

Luís Moretto Neto

**A COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADA  
AOS ESPAÇOS INSULARES DE GRAN CANARIA/ESPANHA E  
FLORIANÓPOLIS/BRASIL: ESTUDO DE MULTI-CASOS.**

Florianópolis

2005

Luís Moretto Neto

**A COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADA  
AOS ESPAÇOS INSULARES DE GRAN CANARIA/ESPANHA E  
FLORIANÓPOLIS/BRASIL: ESTUDO DE MULTI-CASOS.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Profº. José Francisco Salm, Ph.D

Florianópolis

2005

Luís Moretto Neto

**A COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADA  
AOS ESPAÇOS INSULARES DE GRAN CANARIA/ESPANHA E  
FLORIANÓPOLIS/BRASIL: ESTUDO DE MULTI-CASOS.**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ?? de março de 2005.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D  
Universidade Federal de Santa Catarina  
**Orientador**

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Moderador

---

Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinadora Interna

---

Prof. Altair Borgert, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinador Interno

---

Prof. Augusto Cesar Zeferino, Ph.D  
Instituto Histórico e Geográfico de Santa Catarina  
Examinador Externo

---

Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, Dr.  
CESUSC/ÚNICA/SENAI

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Professores José Francisco Salm e Maria Ester Menegasso pelas mãos estendidas de apoio durante a caminhada do Doutorado.

À Universidade Federal de Santa Catarina, através do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, a qual proporciona o acesso ao estudo gratuito e de qualidade para inúmeras pessoas.

Aos meus pais, Osvaldo (*in memoriam*) e Maria Zenir, irmãos, Sidnei e Eliane, sogros, Luiz e Delta, esposa, Solange, filhos, Luís Augusto e Simone, nora, Mislene, neta, Luísa, genro, Murilo, e aos inúmeros amigos irmãos que me acompanham na caminhada nesta vida.

Ao Grande Arquiteto do Universo, que com Sua sabedoria infinita ilumina os passos de todos os homens de bem que ajudam na construção de uma humanidade mais justa e perfeita.

## RESUMO

A análise da relevância e eficácia das estratégias competitivas implantadas por parte dos atores sociais, dos segmentos público e privado, que interagiram no espaço da Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento sustentado da atividade turística, em correlação às aplicadas na Ilha de Gran Canaria – Arquipélago das Canarias – território de Espanha, é tema central de estudo desta Tese. Sua construção se deu com base no Diamante de Competitividade sistematizado por Michael Porter, através da análise das condições da oferta e da demanda, das estratégias empresariais na área, da estrutura e do grau de rivalidade existente entre as empresas, da dinâmica dos segmentos produtivos envolvidos e do papel do governo no processo. Para o desenvolvimento dos trabalhos, em face da especificidade do objeto eleito para análise, foi empregado o método de multi-casos. A execução deste estudo remeteu a conclusão central de que a competitividade dos destinos turísticos é fruto de esforço articulado e sinérgico dos atores sociais que interagem no espaço e a manutenção da mesma, demanda contínua atualização e especialização produtiva da oferta, de modo a atender o mercado altamente volátil.

Palavras-chave: *Cluster*, Competitividade; Ócio; Lazer; Turismo.

## ABSTRACT

The analysis of prominence and efficacy of the competitive strategies implanted by the social actors of the public and private section that interact in Santa Catarina Island, from 1970 to 2000, to the fomentation supported by the touristic activity correlated to the Gran Canaria Island – Canarias Archipelago – Spain territory, is the aim of this work. The work construction was based on the competitiveness diamond synthecizes for Michael Porter, through the offer and demand condition analysis; the entership strategy; the structure and rivalry degree that exist among the companies; the involved productive sections dynamics and government play at the process. To the work development, in face to the subject specifity chosen to analysis, the multicases method was used. This study execution showed the mean conclusion that the touristic points competitiveness is the social actors articulated and synergic effort result that interact at space and the same demand maintenance, continuous update, and the offer specialized productivity, that can take care of the high volatile market.

Key-words: *Cluster*; Competitive; Leisure; Spare time; Tourism.

## Lista de ilustrações

Figura 1 - Diagrama de análise do espaço de uso turístico sustentável: análise das potencialidades, condicionantes e definição das estratégias .....	68
Figura 2 - Perspectivas sobre estratégia .....	76
Figura 3 – Diamante de competitividade .....	116
Figura 4 - O espaço de uso turístico .....	121
Figura 5 - Mapa da Ilha de Las Palmas de Gran Canaria .....	132
Figura 6 - Localização geográfica da Ilha de Santa Catarina, no Estado de Santa Catarina .....	154
Quadro 1 – Cadeia produtiva do turismo em Florianópolis – Santa Catarina	169
Quadro 2 – Resumo comparativos das Ilhas estudadas .....	202

## Lista de siglas

ABAV	Associação Brasileira dos Agentes de Viagem/Seção de Santa Catarina
ABEOC	Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Eventos e Congressos/SC
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/Seção de Santa Catarina
ABLA	Associação Brasileira de Locadoras de Veículos/Seção de Santa Catarina
ABRAJET	Associação Brasileira dos Jornalistas e Escritores de Turismo/SC
ABRASEL	Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento/SC
ABRATUR	Associação Brasileira de Turismo Rural/Seção de Santa Catarina
ACAJ	Associação Catarinense de Albergues da Juventude
ACIF	Associação Comercial e Industrial de Florianópolis
ADVB	Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil/Seção de Santa Catarina
AEMFLO	Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis
AENA	Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
ATC	Asociación de Tiempo Compartido
BADESC	Agência Catarinense de Desenvolvimento
BB	Banco do Brasil S/A
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina S/A
BESCTUR S. A.	Besc Turismo e Empreendimentos Imobiliários
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BHE	Banco Hipotecário Español
BN	Banco do Nordeste
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CDL	Clube dos Diretores Lojistas de Florianópolis
CEF	Caixa Econômica Federal
CEFET	Centro de Formação Tecnológica Federal
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina
CENTROSUL	Centro de Convenções de Florianópolis
CESSCAN	Consejo Económico Social y Sindical de Canarias
CITUR	Companhia de Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina S/A
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad

COMCAP	Companhia de Melhoramentos da Capital
CNTUR	Confederação Nacional do Turismo
COOTRAGEL	Cooperativa Urbana de Trabalho e Renda
CORECON	Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Santa Catarina
CUMAC	Comisión de Urbanismo y Medio Ambiente de Canarias
CUT	Central Única dos Trabalhadores/Seção de Santa Catarina
DEATUR	Departamento Autônomo de Turismo do Estado de Santa Catarina
DER	Departamento de Estradas de Rodagem de Santa Catarina
DETER	Departamento Estadual de Transportes e Terminais
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
DIRETUR	Diretoria de Turismo do Município de Florianópolis
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
ENE	Escola de Novos Empreendedores da Universidade Federal de Santa Catarina
ESADE	Escuela Superior de Administración de Empresas
ESTH	Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Florianópolis
FACISC	Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FATMA	Fundação de Amparo à Tecnologia e Meio Ambiente de Santa Catarina
FECAL	Federación de Cabildo Insulares
FECOMERCIO	Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina
FEDER	Fondo Europeo de Desarrollo Regional
FFC	Fundação Franklin Cascaes
FHE	Federación de Hoteles Españoles
FHORESC	Federação dos Hotéis, Restaurantes e Similares de Santa Catarina
FIBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Estatística
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FISSET-TURISMO	Fundo de Investimentos Setoriais do Turismo
FUNGETUR	Fundo Geral de Turismo
GENCAT	Generalitat de Catalunya
GOBCAN	Gobierno de Canarias
GRANFPOLIS	Associação dos Municípios da Grande Florianópolis
IAB/SC	Instituto dos Arquitetos do Brasil
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais
IBATUR	Instituto Balear de Turismo
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IET	Instituto de Estudios Turísticos
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INFRAERO	Infra-estrutura Aeroportuária
INSTITUTO EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
IPHAN	Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPUF	Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis
JEOTES	Junta de Empresas Oficiais de Turismo do Extremo Sul

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MIT	Ministerio de Información y Turismo
OEA	Organização dos Estados Americanos
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCAN	Plan de Desarrollo Económico de Canarias
PIB	Produto Interno Bruto
PIOT	Plan Insular de Ordenación del Territorio
PLANET 2000	Plano Estratégico de Planejamento Turístico para Florianópolis
POOT	Plan de Ordenación del Turismo Balear
PRE	Polícia Rodoviária Estadual de Santa Catarina
PRF	Polícia Rodoviária Federal
PRODETUR/SUL	Programa de Desenvolvimento de Infra-estrutura Turística do Sul
PROPAGUE	Agência de Serviço de Comunicação Ltda.
PROTUR	Fundação Pró-Turismo de Florianópolis
RBS	Rede Brasil Sul
RED ISA	Rede Universidades Ilhas no Atlântico Sul
SANTUR	Santa Catarina Turismo S/A
SEBRAE/SC	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Edifícios em Condomínios Residenciais e Comerciais
SENAC/SC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial/Departamento Regional de Santa Catarina
SENAI/SC	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Departamento Regional de Santa Catarina
SESC	Serviço Social do Comércio
SETUR	Secretaria de Turismo do Município de Florianópolis
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SINDEGTUR	Sindicato Estadual dos Guias de Turismo de Santa Catarina
SINDETUR	Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de Santa Catarina
SINDILOC	Sindicato das Empresas Locadoras de Veículos Automotores, Equipamentos e Bens Móveis de Santa Catarina
SINDILOJAS	Sindicato do Comércio Varejista de Florianópolis
SINDUSCON	Sindicato das Indústrias de Construção Civil da Grande Florianópolis
SUDESUL	Superintendência de Desenvolvimento da Região Sul
SPU	Serviço de Patrimônio da União
TURESC	Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina S/A
UDESC	Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UFECO	União Florianopolitana de Entidades Comunitárias
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
ULL	Universidad de La Laguna
ULPGC	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
UNICA	União Catarinense de Ensino
VARIG	Viação Aérea Riograndense

UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
WTO	World Tourism Organization (Organização Mundial de Turismo)
WTTC	World Tourism and Tourism Council (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)
ZONTUR	Asociación Hotelera de Zonas Turísticas

## SUMÁRIO

<b>Lista de ilustrações .....</b>	<b>7</b>
<b>Lista de siglas .....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Exposição do Tema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Estrutura da Tese .....</b>	<b>32</b>
<b>1.3 Discussão do Tema e do Problema .....</b>	<b>33</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>40</b>
1.4.1 Objetivo geral .....	40
1.4.2 Objetivos específicos .....	40
<b>1.5 Justificativa para a Escolha do Tema .....</b>	<b>41</b>
<b>1.6 Relevância, Originalidade e Ineditismo do Estudo .....</b>	<b>42</b>
<b>1.7 Definição dos Principais Termos .....</b>	<b>54</b>
<b>1.8 Os Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>58</b>
1.8.1 A definição das categorias de análise .....	64
1.8.2 O modo de investigação .....	69
<b>1.9 Os Procedimentos de Análise .....</b>	<b>71</b>
<b>1.10 Os Limites da Tese .....</b>	<b>72</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>74</b>
<b>2.1 O Pensamento Estratégico Aplicado às Organizações de Produção de Bens e Serviços .....</b>	<b>74</b>
2.1.1 Escola do posicionamento .....	87
<b>2.2 Do Ócio ao Negócio do Turismo: A Negação e a Fuga do Trabalho</b>	<b>93</b>
2.2.1 A atividade turística como neg(ócio) .....	99
<b>2.3 A Atividade Turística sob a Lente do Diamante de Competitividade Sistematizado por Michael Porter: Fatores Limitantes e Vantagens</b>	<b>116</b>

<b>3 A COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADA AOS ESPAÇOS INSULARES DE GRAN CANARIA/ESPANHA E FLORIANÓPOLIS/BRASIL: ESTUDO DE MULTI-CASOS .....</b>	<b>131</b>
<b>3.1 A Competitividade de Gran Canaria-Espanha: Enquanto Destino Turístico .....</b>	<b>131</b>
<b>3.2 A Competitividade de Florianópolis-Brasil: Enquanto Destino Turístico .....</b>	<b>153</b>
<b>3.3 Extraindo Inferências dos Casos Estudados .....</b>	<b>178</b>
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>203</b>
<b>4.1 Conclusões .....</b>	<b>203</b>
<b>4.2 Recomendação para Pesquisa Futura .....</b>	<b>210</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>212</b>
<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>220</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Tema

O estudo das relações sociais de produção e consumo dos povos ao longo da história, permite identificar etapas temporais relacionadas ao espaço, tecnologias e processos empregados de forma hegemônica na economia.

