ao futuro para o turismo.

## **5. O Difícil Perfil do Futuro: o check-out indefinido?**

Tendo em vista o contexto competitivo atual e futuro para os destinos turísticos, seja ele um país, uma região ou uma localidade, os determinantes e condicionantes de sucesso e os atributos de especialidade para orientar a decisão estratégica parecem já identificados e definidos. O desafio aos destinos e o seu futuro está na adequada identificação e estudo destes atributos e de como cada um deles se apropria deste conhecimento e o transforma em inteligência competitiva.

Esta é uma perspectiva que exige visão e mentalidade estratégica para o entendimento de que, mais importante do que o que se tem, é o que se faz com o que se tem (e em muitos casos, com o que não se tem, como os casos de Dubai, Las Vegas e a célebre Disney). Este aspecto enfatiza os elementos de gestão e coordenação como prioritários e fundamentais para o controle sobre o desenvolvimento e o direcionamento de resultados conforme o que se determina no destino.

Com base neste entendimento, a análise da estratégia brasileira para enfrentamento da competitividade internacional demonstra sintonia com os imperativos competitivos quando fundamenta sua política de turismo e define seu plano estratégico com base nos princípios da descentralização, na ênfase aos recursos próprios, nos argumentos de brasilidade, na integração regional e no foco ao mercado interno.

Após mais de uma década de esforços de qualificação do turismo brasileiro e de uma política de *empowerment* dos municípios e micro regiões turísticas, denominadas pólos regionais, pode-se inferir que em uma avaliação global avançou-se qualitativa e quantitativamente quando comparada com período anterior à sua implantação.

A estratégia brasileira de estruturação para a competição em turismo a partir da capacitação e delegação da gestão para instancias de governança regionais e locais, demonstra acertada forma de transferência de tecnologias e de poder aos destinos, favorecendo o controle sobre o processo de desenvolvimento turístico, permitindo a potencialização dos recursos e atrativos próprios de cada lugar ou região. Com base nestes recursos, a definição de segmentos prioritários é também fator crucial para o direcionamento de estratégias específicas e de otimização de recursos, uma vez que delimita mercados e nichos para direcionamento de ações.

Os fatores condicionantes ao desenvolvimento do turismo e a implementação do PNT estão relacionados à capacidade de investimento e à expansão da iniciativa privada, recuperação e a adequação da infraestrutura e dos equipamentos nos destinos turísticos, qualificação dos recursos humanos para o trabalho nas diversas atividades que integram a cadeia produtiva do turismo. Um grande desafio é desenvolver e implementar estratégias relacionadas à logística de transportes articulados, que viabilizem a integração de regiões e destinos turísticos e promovam a conexão soberana do País com o mundo.

Em poucas palavras, vivemos realmente em um mundo cheio de oportunidades, onde, algumas vezes, inovar pode significar apenas conhecer e compreender melhor a realidade que nos cerca. Este sim, o mais importante dos avanços.

## Referências

- BRASIL, Ministério do Turismo. *Plano Nacional de Turismo 2003/2007*. Brasília, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Plano Nacional de Turismo 2007/2010, Uma Viagem de Inclusão*. Brasília, 2007.
- CASTELLS, Manuel. *A era da informação* (3 vol.) São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COHEN, W. A. *Uma aula com Drucker*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COLLINS, Jim. *Como as gigantes caem*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FGV/MTur. *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional: Relatório Brasil*. Brasília, FGV/Ministério do Turismo, 2011.
- FRIEDMAN, Thomas L. *O mundo é plano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- GUIDENS, A. *Un Mundo Desbocado*. Madrid, Esic, 1998.
- HALL, M., & WILLIAMS, A. H. *Tourism and Innovation*. London: Routledge, 2008.
- HOBBSAWN, Eric. *Era dos extremos – o breve século XX*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HUNTINGTON, Samuel. *O choque de civilizações e a recomposição da ordem mundial*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.
- KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.
- KOTLER, Philip e CASLIONE, John A. *Vencer no caos*. São Paulo: Elsevier, 2009.
- MINISTERIO DO TURISMO. Plano Nacional de Turismo 2007-2010, Uma Viagem de Inclusão. Brasília, *Ministério do Turismo*. Available at [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br), 2007.
- NAISBITT, J. e ABURDENE, P. *Megatrends 2000*. São Paulo: Amaná-Key, 1990.
- NEWSWEEK *The Word`s Best Countries*. Disponível em <http://www.thedailybeast.com/topics/the-world-s-best-countries.html>. Último acesso agosto 2012.
- PINE, B. Joseph & GILMORE, James H. *The Experience Economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- RAMO, Joshua Cooper. *The age of unthinkable*. New York: lack Bay Books, 2010.
- REIS, A.C.F (Org.). *Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento : uma visão dos países em desenvolvimento* . São Paulo : Itáu Cultural, 2008.
- SIMONETTI, Eliana. Industria Criativa – colcha de retalhos. *Revista Desafios do Desenvolvimento*, IPEA, Ano 9 . n° 72, 2012
- SOROS, George. *Globalização*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- STIGLITZ, Joseph E. *A globalização e seus malefícios*. São Paulo: Futura, 2002.
- THE ECONOMIST, *Brand of dreams America is wooing foreign tourists for the first time*. <http://www.economist.com/node/21557782>. Último acesso set2012.
- UNU-MERIT. *Innovation Union Scoreboard 2010*. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation, 1 February 2011, <http://www.proinno-europe.eu/metrics>.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn*. Geneve, World Economic Forum. Available at [www.weforum.org/tcr](http://www.weforum.org/tcr)

WORLD TOURISM ORGANIZATION – WTO. *Tourism 2020 Vision: Global Forecasts*. WTO, 2006

**Recebido em: 20/02/2012**

**Aprovado em: 10/09/2012 (1ª versão) 29/09/2012 (2ª versão)**