As sociedades agrárias extrativistas caracterizavam-se pelo uso de instrumentos básicos, movimentação espacial de grupos sociais, relações predatórias com o meio, fundamentado no princípio de recursos ilimitados da natureza, seguido de especialização e diferenciação dos processos produtivos, resultando no surgimento dos segmentos de ofícios (WHITE, LESLIE apud BROMLEY, BUSTELO, 1982, p.30).

O crescimento e o desenvolvimento das atividades agrícolas, o acúmulo dos inventos humanos espalhados nos diversos centros de produção e consumo do planeta, progressivamente, foi germinando as sementes da industrialização e de acentuadas alterações nas estruturas sociais, particularmente, na França e Inglaterra (Europa) e Estados Unidos (América do Norte), em fins do século XVIII e início do XIX.

A produção de bens em série para o livre mercado, na sociedade industrial, fundamentada na premissa quantitativa, utilizando pessoas, tecnologias e processos de forma padronizada, expande-se no século XIX e consolida-se no XX, através da superação, coformação e transformação das organizações e das fronteiras geopolíticas, temporais e sociais. A sociedade industrial de mercado abrevia os tempos históricos de forma progressiva, através da oferta de bens e serviços que moldam os comportamentos dos agrupamentos sociais, enquanto consumidores efetivos e/ou potenciais.

As décadas finais do século XX foram marcadas pela incorporação das tecnologias da informação nos processos de produção e consumo com inúmeros

e irreversíveis impactos na vida associada, liberando alguns segmentos sociais de atividades e tarefas mecânicas passíveis de execução por máquinas e instrumentos de apoio, induzindo-os ao resgate de valores e dimensões esquecidas como a arte, a estética, o espaço, o tempo, a segurança, o lazer [...] (DE MAIS, 2000).

Para Drucker (2002, p.19), as tecnologias da informação transformaram processos já existentes, ampliando a economia de mercado e eliminando as fronteiras geográficas, expandindo outras oportunidades de ocupação funcional e social, inclusive no lazer.

O lazer, enquanto tempo livre de agenda numa sociedade de mercado, possibilita autonomia ao homem dotado de recursos financeiros para deslocar-se no espaço e conhecer lugares, culturas distintas do seu cotidiano, integrar-se a grupos sociais, dentre outros fatores motivacionais. Este movimento temporal e espacial dos agrupamentos sociais, na sociedade de mercado é interpretado como atividade turística e experimenta expansão exponencial nos países desenvolvidos ou não. Ressalte-se que, a expansão da atividade turística induzida ou não, em diversas localidades do planeta, ainda reproduz de forma hegemônica o pensamento Fordista nos processos de produção e consumo, provocando alterações irreversíveis nos espaços naturais e /ou construídos em face da insustentabilidade dos modelos utilizados e do não atendimento de aspirações dos segmentos que desejam autonomia na agenda, na medida em que os produtores buscam economias de escala e oferecem tratamentos padronizados para segmentos com aspirações distintas.

O fomento da atividade turística, em diversas partes do planeta, tem recebido apoio decisivo de organismos governamentais, através de múltiplas ações como: flexibilização de legislação que permita a instalação de equipamentos e oferta de serviços até então de competência privativa do estado; da implantação de equipamentos de consumo coletivos facilitadores à mobilidade espacial e que venham incrementar a qualidade da vida associada; do estabelecimento de incentivos fiscais e/ou de linhas de crédito subsidiadas e com longos prazos de amortização; da promoção institucional dos destinos junto aos mercados consumidores efetivos e/ou potenciais; do apoio tecnológico,

instrumental e/ou legal à formação, qualificação e aperfeiçoamento de capital humano operacional e gerencial para atuação na área, dentre outras iniciativas.

Nos países economicamente desenvolvidos, o fomento da atividade turística sustentada, enquanto alternativa econômica geradora de trabalho e renda, integra a agenda governamental com previsão de ações múltiplas desempenhadas por diversos entes da estrutura, em sinergia com a iniciativa privada e a sociedade, para alcance de objetivos quantitativos - saldo positivo do balanço comercial, na conta turismo, por exemplo, e qualitativa – melhoria da qualidade da vida associada, através da distribuição de renda entre os residentes.

A Espanha, considerada o terceiro maior destino do planeta na chegada de fluxos provenientes de outros países, segundo a Organização Mundial de Turismo (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2000) estabelece e aplica políticas públicas de fomento sustentado à atividade, expressas no Plano Integral de Qualidade do Turismo Espanhol (PICTE) para o período 2000-2006.

O PICTE (2000) prevê o incremento da oferta de produtos e serviços turísticos no mercado, com maior capacidade competitiva e busca de longevidade, reforçando a condição de destino líder no contexto europeu e internacional, através do desenvolvimento, implantação e acompanhamento continuado de programas de aperfeiçoamento e qualificação dos destinos; produtos; serviços setoriais; internacionalização; cooperação internacional; formação e aperfeiçoamento do capital humano mobilizado na atividade; inovação e desenvolvimento tecnológico das empresas; informação estatística para análise econômica e apoio à comercialização, preferencialmente. O mesmo está fundamentado nas premissas de que a disputa por fluxos é acirrada no mercado mundial de viagens e da qualidade como elemento fundamental à longevidade das organizações e a sustentabilidade econômica dos destinos.

A busca da sustentabilidade dos destinos tem gerado progressivo processo de mobilização e articulação dos atores sociais, inclusive através do fomento governamental sistematizado à atividade turística enquanto alternativa à geração de trabalho e renda, nas mais diversas partes do planeta. No Brasil, este processo, teve início em meados anos 60, a partir da estruturação do ente autárquico: Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), transformada em Instituto nos anos 90, com os objetivos de difundir a imagem de destinos

nacionais em mercados externos e incentivar a expansão da oferta de equipamentos e serviços de natureza turística no território nacional.

A partir do segundo quinquênio da década de 80, estudos desenvolvidos pela Organização dos Estados Americanos (OEA) na região Nordeste do Brasil, apontavam para as inúmeras potencialidades à operação de circuitos turísticos integrados temáticos, culturais e ecológicos, condicionados a implantação de infra-estrutura básica que mantivesse a sustentabilidade sócio-espacial das áreas envolvidas. Com base nestes estudos, o Governo brasileiro, sob a coordenação do Instituto Brasileiro de Turismo, com apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Nordeste do Brasil (BNB), deram início à implantação do Programa de Desenvolvimento de Infra-estrutura Turística (PRODETUR/NORDESTE), com previsão de investimentos totais da ordem de US\$ 800 milhões, dos quais US\$ 400 milhões foram financiados através do BNB, com repasse de recursos do BID.

Em fase de implantação, o PRODETUR/NORDESTE vem modificando a geografia do turismo regional, através de investimentos nas áreas de saneamento básico, expansão e ou melhoria de malha viária, recuperação de patrimônio histórico, proteção e preservação do meio ambiente, expansão e modernização dos aeroportos (Portões de Entrada), estruturação e modernização dos organismos governamentais de fomento da atividade, para viabilizar investimentos privados da ordem de US\$ 10,9 bilhões e gerar emprego e renda. Sendo que, até o ano de 1999, o PRODETUR/NORDESTE já havia atraído novos investidores nacionais e estrangeiros, com alocação de recursos da ordem de US\$ 6,6 bilhões em empreendimentos de hospedagem, transportes, gastronomia e lazer na região (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2000).

No início da década de 90, a OEA, em cooperação com os governos dos estados nacionais que integram a Amazônia Legal, sob a coordenação do Instituto Brasileiro de Turismo, desenvolveu estudos para implantação do PRODETUR/NORTE.

Estudos similares foram elaborados pela Organização dos Estados Americanos, na região sul do país, no segundo quinquênio da década de 90, em cooperação com o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e

órgãos oficiais de turismo dos estados do Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, além do Instituto Brasileiro de Turismo, encontrando-se o processo no estágio de Carta Consulta junto ao agente financeiro internacional.

O documento proposta do PRODETUR/SUL contempla a implantação de inúmeras obras e ações em todo o território Catarinense e, de modo particular, investimentos significativos para Florianópolis.

Na Ilha de Santa Catarina, as ações estruturais previstas para o desenvolvimento sustentado da atividade turística prevêem investimentos para ampliação das instalações e do acesso ao Aeroporto Hercílio Luz; o acesso à Praia do Santinho; a construção de trapiches municipais: nas baías norte, sul, Ribeirão da Ilha e Santo Antônio de Lisboa; alargamento da faixa de areia: Baía Norte, Balneário de Canasvieiras, Cachoeira do Bom Jesus, Ponta das Canas e Ingleses; sistema de esgoto sanitário da Praia de Ponta das Canas; Sistema de abastecimento de Água Costa Norte; Construção de Marina Central de recreio na Beira Mar Norte; Valorização do Patrimônio Cultural do Núcleo Urbano Central, Ribeirão da Ilha e Santo Antônio de Lisboa e implantação de estrutura no Parque do Manguezal do Itacorubí (PRODETUR, 2000).

Embora as ações estruturais para o desenvolvimento sustentado da atividade em Santa Catarina e em Florianópolis estejam sendo sistematizadas no limiar do século XXI, a implantação de agência estadual de fomento turístico, deu-se nos anos 70, através do Departamento Autônomo de Turismo (DEATUR).

Ente administrativo de natureza autárquica, o DEATUR foi implantado com objetivo de difundir as belezas e os elementos de referência cultural presentes no território, tendo colaborado com a Prefeitura Municipal de Florianópolis na recuperação da Fortaleza de Santana, monumento histórico local (MACHADO, 1994).

A reduzida flexibilidade administrativa, em face da legislação federal que regulamenta os entes autárquicos no país, a impossibilidade de captar recursos no mercado financeiro e implantar empreendimentos turísticos, aliados às oportunidades de investimentos disponibilizadas pelo Governo da União, Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) e Fiset/Turismo, foram determinantes a transformação do DEATUR em empresa de economia mista - Turismo e

Empreendimentos de Santa Catarina S. A. (TURESC), em meados dos anos 70. À época, o Brasil experimentava fase de crescimento econômico, processo determinante na implantação de algumas obras de consumo coletivo, na Ilha de Santa Catarina, com destaques para: ampliação das instalações do aeroporto Hercílio Luz; aterro hidráulico da baía sul; construção da Ponte Colombo Machado Salles; expansão das redes de eletrificação para as praias do norte da Ilha; dentre outras ações. A implantação de alguns equipamentos de consumo coletivo resultou no incremento da qualidade da vida associada e despertou interesse de veranistas e investidores na oferta de equipamentos e serviços para atender as necessidades potenciais de consumo da atividade turística que começava a manifestar os primeiros sinais de crescimento.

A implantação da BR 101 nos anos 60 deflagrou o processo de integração espacial e temporal com maior conforto e segurança dos centros emissores regionais e do Cone Sul da América e induziu o descolamento de fluxos turísticos regionais (MORETTO, 1993), sendo que a instalação do órgão municipal gestor da atividade turística, Diretoria Municipal de Turismo (DIRETUR), deu-se no início dos anos 70.

Com objetivo de potencializar turisticamente a Ilha de Santa Catarina, em face da diversificada base de atrativos naturais disponíveis no espaço insular, o Governo do Estado estabeleceu como política de fomento a atividade, o desenvolvimento de Conjunto Oceânico da Ilha de Santa Catarina, na praia do Campeche, ao sul, para atender o mercado internacional, a ser explorado pela iniciativa privada (SANTA CATARINA, 1971), sendo que a implantação do mesmo não ocorreu em função da indisponibilidade de capitais internos, da não captação e sensibilização de investidores internacionais e de conflitos de terras latentes no entorno.

As intenções de governo nas áreas de saúde, saneamento, comunicações, energia e desenvolvimento urbano, que estavam expressas no Plano Catarinense de Desenvolvimento, apontavam o turismo como alternativa econômica importante ao Estado e particularmente, à Ilha de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 1974).

Ao longo dos anos 70 e 80, a agência estadual de fomento do turismo, Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina (TURESC), passou por processo

de fusão com a agência CITUR Rodofeira de Balneário Camboriú e teve sua denominação alterada para Companhia de Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina S/A (CITUR) - 28/06/1977, e para Santa Catarina Turismo S/A - 28/10/1987, sem que tenham sido promovidas ou incrementadas ações estruturais significativas no espaço da Ilha de Santa Catarina.

A alocação de recursos públicos para implantação de negócios turísticos, à época, estava condicionada exclusivamente à análise da viabilidade econômica e financeira dos projetos sustentadas na dimensão quantitativa da economia desempenhada pelos respectivos agentes financeiros gestores das linhas de créditos federais - Banco Regional de Desenvolvimento (BRDE); Agência Catarinense de Fomento (BADESC); Banco do Brasil (BB); Caixa Econômica Federal (CEF); Banco do Estado de Santa Catarina S/A (BESC) - cabendo a Santa Catarina Turismo S. A. (SANTUR) a atribuição de atestar se o espaço da ação proposta era de interesse turístico e avaliar se o projeto atendia as exigências físicas estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Turismo.

Na década de 80, o turismo, enquanto atividade geradora de trabalho e renda para alguns segmentos do tecido social insular encontra seu apogeu, através da crescente incorporação e construção imobiliária de casas, edifícios e hotéis destinados ao uso de veranistas – segundas residências e turistas, particularmente, ao norte da Ilha, nas localidades de Canasvieiras, Ingleses e Jurerê, facilitado por linhas de créditos e incentivos setoriais, bem como, pela implantação da via de contorno norte, da pavimentação asfáltica do acesso às praias, do incremento na oferta de linhas de transportes coletivos, da expansão e melhoria das redes de distribuição de energia, da alocação de efetivos militares e civis para segurança, guarda física e patrimonial, da ativação de postos de saúde e telefonia temporais, durante o período de férias (MORETTO, 1993).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina (SENAC/SC) em cooperação com seu congênere nacional, programou a implantação de hotel/restaurante escola, no bairro do Saco dos Limões, para formação, qualificação e aperfeiçoamento de capital humano nas áreas de gastronomia e hospedagem, de modo a dar suporte ao tecido empresarial da atividade, sendo que a ação ficou restrita a aquisição do espaço.

O processo de expansão sem limites da atividade turística ocorrida no período motivou o setor público municipal, através do Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF) em cooperação com Agência de Desenvolvimento Alemã e interveniência de órgãos federais de fomento, na elaboração de Plano de Desenvolvimento Turístico do Aglomerado Urbano da Grande Florianópolis, contemplando aspectos relativos à manutenção da sustentabilidade sócio-espacial regional, proposta freqüentemente alterada para atender pressões e interesses particulares de atores sociais hegemônicos (MORETTO, 1993).

Além da busca de manutenção da sustentabilidade sócio-espacial, ocorreram outras iniciativas localizadas, por parte de organismos governamentais, para-estatais, privados e do terceiro setor, voltadas à implantação de equipamentos, serviços públicos e turísticos, à formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano na área, à promoção, divulgação de informações e imagens do espaço insular de Florianópolis, apoiados no binômio: sol e mar e tendo como paradigma o processo de expansão econômica da atividade turística ocorrido na Espanha e, particularmente, a contribuição econômica desta atividade ao desenvolvimento daquele país, após o fim da era Franco e o resgate da monarquia parlamentarista.

Os compromissos do Governo Estadual para área de turismo, expressos em documentos da CITUR/Agência Oficial de Fomento, em 1982 previam alocação de recursos financeiros para implantação de Terminal de Turismo, na praia da Joaquina e Aquários na Barra da Lagoa e Ilha de Anhatomirim. Fruto da cooperação entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Serviço de Patrimônio da União (SPU), Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Ministérios da Marinha e do Exército, Governo do Estado, Prefeituras Municipais de Florianópolis e Governador Celso Ramos, com a participação financeira da Fundação Banco do Brasil e apoio institucional da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), foi iniciada a restauração da Fortaleza de Santa Cruz do Anhatomirim, em 1989, espaço que recebe visitação anual superior a 120.000 passageiros, além da temporada de verão (MACHADO, 1994) e fomentou o desenvolvimento de inúmeros negócios de apoio náuticos, comerciais e de hospedagem no entorno das fortalezas restauradas.

No âmbito da promoção, divulgação, comercialização e fomento da Ilha de Santa Catarina como destino turístico, o poder público municipal transformou a Diretoria de Turismo em Secretaria, no início dos anos 80, sem que tenha ocorrido a alocação expressiva de recursos orçamentários ou mesmo de pessoal qualificado para o processo, atuando exclusivamente na organização de atividades localizadas como o Carnaval de Florianópolis e na divulgação parcial do destino insular, através da incorporação de slogans exaltando a ampla e diversificada base de atrativos naturais, com vistas à temporada de verão, tais como: “Florianópolis - Terra de Sol e Mar”, “Florianópolis - Ilha de Santa Catarina”, “Jamais a natureza reuniu tanta beleza”, “Florianópolis, a Ilha da Magia”, “Florianópolis - Vale a Pena”, “Florianópolis - Preservar Sim, Estagnar Não”.

Pesquisa realizada com os residentes, em 1987, acerca de alternativas econômicas ao desenvolvimento local e das vantagens decorrentes da implementação das mesmas, apontavam o turismo e a indústria como prioritárias e potenciais ao incremento de recursos financeiros no meio circulante, mecanismo para projetar o espaço local nos âmbitos nacional e internacional, à geração de novos empregos, incremento na arrecadação de impostos, taxas e desenvolvimento sem poluição (PERFIL, 1987).

O olhar dos residentes, à época, expresso na citada pesquisa, contempla o turismo como atividade ecologicamente limpa, na medida em que era apontada como alternativa prioritária à geração de trabalho e renda, paralelamente a condição de desenvolvimento sem poluição.

Em meados dos anos 80, segmentos da sociedade local defensores (prós) e contrários (contra) ao fomento da atividade turística realizaram inúmeros debates e discussões nas esferas acadêmicas, empresariais, jornalísticas e política, envolvendo a opinião pública, inclusive com campanhas promocionais veiculadas nas mídias impressa e eletrônica, defendendo o desenvolvimento da mesma a qualquer preço e com limites, respectivamente (MORETTO, 1993).

Com objetivo de incrementar o esforço promocional do espaço local, enquanto destino turístico, o segmento empresarial organizou a Fundação Pró - Florianópolis, a qual atuou com base em recursos privados e públicos, de maneira pontual e temporal, até meados de 1998, originando o Bureau de Eventos em 1999, estruturado para captar eventos de cunho coletivo, manter a ocupação da

capacidade empresarial instalada na Ilha de Santa Catarina e mitigar reflexos derivados de processo produtivo sazonal.

A ausência de políticas governamentais comprometidas com o desenvolvimento sustentado da atividade, apoiadas em disponibilidades orçamentárias que permitissem a execução de obras e contratação de serviços facilitadores à qualidade da vida associada e de atratividade dos fluxos; a não articulação institucional das ações previstas e implantadas pelas agências de fomento e promoção com a iniciativa privada, foi um dos fatores limitantes do processo, sem que tenham atuado como inibidores à expansão de investimentos privados para atender aos mercados crescentes, de forma sazonal, não segmentada e sustentada.

As crises cambiais na Argentina, econômicas e monetárias no Brasil, a conseqüente sobrevalorização do dólar em relação à moeda nacional, ocorridas na década de 80, além das ações públicas facilitadoras ao deslocamento dos fluxos, particularmente, a implantação de vias de acesso, foram determinantes à progressiva demanda de fluxos de turistas e veranistas da Argentina, nos meses de janeiro e fevereiro, em busca da integração com a base de recursos naturais disponíveis no espaço insular, consolidando a condição de destino turístico no Cone Sul, referendada por segmentos do Paraguai, Uruguai e Chile e dos Estados Brasileiros: do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo (MORETTO, 1998).

Nos anos 90, investimentos privados consolidaram os complexos residenciais, turísticos e de lazer, quais sejam: Jurerê Internacional, no Balneário de Jurerê e o Resort Costão do Santinho, na praia do Santinho. Foram edificadas hotéis, empreendimentos imobiliários e de uso turísticos, favorecidos por legislação municipal e linhas de crédito federal nos balneários de Ponta das Canas, Praia Brava e Ingleses e deu-se a consolidação dos segundos e terceiros parques hoteleiros do Estado de Santa Catarina, respectivamente, nas praias de Canasvieiras e Ingleses. A chegada dos cruzeiros transatlânticos operados por empresas de base mundial, o hasteamento de bandeiras de cadeias hoteleiras internacionais/ACCOR e BEST WEST, a construção e operação do Centro de Eventos e Convenções de Florianópolis, a organização do Bureau de Eventos, a ampliação, internacionalização e saturação das instalações do aeroporto Hercílio

Luz, particularmente, nos meses de verão, em face do expressivo número de vôos fretados, originários do Mercosul, são alguns indicativos de natureza quantitativa relativos às expansões da atividade turísticas e da internacionalização do espaço local.

Ainda durante os anos 90, numa ação coordenada por representantes do segmento empresarial local, em cooperação com entidades públicas e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), foram promovidos quatro encontros anuais - Fóruns de Planejamento Turístico, abertos à comunidade, com a presença de palestrantes, relato de experiências e apresentação de projetos privados e públicos implantados na Comunidade Européia e no Mercosul, resultando na 1ª Oficina de Desenho Urbano de Florianópolis e no PLANET 2000.

Da 1ª Oficina de Desenho Urbano, promovida em 1994 com o apoio da UFSC e da Prefeitura Municipal de Florianópolis, resultou o diagnóstico e prognóstico para qualificação da estrutura espacial da cidade, de modo a permitir o desenvolvimento sustentado da mesma (OFICINA DE DESENHO URBANO DE FLORIANÓPOLIS, 1995).

Na análise do modelo de desenvolvimento turístico em curso, à época, LINS (1995) destaca que as intervenções efetuadas no espaço, para o fomento da atividade necessitam atender prioritariamente os residentes, evitando a formação de enclaves no território, destaca ainda os perigos do exclusivismo do turismo, na medida em que reforça a dependência e fragiliza o tecido produtivo (LINS apud OFICINA DO DESENHO URBANO DE FLORIANÓPOLIS, 1995).

A Oficina de Desenho Urbano de Florianópolis, realizada em 1998, deu origem a um conjunto de múltiplas ações públicas e privadas, nas áreas de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano, nos âmbitos operacional, intermediário e gerencial; meio ambiente; infra-estrutura; imagem da cidade; equipamentos urbanos e turísticos; cultura; organização institucional; e eventos, consideradas estratégicas ao desenvolvimento sustentado da atividade turística no aglomerado urbano de Florianópolis e particularmente, no espaço insular da capital do Estado (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995).

A indisponibilidade de recursos orçamentários para execução de obras públicas de apoio previstas nas propostas, a não articulação efetiva entre as organizações diretamente envolvidas na produção e distribuição de serviços, o não compromisso dos gestores públicos no processo e a tímida participação da iniciativa privada na implementação de ações coletivas, foram alguns dos limitantes à viabilização de grande parte de suas propostas, seja na 1ª Oficina de Desenho Urbano ou no PLANET 2000.

Embora a efetiva sinergia entre os atores sociais, dos segmentos público e privado, ainda seja tímida, no que tange a implantação de ações concretas para o desenvolvimento sustentado da atividade turística, a análise de alguns elementos quantitativos reforçam os processos de expansão e da conseqüente internacionalização do espaço local. Dentre outros indicadores merecem destaques: a chegada de vôos fretados com passageiros do Cone Sul da América durante a estação verão, a partir de pesquisas desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 2000), o indicativo de Florianópolis, na condição de terceiro destino turístico preferencial, dentre as dez cidades mais visitadas no país pelo fluxo internacional, durante a estação verão, e o uso do espanhol como segunda língua nas áreas balneárias.

Estudos desenvolvidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), para avaliar o comportamento da economia em aproximadamente 5.000 municípios brasileiros, no período de 1970 a 1996, apontaram que a cidade de Florianópolis apresentou um crescimento expressivo no Produto Interno Bruto (PIB) per capita de 6% ao ano.

No segundo quinquênio da década de 90, estudos realizados pela Organização das Nações Unidas (ONU), para avaliação de Indicadores de Desenvolvimento Humano (IDH) em cidades brasileiras, apontavam Florianópolis dentre as que se destacaram no país.

Estes indicadores pontuais de habitabilidade e investibilidade supracitados, com relativa freqüência, foram e continuam sendo incorporados de maneira isolada e genérica no discurso dos atores sociais do segmento público para exaltar o espaço insular como destino turístico preferencial no mercado e o aparelho de Estado como agente responsável do processo, ao passo que o

segmento privado incorpora-os no discurso para pleitear ações mais intensas do Estado ou mesmo como subsídio ao marketing de destino.

O espaço reflete as relações sociais de produções imanentes no tecido social e sua análise científica pode ocorrer a partir da incorporação de múltiplas categorias e premissas geográficas, sociais, políticas ou econômicas, de forma simultânea ou isolada, sendo que cada abordagem refletirá resultados relativos aos caminhos eleitos e desvendará partes dos conflitos latentes ou expressos entre os interesses privados e os coletivos.

Ao trabalhar o espaço como diferencial na atratividade de investimentos, empresas e fluxos turísticos para cidades, regiões, estados e países, Kotler, Haider e Rein (1994) resgatam a importância da ocorrência simultânea de indicadores qualitativos e quantitativos relacionados às dimensões de investibilidade, habitabilidade e visitabilidade, os quais refletem, respectivamente, os interesses de investidores, residentes e visitantes. Destacam ainda que, os interesses dos atores sociais relacionados às dimensões citadas, nem sempre são sincrônicos e acabam desvendando os conflitos latentes no tecido social.

Ao analisar o espaço e as relações sociais de produção e consumo, sob a dimensão da investibilidade, por exemplo, os interesses relacionados às garantias e segurança das aplicações efetuadas pelos investidores serão hegemônicos e não permitem generalizar a afirmação de que a qualidade de vida aos residentes dar-se à de maneira automática, quando aplicado às especificidades que caracterizam a atividade turística. A título de exemplo, a instalação de rede de abastecimento de água, energia ou de fibra ótica, para atendimento exclusivo de empreendimento turístico, não acarretará em benefícios diretos, no curto prazo para os residentes.

Ainda, com relativa frequência, o discurso dos atores sociais ligados ao denominado negócio indireto do turismo, mercado imobiliário, é disseminado de maneira indiscriminada como negócio direto, distorcendo parte da realidade que o envolve, omitindo a forte dimensão especulativa e predatória do espaço, bem como o caráter da reduzida e sazonal geração de trabalho e renda derivada do processo (BOULLÓN, 1998), particularmente, naqueles territórios que experimentam expressivas oscilações na demanda, em face de adversidades

climáticas ou mesmo das limitações derivadas da estrutura disponível para acolher os visitantes.

A abordagem científica da atividade turística, enquanto alternativa sustentada e complementar ao desenvolvimento de povos e regiões envolvidas, vem sendo incrementada em diversas partes do planeta, tais como estudos realizados, em países da América Central (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras e Nicarágua), os quais destacam os aspectos indiretos e não visíveis do processo econômico, resgatando o conceito de *cluster* aplicado ao segmento industrial, através do desenvolvimento de outras atividades produtivas que atuam como suporte às centrais, tais como: a produção de móveis, a comercialização de objetos e utensílios de mesa, a instalação de empresas distribuidoras de alimentos, por exemplo (MORENO e SEGURA, 1998).

Eficiência coletiva, especialização, integração, aglomeração, articulação, afinidade, flexibilidade, adaptabilidade, cooperação, sinergia e troca complementar são palavras de ordem, incorporadas de maneira progressiva na agenda empresarial, e caracterizam manifestações de *cluster* no território. A atuação integrada e a aproximação de corporações afins possibilitam que as empresas reduzam custos e melhorem os resultados obtidos, incorporem tecnologias de ponta, especializem processos, pessoas e operem através de redes integradas, imbuídas do espírito cooperativo, originando *cluster* de competitividade.

Sob a ótica da economia, os *cluster* podem ser entendidos como resultantes do aglomerado de atividades produtivas afins, situadas em determinado espaço geográfico, as quais mantêm autonomia financeira e gerencial, independentemente do porte (pequeno, médio e grande), com forte articulação e sinergia, em ambiente comercial marcado por relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas.

A formação de *cluster* pode ocorrer de modo espontâneo ou ser induzido por agências de fomento, através do estabelecimento de linhas de crédito, de facilidades à exportação, da assistência, assessoria técnica e tecnológica. A busca de economias de escala ou da inserção de produtos e serviços em mercados até então cativos das grandes corporações - característica dos *cluster* empresariais - não elimina o caráter de competitividade inerente às

organizações de produção; reforça a consolidação do desenvolvimento sustentado na base local, por meio da mobilização e comprometimento dos atores sociais ativos.

A articulação do tecido empresarial para formação de *cluster* está condicionada ao amadurecimento dos atores sociais presentes ao espaço, de modo a estabelecer estratégias e objetivos de longo prazo que garantam a competitividade.

A preservação da autonomia é elemento marcante das organizações que integram os *cluster* de competitividade.

Ao avaliar a realidade da empresa turística da região da Cataluña, na Espanha e identificar estratégias para o século XXI, o grupo de trabalho da Generalitat da Cataluña (1998), sob a coordenação de Charles Gimenez, destacou a competitividade como atributo empresarial expresso nos indicadores de:

- a) rentabilidade dos capitais investidos;
- b) redução dos custos sociais e ambientais no processo produtivo;
- c) incremento da produtividade;
- d) manutenção e melhoria dos padrões de qualidade.

Enquanto atributo dos entes produtivos, a condição de competitividade para os destinos é reconhecida no mercado a partir de alguns indicadores como:

- a) fidelização dos clientes, no caso das localidades, através intenção manifesta de efetivo retorno ao destino;
- b) reconhecimento junto aos mercados nacional e internacional de viagens, através de matérias não pagas em periódicos especializados;
- c) inserção em roteiros elaborados por grandes operadoras;
- d) oferta de linhas regulares de vôos e cruzeiros e conexões imediatas para grandes centros emissores regionais e do resto do mundo;

- e) longevidade organizacional dos entes produtivos instalados no território;
- f) taxa média de ocupação regular e pouca flutuação sazonal;
- g) relação de preços operados e serviços ofertados incorporados por parte do mercado;
- h) especialização de equipamentos e serviços para atuação em nichos especializados de mercado;
- i) sustentabilidade ambiental expressa em indicadores de qualidade de vida para os residentes e visitantes, validados em métodos e técnicas reconhecidos por parte de agências nacionais e internacionais de regulação e monitoramento;
- j) respeito ao código de defesa do consumidor e aos contratos firmados, dentre outras variáveis. Cabe destacar que, a medida em que estes indicadores são visíveis no território, existe tendência para o incremento da investibilidade, notadamente, no negócio direto do turismo, ampliando a oferta de equipamentos e serviços de consumo coletivo, bem como o volume de emprego e renda no território.

Sob a dimensão da visitabilidade, a instalação de grandes empreendimentos de hospedagem e lazer, integrados a redes mundiais, ou mesmo de equipamentos de suporte à navegação aérea, marítima ou fluvial, permite a inserção do espaço objeto da ação nos circuitos internacionais de viagens, todavia, não há garantia de que alavancará a qualidade de vida dos residentes do entorno. Com significativa frequência é possível identificar grandes negócios que têm ampla oferta de equipamentos e serviços e operam com programas de comercialização com “all include”, neste caso, o tecido produtivo do entorno fica isolado dos benefícios derivados do processo e corre sério risco de perder sua vitalidade, competitividade e longevidade organizacional. De outra parte, a inserção do destino nas rotas internacionais de cruzeiros oceânicos, por exemplo, sem a oferta de infra-estrutura básica de apoio e serviços turísticos que induza os viajantes ao consumo de bens e serviços disponíveis no território, dificilmente acarretará em vantagens diretas aos residentes. A visitabilidade per si

é indicador de natureza quantitativa e não pode ser incorporado como variável de sustentabilidade, sem análise respectiva que aponte vantagens aos residentes decorrentes do processo e garanta a integridade territorial.

A habitabilidade, por sua vez, expressa indicadores relativos à qualidade de vida dos residentes, tais como a disponibilidade de vagas em escolas para atender a população potencial em idade escolar, o número de leitos hospitalares proporcionais ao de habitantes, as redes de abastecimento de água, energia e comunicações à segurança física e patrimonial, dentre outras variáveis que também irão incidir no processo de captação de fluxos, como elementos facilitadores do processo (KOTLER, 1994).

Estudos desenvolvidos pela Organização Mundial de Turismo destacam que o espaço turístico é sustentado quando oferece equipamentos e serviços que mantêm padrões de qualidade de vida aos residentes, de maneira regular (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 1992).

Neste contexto, surgiu uma questão essencial a qual foi trabalhada na produção desta tese que é a identificação e sistematização de elementos de competitividade aplicados aos espaços turísticos, ciente de que a mesma é um atributo dos entes de produção - empresas as quais, se atuantes de forma sinérgica podem alavancar o desenvolvimento sustentado das áreas que se encontram.

As pesquisas (Estudo da Demanda Turística) realizadas pela Agência Oficial de Fomento da atividade –Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR), em cooperação com a Secretaria Municipal de Turismo espelham dimensão quantitativa com leitura restrita e induzida das variáveis coletadas, através de estimativas de fluxos, gastos e receitas, mercados emissores nacionais e estrangeiros, fatores de atratividade motivadora das viagens, meios de hospedagem e transportes utilizados e avaliação genérica do produto.

A ausência de estudos sistematizados de natureza qualitativa e quantitativa, articulados entre si, realizados nas estações primavera, outono e inverno, impede o conhecimento dos fatores motivacionais dos fluxos que circulam no território além da estação verão e dos impactos decorrentes no mesmo. De forma empírica é possível afirmar que ocorre relativo desequilíbrio

temporal e espacial, no funcionamento da oferta de equipamentos e serviços turísticos instalados na Ilha de Santa Catarina, em função da expressiva demanda de turistas e veranistas identificada na estação verão e o fechamento de inúmeros estabelecimentos nas demais estações do ano, particularmente, aqueles situados nos espaços balneários cujo produto central é a amenidade - uso recreativo da praia para lazer e descanso.

Sob a ótica do mercado, inexistente ícone representativo e especializado do espaço insular, no segmento mundial de viagens e turismo, assim como padrões de qualidade de equipamentos e serviços instalados no território reconhecidos e validados no mercado internacional.

O discurso dos atores sociais do segmento público nas áreas de transportes; meio ambiente; cultura; limpeza pública; saneamento básico; abastecimento de água e energia; segurança física e patrimonial; formação de capital humano; promoção e fomento, bem como do segmento privado nas áreas de alimentação; hospedagem; transportes; compras; eventos; recepção; lazer e fomento destacam de maneira especial a atividade turística como geradora de trabalho e renda e, em situações pontuais, como prioritária ao desenvolvimento sustentado da economia local, omitindo completamente os impactos sócio espaciais derivados expressos na mobilidade espacial dos nativos, da chegada de migrantes em busca de ocupação funcional, do crescimento acentuado em aglomerados residenciais periféricos e do uso desordenado do solo, no lançamento de esgotos in natura nas praias e a perda progressiva da balneabilidade do litoral, dentre outros aspectos (MORETTO, 1993, CECA, 1996, DIEGUES, 1997, RODRIGUES, 1997).

A abordagem sustentada da atividade turística, no contexto sócio-espacial da Ilha de Santa Catarina, requer o estabelecimento e a implantação de políticas públicas que permitam a manutenção das bases de recursos naturais e culturais, elementos centrais de atratividade frente aos mercados mundiais de ócio e entretenimento, bem como a operação de categorias diversificadas de negócios de transporte, hospedagem, alimentação, lazer programado, compras e suporte, de base local ou não, os quais sejam geradores de oportunidades de trabalho, renda e lazer aos residentes e tributos ao aparelho de Estado, ao longo

das quatro estações do ano, negando ou mitigando de forma expressiva a condição temporal que é hegemônica hoje.

Neste contexto, o presente estudo foi desenvolvido com os objetivos de resgatar e analisar a relevância e eficácia das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais, dos segmentos público e privado, da Ilha de Santa Catarina expressas em indicadores de taxa de ocupação dos negócios, movimento econômico, expansão no volume de investimentos, diversificação na oferta de equipamentos e serviços e incremento na qualidade da vida associada dos residentes, dentre outros elementos, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística como alternativa econômica sustentada à geração de trabalho e renda, e estabelecidas correlações às aplicadas na Ilha de Grand Canaria em Espanha, embasado nas correntes de autores que abordam o pensamento estratégico aplicado às organizações de produção, particularmente, as de serviços turísticos.

## **1.2 Estrutura da Tese**

Na primeira parte desta tese, encontra-se a definição, exposição do tema, os objetivos gerais e específicos, justificativa para escolha e o problema de pesquisa, a relevância, originalidade e ineditismo para o segmento pesquisado, bem como para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Centro Tecnológico da UFSC, a estrutura de organização dos estudos propostos, a definição dos principais termos e siglas incorporadas no corpo do texto.

Na segunda parte estão apresentados os procedimentos metodológicos, o modo de investigação, categorias de análise adotadas e os limites da tese.

Na terceira parte foram analisados os pensamentos estratégicos aplicado às organizações de produção de bens e serviços, a atividade turística como negócio do ócio - um produto da sociedade de mercado e a atividade

turística sob a lente do Diamante de Competitividade sistematizado por Michael Porter, seus fatores limitantes e vantagens.

Na quarta parte, ocorre análise da competitividade de destinos turísticos aplicados aos espaços insulares de Gran Canaria, território da Espanha e de Florianópolis, Santa Catarina, no Brasil, através da utilização do estudo de multi-casos para análise da relevância e eficácia das estratégias empregadas no processo de desenvolvimento econômico experimentado no período.

Na quinta parte, com base nos estudos empreendidos, ocorre a sistematização de conclusões e a propositura de novos estudos.

Finalizando o trabalho, ocorre a apresentação das referências utilizadas e a bibliografia complementar de apoio ao seu desenvolvimento.

### **1.3 Discussão do Tema e do Problema**

As organizações de produção são instrumentos utilizados pelos homens para atender necessidades de bens e serviços individuais e coletivos, através da alocação de trabalho, insumos naturais, capital financeiro, tecnologias, sistemas de informações e processos gerenciais, em busca de rentabilidade dos investimentos efetuados e longevidade junto aos mercados em que atuam.

A integração mundial dos mercados em face da flexibilização das barreiras fiscais, alfandegárias e geopolíticas, bem como a incorporação de tecnologias da informação nos processos de produção, distribuição e consumo, têm-se caracterizado como desafio permanente aos entes produtivos, independente da localização em que se encontram, das tecnologias, insumos e processos que apropriam ou dos produtos e serviços que oferecem. Até a incorporação das tecnologias da informação nos processos de produção, distribuição e consumo, particularmente a da Rede Mundial de Computadores como instrumento eficaz de capilaridade passiva, o acesso a longínquos mercados era privilégio da empresa multinacional, para a qual não havia distâncias espaciais. O advento da Rede Mundial de Computadores possibilitou

que as empresas produtoras de bens e/ou prestadoras de serviços independente do porte, localização, tecnologias de produção, dentre outros aspectos de natureza organizacional, fossem inseridas no mercado mundial, na condição passiva, pois dependem de indicadores e/ou de fatores motivacionais de clientes potenciais para que ocorra o acesso à sua vitrine eletrônica e a concretização de negócios.

Além da integração dos mercados, a organização de produção contemporânea experimenta transição dos ativos tangíveis para os intangíveis, como elementos diferenciais de competitividade, realidade que demanda adequações na estrutura, nos processos gerenciais, nas tecnologias e nas pessoas incorporadas, as quais necessitam estar em contínua aprendizagem (DRUCKER, 1998).

A competitividade, enquanto atributo das organizações produtivas, na sociedade do conhecimento, tem sua base nas pessoas, às quais cabe interação e adequação continuada do entorno, nas dimensões culturais, tecnológicas, econômicas, sociais, legais e políticas dos mercados.

A competição entre atores sociais ou entes de produção, independente da natureza dos mesmos ou das especificidades dos produtos e serviços que oferecem, caracteriza o estágio de superação de limites, a partir de elementos comparáveis. Competir é ofertar alguns bens e/ou serviços em condição superior a de seu opositor. Competir é ato inerente ao ser humano e demanda o estabelecimento e seleção prévia de caminhos, processos, pessoas, insumos materiais, financeiros e tecnológicos necessários à superação dos limites existentes e das capacidades disponíveis dos segmentos opositores, a definição prévia de estratégias e a adoção das mesmas têm sido elemento chave para as organizações de produção ou mesmos os destinos, no caso do mercado de viagens e turismo.

A definição prévia e a adoção de estratégias adequadas às especificidades espaciais e temporais foram às marcas de grandes guerreiros como Alexandre, O Grande, Napoleão Bonaparte, Carlos Magno, Eduardo III, George Patton, Júlio César, Genghis Khan, U.S. Grant, Douglas MacArthur, Frederico o Grande, Gustavo Adolfo e Normam Schwarzkopf (DUNNIGAN, MASTERSON, 2000).

As organizações de produção, enquanto entes vivos no mercado, independente dos segmentos econômicos, ramos de atividades ou dos espaços em que atuam, enfrentam constantes desafios competitivos que exigem flexibilidade, adaptabilidade, mobilidade e aprendizagem continuada (SENGE, 1998).

Na busca de condição competitiva, os entes de produção aplicam métodos, técnicas gerenciais, definem estratégias para superação de opositores e manutenção da longevidade das organizações, de forma sinérgica ou não com seus pares espaciais. A expressão do esforço individual dos atores sociais que integram o espaço pode resultar na formação de *cluster*, para o fortalecimento de segmentos da cadeia produtiva de apoio no entorno (PORTER, 1989).

O segmento de viagens e turismo, como atividade econômica emergente na sociedade contemporânea, também se caracteriza como de acirrada competitividade marcada por intensa oferta de equipamentos, tecnologias da informação, serviços e destinos, num mercado altamente volátil de consumidores que buscam vivenciar novas experiências com grande conforto, segurança, qualidade, sustentabilidade ambiental, diversidade cultural em condições econômicas vantajosas.

O desenvolvimento da atividade turística ocorrida na Ilha de Santa Catarina, nos últimos 40 anos, caracteriza-se como significativo, sob a dimensão quantitativa através do resgate de indicadores como demanda de fluxos nacionais e estrangeiros, chegadas de aeronaves e passageiros internacionais, taxas médias de ocupação da capacidade empresarial instalada, preferencialmente, na estação verão, ou mesmo pela expansão na oferta de unidades habitacionais e leitos em empreendimentos de hospedagem ou não.

A análise empírica das ações públicas e privadas de fomento à atividade ocorridas no espaço local, sinalizou para a ausência de coordenação e sinergia no processo, bem como a não sustentabilidade sócio-espacial e competitividade do tecido empresarial. A análise deste contexto requereu o desmembramento do processo econômico nas suas dimensões macro e micro, para efeito de compreensão.

Na análise macroeconômica da expansão da atividade turística, o resgate de estudos relacionados aos modelos de geração, distribuição de renda, formação de poupança, índices gerais de preços, fatores cambiais, monetários, volumes de investimentos e saldos no balanço comercial dos sítios emissores e receptores de fluxos, possibilitaram a compreensão do processo.

Na análise microeconômica, a execução de estudos relativos à estrutura e operação do tecido empresarial e de suas relações com os mercados consumidores, fornecedores e concorrenciais, através da pesquisa dos insumos utilizados nos processos de produção e distribuição de bens e serviços gerados, preços aplicados e ganhos acumulados, possibilitaram a avaliação dos efeitos derivados da atividade (FIGUEROLA, 1985).

A edificação da sustentabilidade sócio-espacial, portanto, é um desafio permanente aos gestores das organizações e remete para um processo de construção sinérgica das dimensões macro e micro, nas relações de produção e consumo de bens e serviços.

Ao analisar o Livro Verde do Turismo elaborado pela Comunidade Européia, com base na incorporação da concepção de desenvolvimento sustentado (NOSSO FUTURO COMUM, 1987), João Felix Martins destaca que ocorre a sustentabilidade da atividade turística quando a oferta de equipamentos e serviços atende aos interesses dos residentes e visitantes, incrementando a qualidade da vida associada, possibilitando a proteção dos patrimônios natural e cultural e o fortalecimento do tecido empresarial de base local, processo que requer o estabelecimento e implantação de políticas públicas e privadas sinérgicas.

A cooperação entre os envolvidos no processo é a palavra de ordem.

No contraponto do raciocínio apresentado, encontra-se a concepção de economia de enclave cuja essência é o uso segregado do espaço e o processo de drenagem dos resultados advindos para segmentos reduzidos ou localizado do tecido social.

A expansão da atividade turística, a exemplo de outros segmentos produtivos fomentados em diversas partes do planeta, com significativa frequência reproduz a lógica quantitativa e não sustentada, provocando sérios e irreversíveis

impactos sócio-ambientais, derivados da privatização de benefícios para restritos segmentos do tecido social e externalização de prejuízos.

O Arquipélago das Canárias, integrado ao território da Espanha, situado no Atlântico Norte, próximo à Costa Norte do Continente Africano, formado pelas Ilhas de Gran Canaria, Tenerife, Lanzarote, La Palma, Fuerteventura, Gomera e Hierro, durante os anos 80 experimentou forte expansão da atividade turística, tendo sido responsável pela captação de 14% do volume de investimentos externos efetuados no país, dirigidos preferencialmente para o segmento imobiliário.

A partir de 1990, houve crescimento significativo na oferta de negócios de hospedagem concebidos no conceito de “Time Sharing”, sendo que 42% da oferta disponível na Espanha se encontra no arquipélago. A significância econômica da atividade turística, para o espaço Canario, pode ser expressa ainda no consumo de 40% dos bens e serviços produzidos ocorrer por não residentes, bem como pela geração de 31,7 % do PIB regional e 27,3% do total de ingressos turísticos da Espanha (LIBRO BLANCO, 1997).

Na economia da ilha de Gran Canaria, a atividade turística é responsável pela geração de 10,7 % dos empregos diretos e 25,5% do volume total. Em 1998, a oferta de leitos era de 126.179, na ilha, dos quais apenas 26% da rede hoteleira estava concentrada em apenas três localidades do território, processo que sinaliza a ocorrência de enclaves (RED ISA, 1998).

A Ilha de Gran Canaria, dotada de ampla base de recursos naturais e históricos, distante duas horas e trinta minutos de voo de Madrid - Capital do país, também experimentou processo de crescimento desordenado na oferta de hospedagem voltada para o fluxo de verão, a partir de 1960 e decorridos 30 anos, perdeu a competitividade como destino no mercado Europeu. Sendo que, até meados dos anos 90, a atividade ocupava posição periférica na agenda política dos atores sociais locais, em face de visão equivocada da sociedade quanto à significância econômica e problemática ambiental da mesma, bem como a hegemonia de grupos políticos originários dos segmentos primários e secundários, seja na alocação dos investimentos na área ou no processo de gestão (LIBRO BLANCO, 1997).

Em face da significância da atividade turística para a economia insular, bem como os compromissos comunitários da União Europeia de revitalizar os espaços economicamente ameaçados através de ações sustentáveis, a sociedade Canária, através de seus atores sociais, sistematizou estratégias de fomento sustentado expressas no Livro Branco do Turismo Canário. Ainda em 1998, o Governo Canário, através do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social Insular, estabeleceu o Plano Diretor de infra-estruturas do Arquipélago, enquanto instrumento indicativo e orientativo ao povo para edificação do desenvolvimento sustentado local, através de compromissos coletivos que garantissem o equilíbrio entre as ações empresariais, governamentais e comunitárias, para a manutenção da qualidade da vida associada, aliada a competitividade frente aos mercados regional e internacional.

Fruto destes compromissos, através da implementação e implantação de planos e ações setoriais sustentadas, a atividade turística desenvolvida naquele território tem experimentado expressivo processo de renovação e revitalização, além da qualificação como destino, resultando na implantação de investimentos públicos e privados para melhoria das infra-estruturas disponíveis aos residentes, de empreendimentos que possibilitaram a captação de segmentos especializados de mercado ao longo do ano, gerando maior valor agregado na economia regional. A captação de novos investimentos está acompanhada da responsabilidade e comprometimento dos investidores na edificação e manutenção da sustentabilidade territorial e ambiental. A título de exemplo aponta-se o condicionante básico – o uso da água nos processos de captação e destino da mesma – o qual é estabelecido e observado na instalação dos campos de golfe, nos complexos de *time sharing*, e náuticos de recreio e lazer.

- a) Campo de Golfe está condicionado a responsabilização do investidor na alocação de recursos financeiros para desalinização da água do mar, considerando a expressiva quantidade de água doce necessária à irrigação, em face da expressiva escassez deste elemento vital no espaço insular;
- b) A edificação de complexo de *Time Sharing* está condicionada a implantação privada de estação de tratamento de águas servidas e o

compromisso de socialização dos efluentes tratados para a irrigação de parques e jardins coletivos processo que possibilita a melhoria da estética nos espaços de consumo coletivo;

- c) A construção de complexo náutico de recreio demanda o cumprimento e manutenção de critérios ambientais estabelecidos pela Comunidade Européia e a adequação do espaço ao Programa de Bandeira Azul - Qualidade Ambiental.

De outra parte a preservação, difusão e revitalização de elementos de referência cultural são pontos prioritários na agenda coletiva de fomento turístico, considerando as aspirações latentes nos segmentos de viajantes em conhecer e integrar-se a elementos dos locais visitados.

O desenvolvimento turístico sustentado no espaço insular das Canarias e particularmente, na Grand Canaria, passou a ser edificado a partir do momento em que os atores sociais locais, em sintonia com os compromissos comunitários da União Européia, e demandas do mercado internacionais de viagens, estabeleceram estratégias empresariais e coletivas sinérgicas, na busca da manutenção e expansão dos indicadores de emprego, renda e da qualidade da vida associada, fruto da atividade como alternativa econômica complementar.

De outra parte, a expansão desenfreada da atividade turística, na Ilha de Santa Catarina, com forte demanda de fluxos na estação verão e ausência acentuada nos diversos meses do ano, o aumento progressivo na oferta de hospedagem, em empreendimentos hoteleiros ou extra hoteleiros, assentada no conceito de “cama quente”, a não oferta de infra-estrutura básica e turística que possibilite a manutenção dos índices de emprego e renda e da qualidade da vida associada aos residentes, visitantes e a não captação de segmentos com melhor poder aquisitivo, observados de maneira empírica, permitiu afirmar que inexistem estratégias de competitividade estabelecidas e perseguidas pelos atores sociais locais, processo que motivou a análise científica do contexto.

A partir destes aspectos, utilizando a Ilha de Grand Canaria como referência e o método científico de estudo multi-casos, buscou-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

**Qual a relevância e eficácia das estratégias competitivas implantadas por parte dos atores sociais, dos segmentos público e privado, que interagiram no espaço da Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística de forma sustentada, em correlação às aplicadas na Ilha de Grand Canaria - Arquipélago das Canarias, território da Espanha?**

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar a relevância e eficácia das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais, dos segmentos público e privado, na Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística sustentada, em correlação às aplicadas na Ilha de Grand Canaria - Arquipélago das Canarias, território da Espanha.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Resgatar o pensamento estratégico aplicado às organizações de produção, particularmente às empresas de serviços, entretenimento, ócio e lazer programado, tendo como escopo da análise o Diamante de Competitividade sistematizado por Michael Porter.
- Analisar o ócio, lazer e turismo, enquanto atividade empresarial.
- Resgatar e analisar as ações estratégicas implantadas para o fomento da atividade turística, particularmente na Ilha de Las Palmas de Gran Canarias - Arquipélago Canario/Espanha e em Florianópolis/Ilha de Santa Catarina - Brasil.

- Analisar a relevância e eficácia das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais, dos segmentos público e privado, da Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística sustentada, através da incorporação de elementos relativos ao processo de desenvolvimento ocorrido na Ilha Gran Canaria, situada no Arquipélago das Canárias, território da Espanha.

### **1.5 Justificativa para Escolha do Tema**

O desenvolvimento de atividades profissionais, a partir de 1975, com interface em organizações de prestação de serviços de natureza turística, seja no campo da recepção de fluxos e distribuição de informações relativas aos destinos; na formação, aperfeiçoamento e qualificação profissional; na elaboração e análise de viabilidade econômica - financeira de projetos, concepção e execução de pesquisas para conhecimento dos perfis de demanda; no levantamento de informações e elaboração de diagnósticos setoriais de estados, países e regiões da América Latina; no magistério superior em Programas de Graduação e Especialização; no exercício de funções gerenciais e diretivas (Presidência e Diretoria de Planejamento), da SANTUR, Agência Oficial de Fomento da atividade turística em Santa Catarina, possibilitou visão integrada, acerca deste segmento produtivo emergente na economia contemporânea.

Esta caminhada possibilitou compreender de maneira empírica e acompanhar, os conflitos latentes, as prioridades estabelecidas e o contexto que envolve as relações de produção de serviços turísticos, entre os atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, que atuam no espaço turístico estadual e particularmente, na Ilha de Santa Catarina frente às demandas dos mercados nacional e internacional de viagens.

No início dos anos 90, na condição de aluno do Programa de Mestrado em Geografia desta Universidade, foi produzida dissertação cujo objeto da análise

foi à transformação de espaço pesqueiro em turístico, no Distrito de Ingleses do Rio Vermelho, abordando os impactos sócios ambientais derivados do processo.

No período de 1999 a 2001, na condição de representante do Magnífico Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, participamos de reuniões de trabalho na comunidade Européia (Açores e Las Palmas) e América do Sul (Ilha de Margarita) e coordenamos missão de estudos turísticos ao arquipélago das Canarias, quando constatamos o esforço desenvolvido pela UNESCO, em cooperação com Universidades dos espaços insulares, para fomentar o desenvolvimento sustentado da atividade turística, através da construção e implantação de agenda coletiva de trabalhos.

Acompanhando a evolução desta atividade em outras partes do Planeta e no contexto econômico local bem como o caráter empírico de seu desenvolvimento nos despertou para a significância na elaboração de trabalhos de natureza científica, particularmente, na área de análise e propositura de estratégias de competitividade para destinos turísticos.

O conhecimento “in loco” de ações e transformações derivadas desse processo motivou a escolha do tema central objeto desta tese doutoral, qual seja a análise da competitividade de destinos turísticos aplicados aos espaços insulares de Florianópolis/Brasil e de Gran Canaria/Espanha: estudo de multi-casos.

A utilização empírica e freqüente de experiências de desenvolvimento turístico implantadas em território Espanhol, como elemento de referência e apoio do discurso dos atores sociais locais, bem como o conhecimento das ações em curso no Arquipélago das Canarias, foram fatores determinantes à eleição da Ilha de Grand Canaria como elemento da análise integrado a Ilha de Santa Catarina.

## **1.6 Relevância, Originalidade e Ineditismo do Estudo**

A identificação, análise e sistematização de estratégias adotadas por empresários das áreas de alimentação; hospedagem; transportes; compras;

eventos; recepção; lazer e fomento, governantes e representantes do terceiro setor - nas áreas de transportes; meio ambiente; cultura; limpeza pública; saneamento básico; abastecimento de água e energia; segurança física e patrimonial; formação de capital humano; promoção e fomento, em espaços insulares de países desenvolvidos ou não, com vistas ao desenvolvimento sustentado da atividade turística, merecem atenção principal por parte da comunidade científica, particularmente, em função da progressiva mobilidade dos capitais originários dos setores primário e secundário para o terciário da economia em curso no cenário internacional.

A atividade turística, enquanto campo de estudo ou segmento produtivo, ainda é interpretada e fomentada com instrumental, referencial desenvolvido e aplicado ao setor secundário da economia, caracterizando-se como um campo fragmentado em busca de teoria(s) norteadora(s), em face da freqüente incorporação de elementos, variáveis ou categorias de análise específicas de outras áreas do saber.

No contexto atual, enquanto ramo das ciências sociais aplicadas, a compreensão da atividade turística como objeto de estudo, demanda visão transdisciplinar, bem como a incorporação de conhecimentos e axiomas desenvolvidos em áreas do saber afins e transversais.

Os estudos de natureza científica relacionada à atividade turística, com significativa freqüência, abordam o turismo de maneira genérica e centralizam o foco a partir da formação básica do pesquisador ou da ação direta relacionada à agência de fomento e/ou pesquisa que o mesmo atua.

Ocorre atividade turística no espaço de produção, a partir da mobilidade de pessoas originárias de localidades diversas a determinados sítios, motivados por fatores diferenciados, demandando a oferta de equipamentos de consumo coletivo, turísticos e de serviços facilitadores ao deslocamento, estada, atendimento das necessidades básicas e supérfluas.

Na sociedade de mercado, o espaço, enquanto elemento de troca, assume a condição de uso turístico, quando dotado de recursos materiais, infraestrutura básica e serviços, cumprindo funções diversas: escala, distribuição, excursão ou estadia de acordo com as motivações, intensidade, freqüência,

exigências e capacidades de consumo imanentes aos segmentos não residentes (BOULLON, 1985). Portanto, de acordo com as funções atribuídas aos espaços, pelos fluxos que os demandam, a frequência e intensidade dos mesmos e as disponibilidades de renda para consumo, ocorre a oferta de equipamentos e serviços compatíveis ao processo.

O fomento da atividade turística no espaço pode se dar de maneira espontânea ou induzida. É considerada espontânea quando os fluxos descobrem a localidade ou atrativo, independente da categoria ou especificidade do mesmo e ocorre demanda de visitantes ao espaço, sem que tenham sido implantadas infra-estruturas básicas, turísticas e de serviços compatíveis à visitação e/ou estada dos mesmos. Na sociedade de mercado, a presença de segmentos de consumidores no espaço caracteriza oportunidade de ganhos aos entes de produção e estimula alocação de investimentos para atender as demandas reprimidas, a partir do momento em que houver indicativos de viabilidade econômica e financeira da ação.

A implantação de empreendimentos privados, de maneira paralela e simultânea, demanda a alocação de investimentos públicos em infra-estrutura básica que permitam o atendimento qualitativo e quantitativo das necessidades de serviços públicos aos residentes ou não.

O processo é induzido quando ocorre definição prévia de ações e obras necessárias à implantação de equipamentos de consumo coletivo e serviços turísticos para atratividade e estada dos fluxos, com objetivo de oferecer qualidade de vida associada aos usuários e gerar valores agregados pelo uso do espaço projetado.

Neste contexto, o estudo proposto é relevante à teoria das organizações, particularmente as de serviços turísticos, por estar centrado na identificação, análise e sistematização de elementos de competitividade adequados às especificidades setoriais. Para os atores sociais do segmento privado de micro, pequeno, médio e grande portes instalados no território, em função da oferta de equipamentos e serviços de natureza turística, o presente estudo é relevante, na medida em que possibilitou a análise dos condicionantes, ameaças e oportunidades de competitividade e longevidade presentes no mercado mundial de viagens e turismo.

Numa economia de mercado global, marcada por acirradas disputas, a rentabilidade e longevidade dos entes de produção são atributos das organizações flexíveis, adaptáveis, dirigidas e operadas em ambientes de contínua aprendizagem coletiva (SENGE, 1998). Paradoxalmente, com significativa freqüência, o discurso dos atores sociais, dos segmentos público e privado, caracteriza-se pela omissão e/ou transferência de responsabilidades coletivas ou individuais, no que tange a definição e implantação de ações que permitam a sustentabilidade da atividade turística no espaço e da empresa como ente vivo do contexto.

A progressiva expansão da economia do turismo nos espaços insulares, particularmente em áreas consideradas periféricas, tem sido objeto de estudos por parte da UNESCO, inclusive através da mobilização dos atores sociais envolvidos no processo, para elaboração de planos, programas, projetos e implantação sinérgica de estratégias que permitam a competitividade no cenário internacional, na medida em que se constitui como alternativa à geração de trabalho e renda aos residentes e mecanismo de redução das desigualdades regionais.

A título de ilustração resgata-se notas de campo efetuadas em viagens de estudos, para participar de reuniões e pesquisas promovidas pela RED ISA/UNITWIN, junto aos Arquipélagos dos Açores e Canária, na Europa Ocidental, e no Mar do Caribe durante as estações outono e inverno de 1998 e 1999, descritas a seguir.

O Arquipélago dos Açores, situado no Atlântico norte, é formado por nove ilhas de origem vulcânica (Corvo, Faial, Flores, Graciosa, Pico, São Jorge, Santa Maria, São Miguel e Terceira), com economia agrícola – pesqueira (17%), Comércio (14%), Administração Pública (11%) e turística ainda incipiente. O processo de integração econômica de Portugal à Comunidade Européia, ocorrida durante os anos 90, estimulou a chegada de capitais externos e incrementou a privatização de diversas áreas do território, liberando grande massa de trabalhadores rurais no mercado.

A Ilha de São Miguel, com superfície de 759 Km<sup>2</sup>, população estimada em 126.000 habitantes é sede do Conselho e a localidade que recebe mais de 50% do fluxo estrangeiro do Arquipélago, predominantemente alemães, que

buscam negócios imobiliários, além de americanos e canadenses que constituem o mercado da imigração, em face da presença de milhares de migrantes insulares naqueles Territórios.

A economia do turismo local opera de forma isolada no mercado continental de Portugal, não havendo relações turísticas com o segmento empresarial situado na Ilha de Madeira, sítio consolidado no mercado mundial de viagens. A oferta de leitos turísticos em hotéis, 3.400 (1995), nos Açores, era bastante modesta, havendo déficit aproximado de 2.200 leitos/dia, para atender a demanda potencial. As adversidades climatológicas- intensa ocorrência de chuvas ao longo do ano, bem como as atividades vulcanológicas têm sido fatores determinantes à redução da atividade econômica e à mobilidade de residentes para outras localidades do planeta.

Estes fatores adversos, aliados aos elevados custos do transporte aéreo e as especificidades granulométricas e rochosas das praias, atuam como elementos impeditivos ao desenvolvimento do turismo de massas no Arquipélago. De outra parte, constatou-se a presença de inúmeras propriedades familiares de micro e pequeno portes, nos espaços rurais e urbanos do Arquipélago, as quais atuam na produção de bens e prestação de serviços de alimentação, hospedagem, lazer programado, garantindo elementos diferenciais de atratividade, baseados nas especificidades culturais, expressas no artesanato, dança, música e gastronomia, bem como gerando emprego e renda à diversos segmentos da sociedade local.

Iniciativas pontuais à internacionalização do espaço insular, através do fomento da atividade turística, com o apoio da Comunidade Européia, também se fazem presentes no território como a implantação de portos esportivos em áreas centrais, campos de golfe, equipamentos amplamente utilizados pelos residentes e visitantes, ao longo de todo ano.

A exemplo do Arquipélago dos Açores (PT), a Ilha de Cuba, no Mar do Caribe, também têm experimentado expansão da atividade turística.

O desenvolvimento da atividade turística na Ilha de Cuba apresenta algumas idiossincrasias.

Nas décadas de 10 a 50, do século passado, a economia cubana tinha na atividade turística importante fonte de captação de divisas, notadamente, do mercado dos Estados Unidos (90%) do total, chegando a experimentar taxa média de crescimento de 8% ao ano, em 1959, nas localidades de Havana e Varadero (FIGUEIRAS, 2001).

Com a revolução política e ascensão de Fidel Castro ao poder, houve significativa retração da atividade, em face do boicote estabelecido pelos Estados Unidos e países aliados, bem como pela proibição interna de atividades relacionadas aos jogos de azar.

Atualmente, a Ilha de Cuba tem sua economia baseada na produção de cana de açúcar, fumo, citricultura, além de contribuição advinda da mineração, da produção de artigos médicos, farmacêuticos e da atividade turística, a qual tem experimentado acentuada expansão na última década.

A dimensão potencial da atividade turística como mecanismo de revitalização da economia regional e de sustentabilidade da cadeia produtiva, direta e indireta cubana, bem como à geração de empregos e renda, atrelada à necessidade da oferta de equipamentos e serviços de hospedagem, alimentação, transportes, entretenimento e lazer, compatíveis ao perfil dos mercados da Europa, Américas do Norte e Latina, foi fator determinante à implantação de políticas facilitadoras à entrada de capitais externos no país.

Em meados dos anos 80, o governo local retomou o fomento da atividade, sendo que, em 1993, os ingressos derivados da conta turismo, em Cuba, representaram a segunda posição no balanço comercial do país (CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMIA CUBANA apud RED ISA/UNITWIN, 1998).

No período de 1990 a 2000, a taxa de crescimento anual da demanda foi de 18%, passando de 340 mil para 1 milhão 774 mil visitantes, as receitas derivadas experimentaram crescimento de 23% no período, com ingressos de US\$ 243 milhões e US\$ 1.952 milhões, respectivamente. Para atender a esta demanda crescente, novos investimentos em hospedagem foram efetuados, ocorrendo expansão da oferta de unidades habitacionais de 12.900 para 35.293, respectivamente, com taxa de crescimento da ordem de 11% (MINISTÉRIO DE TURISMO DE CUBA, 2001).

O incremento dos investimentos externos, na economia do turismo insular deu-se a partir de empresas de bandeira dos países - Canadá, Espanha, França, Itália, México, Países Baixos e Reino Unido - para produção e comercialização de bebidas, água mineral, carnes processadas, ônibus de turismo, climatização de ambientes, telefonia, gestão de redes e, principalmente, na área de hospedagem, com a chegada de cadeias hoteleiras globais como a Sol Melià (Espanha), Accor (França) Super Clubs e Sandals (Jamaica), as quais possibilitaram a expansão na oferta acompanhada da inserção do destino no mercado internacional, através da promoção e comercialização integrada a redes de forte capilaridade espacial (FIGUEIRAS, 2001).

Através de *Joint Venture*, atualmente, cerca de 3.686 unidades habitacionais da planta hoteleira insular são controladas por empresas não nacionais. Sendo que, 17 empresas internacionais mantêm contratos de gestão com o governo local, para administrar 50 empreendimentos de hospedagem e oferta de 16.000 unidades habitacionais ou 46% da planta hoteleira em construção na Ilha, com previsão de ampliação da oferta em mais 10.000 unidades habitacionais, até o ano 2005, fruto de parcerias firmadas.

O estabelecimento de parcerias com empresas externas, possibilitou ainda a maior capilaridade do destino junto aos mercados da Alemanha, Inglaterra e França, principalmente, através de grandes operadores de turismo. Em 2000, havia a oferta do destino em 400 empresas externas, resultando ainda na ampliação das linhas regulares de conexão, sendo 40 vôos regulares e 20 vôos *charters*, possibilitando a ligação de Cuba aos principais mercados da Europa Ocidental (MINISTÉRIO DE TURISMO DE CUBA, 2001).

De outra parte, o crescimento da demanda turística à Varadero despertou a sociedade local para a importância de manter a sustentabilidade do meio, mitigando os impactos derivados do processo de expansão, bem como os efeitos advindos das atividades petrolíferas desenvolvidas nas proximidades, além da erosão, considerando que a região é o principal destino turístico cubano de praias, recepcionando cerca de 41% do fluxo estrangeiro total que demandou ao país (RED ISA/UNITWIN, 1998).

O turismo representa, hoje, importante pilar da economia cubana, na medida em que é responsável pela captação de 43% dos ingressos registrados no

balanço de pagamentos e ocupação de 10% da população economicamente ativa da Ilha, sendo incentivado pelo Governo local, o incremento da competitividade pelos preços, prazos de entrega e qualidade final dos serviços prestados aos visitantes (FIGUEIRAS,2001).

Passada a primeira etapa de operação massiva no mercado de turismo, o governo local, em parceria com empresas multinacionais, tem buscado novos caminhos para ampliar a infra-estrutura de apoio (aeroportos, rodovias etc.) e de equipamentos de lazer e ócio programados (campos de golfe, marinas, hotéis de lazer) para captar 7 milhões de turistas no ano de 2010 (<[www.people.clemson.edu/~carcori/english/turismo.htm](http://www.people.clemson.edu/~carcori/english/turismo.htm)>).

Os desafios ao desenvolvimento turístico de Cuba ainda são muitos e, paradoxalmente, embora seu território seja insular e esteja situado na região destino de 50% dos fluxos de cruzeiros operados no mundo, a demanda à Ilha ainda é modesta, na medida em que o mercado é controlado por 30 empresas, das quais cinco são de bandeira americana e estas controlam 85% da frota naval regional e 90% do fluxo é formado por cidadãos dos Estados Unidos, portanto, em face de diferenças ideológicas, grande parte dos navios e dos passageiros passam ao largo do destino (MINISTÉRIO DE TURISMO DE CUBA, 2001).

A busca de economias de escala, no âmbito da atividade turística, em curso no território cubano, está a exigir análise apurada quanto à materialização da sustentabilidade sócio-espacial da mesma, a exemplo de processo em curso em outras áreas do planeta, evitando que a lógica funcional venha comprometer esta alternativa de desenvolvimento.

A exemplo de Cuba, a Ilha do Tenerife, também têm na atividade turística importante pilar da economia.

No Tenerife, Arquipélago das Canárias, a economia do turismo ocupa posição de destaque, na medida em que gera 13% do produto interno bruto e 14% dos empregos da população economicamente ativa. Em função das temperaturas médias da estação inverno oscilarem entre 18 e 21°C, é bastante expressiva a demanda de turistas europeus ao Território no período, com a chegada de 53% do fluxo total, ao passo que na estação verão o fluxo é formado por turistas nacionais oriundos da área continental (RED ISA/UNITWIN, 1998).

O turismo de massas é característica marcante no Tenerife, atendido pela oferta de segundas residências no mercado imobiliário e de equipamentos extra hoteleiros (cuja expansão foi 38,9% em 1985, para 50,9% em 1990), os quais superaram os hoteleiros e geraram volume médio inferior de ingressos por cama. Esta realidade levou a atomização da oferta e a operação de grande parte da mesma através das famílias locais, em busca de mecanismos complementares de renda, processo que resultou na oferta baseada exclusivamente da denominada “cama quente”, no aumento do endividamento das famílias e na fragilização da comercialização frente ao mercado internacional (NOTAS DE CAMPO, 1998). O segmento de “*Time Sharing*” também ocupa posição de destaque na oferta de hospedagem, com efeitos de ordem imobiliária superiores aos de operações de serviços turísticos, sendo esta modalidade de hospedagem e a de segunda residência comercializadas através da antecipação de receitas, de forma pontual, processo indutor à especulação com reflexos diretos na economia como um todo (NOTAS DE CAMPO, 1999).

Na comercialização do Arquipélago e do espaço insular de Tenerife além fronteiras, os operadores de turismo têm importante papel, na medida em que controlam os assentos disponíveis nas companhias aéreas, marítimas e efetuam a venda “casada” do transporte e hospedagem, controlando a margem de rentabilidade das empresas e famílias que atuam na área, em face da ausência de redes de produção e distribuição integradas de serviços turísticos.

A exemplo de outras áreas de produção, o processo de venda “casada”, também ocorre no âmbito da atividade turística, promovido por parte de grandes operadores e companhias de aviação ou empresas do mercado financeiro, reduzindo sobremaneira o valor agregado às prestadoras de serviços de hospedagem dos sítios receptores.

A exemplo de outros espaços turísticos insulares ou não, que se desenvolveram com o foco quantitativo, Tenerife tem buscado alternativas à diferenciação e qualificação como destino, através da oferta de modalidades segmentadas que venham atrair fluxos com menor tempo de estada e geração de maior valor agregado derivado, processo que exige a expansão no volume de investimentos de capital para melhoria da infra e super estruturas, além do

estabelecimento de mecanismos e canais regulares de distribuição junto aos principais mercados, de modo a garantir a sustentabilidade sócio-espacial.

Diferentemente da oferta de “cama quente”, particularmente através de segundas residências e negócios extra hoteleiros, a operação do turismo especializado demanda tecido empresarial, dotado de tecnologias, pessoas e processos gerenciais apropriados, de modo a garantir rentabilidade e sustentabilidade, num mercado marcado por acirrada competitividade (RED ISA/UNITWIN, 1998).

A oferta de meios de hospedagem hoteleiros e extra hoteleiros, em 1999, era de 199 empresas, ou 40,61%, e 346, ou 15,82%, da capacidade instalada no Arquipélago. No ano 2000 havia 212 negócios hoteleiros operando, ou 43,27%, do total disponível no Arquipélago e 333 extra hoteleiros, ou 15,76%, do total (<[www.gobcan.es/turismo/](http://www.gobcan.es/turismo/)>).

A oferta de camas, em empreendimentos hoteleiros e extra hoteleiros, em 1999, era de 57.006 e 56.999, respectivamente, 48,49% e 24,46% da oferta total do Arquipélago. No ano 2000 havia 61.431 e 56.058 camas disponíveis, em empreendimentos hoteleiros e extra hoteleiros, respectivamente, 49,66% e 24,30% do total instalado no Arquipélago (<[www.gobcan.es/turismo/](http://www.gobcan.es/turismo/)>).

A oferta de bares, cafés e restaurantes, em 1999, era de 418, 507 e 2.383, respectivamente, 44,21%, 53,25% e 47,16% da capacidade instalada no Arquipélago (<[www.gobcan.es/turismo/](http://www.gobcan.es/turismo/)>).

A demanda de turistas estrangeiros ao Arquipélago e, particularmente, ao espaço insular do Tenerife tem sido progressiva, com a chegada de 2.554.227 (1993), 2.909.786 (1994), 3.012.568 (1995), 2.993.084 (1996), 3.157.343 (1997) e 3.440.551 (1998), preferencialmente, originários do Reino Unido, Alemanha, Suécia, Bélgica e França (CONSEJERÍA DE TURISMO Y TRANSPORTES, 2000).

Em face da forte significância econômica da atividade turística para o espaço insular do Tenerife e o aumento na oferta de destinos concorrenciais verificado no entorno, a manutenção da sustentabilidade sócio-espacial, está a exigir dos atores sociais locais a busca de novos caminhos na organização,

produção, comercialização, distribuição e acompanhamento dos bens e serviços turísticos de forma competitiva (RED ISA/UNITWIN, 1998).

O incremento progressivo na demanda de turistas nacionais e estrangeiros, acompanhado da expansão na oferta de empreendimentos de hospedagem hoteleiros e extra hoteleiros, caracterizando enfoque altamente quantitativo e com forte pressão na base de recursos naturais insular e sustentabilidade econômica do processo, levou o Governo do Arquipélago à edição da Moratória Turística, objeto de análise no tópico relativo a Grand Canária, objeto desta tese.

Respeitadas as especificidades geográficas, culturais, políticas e gerenciais, inerentes aos territórios, povos e governos de Açores, Tenerife e Cuba, respectivamente, no Atlântico norte e mar do Caribe, a expansão quantitativa da atividade turística passa pela flexibilização das normas e limites institucionais, na mobilização de capitais externos necessários à instalação e operação de negócios turísticos de base mundial, com ameaça potencial à reprodução da lógica capitalista imanente ao processo de produção já materializado em outras partes do planeta e a sustentabilidade sócio-espacial.

Enquanto recurso metodológico, a utilização de estudo multi-casos das Ilhas de Santa Catarina e a de Grand Canaria/Espanha, observadas a significância das variáveis tempo e espaço no processo de planejamento, possibilitou a análise e prospecção das oportunidades e ameaças iminentes ao desenvolvimento sustentado da atividade turística, como alternativa complementar à geração de trabalho e renda aos residentes, particularmente, nos espaços insulares.

Estudos elaborados nas esferas governamental e acadêmica, bem como observações empíricas e profissionais baseadas em quase três décadas de atuação na área, nas esferas nacional e internacional, em etapa preliminar ao desenvolvimento desta tese permitiram inferir que o processo de desenvolvimento da atividade turística em curso, na Ilha de Santa Catarina, caracterizava-se por forte viés quantitativo, resultante em pouco valor agregado à economia local, além de progressiva pressão e dilapidação da base de atrativos naturais, patrimônio central à demanda de fluxos ao espaço local.

A exemplo do ocorrido no arquipélago das Canárias, o foco quantitativo leva o processo econômico e o tecido social a operar no limite, impedindo a materialização de indicativos de habitabilidade, no médio e longo prazo e conseqüentemente de investibilidade e visitabilidade, abreviando o ciclo de vida do espaço e das empresas que atuam no mesmo, ameaçando os indicadores de emprego e renda dos residentes.

A operação da atividade turística para manutenção de índices de visitabilidade que garantam a investibilidade e a habitabilidade, respectivamente, necessita estar em sintonia com os limites naturais do espaço e do tecido social que o habita, através da renovação e revitalização continuada do território para operação de negócios compatíveis às especificidades sócio-ambientais, de modo a gerar benefícios aos investidores e residentes.

A exemplo de outras áreas de produção e consumo, a super oferta de equipamentos e serviços, desprovidos de indicadores qualitativos, induz à saturação e redução do ciclo de vida do entorno, exigindo elevados investimentos de capitais para a implantação de equipamentos de consumo coletivo, além de esforços integrados entre atores sociais para revitalização do espaço e dos negócios que o integram, através da reconstrução e recomposição de sua imagem junto aos mercados.

A visão integrada do espaço de uso turístico, comercial e residencial, necessita ser edificada com base em ações que garantam a manutenção da habitabilidade, visitabilidade e investibilidade simultaneamente.

Este quadro analítico reforçou, portanto, a relevância para a produção de estudos de natureza científica que pudessem apresentar contribuição ao saber e ao saber fazer, na elaboração, implantação, monitoramento, avaliação e redirecionamento de estratégias de competitividade aplicadas a empresas e espaços sustentáveis de uso turístico, atendendo aos quesitos de originalidade e ineditismo.

No contexto do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, o trabalho desenvolvido caracteriza-se como efetivo instrumento à consolidação de linhas de pesquisas voltadas ao conhecimento, análise e proposição de estratégias gerenciais aos organismos de produção de

natureza turística, bem como na sistematização de elementos aplicáveis à área, particularmente, no momento que em o eixo da economia mundial movimentava-se progressivamente para o setor terciário, com fortes manifestações de atividades relacionadas ao ócio.

## 1.7 Definição dos Principais Termos

A fundamentação teórica da presente tese foi edificada a partir da incorporação do pensamento científico relativo à análise de correntes que trabalham modelos e estratégias empresariais de fomento sustentado da atividade turística, enquanto alternativa complementar à geração de trabalho e renda e ócio de segmentos do tecido social. Este encadeamento teórico implicou no uso freqüente de alguns termos, no corpo do trabalho, com destaques para: atividade economicamente sustentada, atores sociais, cadeia produtiva, cama quente, *cluster*, competitividade, diamante de competitividade, habitabilidade, investibilidade, ócio conspícuo e visitabilidade, apresentados a título de compreensão e apoio ao leitor, cuja interpretação e análise teórica aprofundada realizar-se-á no capítulo relativo a revisão bibliográfica.

- Atividade economicamente sustentada - Entende-se por atividade turística economicamente sustentável no espaço, a oferta de equipamentos e serviços em harmonia com os limites naturais, bem como através da mobilização de insumos disponíveis na cadeia produtiva local, preferencialmente, e reinvestimento dos resultados advindos do processo no entorno para geração de trabalho e renda aos residentes e melhoria da vida de vida associada.
- Atores sociais - As pessoas cumprem papéis no contexto e representam as organizações nas inter-relações sociais, econômicas e de natureza política, assumindo a condição de ator social (HODGE, ANTHONY e GALES, 1998).

- Cadeia produtiva - A cadeia produtiva da atividade turística transpassa a economia como um todo, na medida que a oferta de bens e serviços de uso turístico requer insumos diretos e indiretos dos setores primário, secundário e terciário, bem como a oferta de equipamentos e serviços de natureza pública.
- Cama quente - No processo de comercialização entre empresas de hospedagem e operadores de turismo de porte local ou não, a cama quente representa, exclusivamente, a unidade física que está sendo ofertada e caracteriza a ausência de outros equipamentos ou serviços de apoio ao turista.
- *Cluster* - Os *cluster* podem ser entendidos como resultantes do aglomerado de atividades produtivas afins, situadas em determinado espaço geográfico, as quais mantêm autonomia financeira e gerencial, independentemente do porte (pequeno, médio e grande), com forte articulação e sinergia, em ambiente comercial marcado por relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. O agrupamento de empresas líderes, em diversas áreas de produção, em espaço geográfico limitado, com foco totalmente voltado para o mercado ao longo de toda a cadeia produtiva e vínculos estreitos entre os segmentos envolvidos, expressos em cooperação e competição paralelamente, caracterizam a formação de *cluster* (PORTER, 1989).
- Competitividade - A competitividade é atributo dos entes de produção e, no âmbito da atividade turística, requer a incorporação de elementos de natureza quantitativa e qualitativa, paralelamente, estabelecendo comparação com entes similares instalados no mesmo espaço ou não, através de parâmetros como:
  - a) estrutura organizacional delineada e operada de modo a oferecer experiências de sucesso para os usuários, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e mobilidade (MOLINA, 1998);
  - b) uso sustentado das bases de recursos naturais e culturais presentes ao entorno (MORENO e SEGURA, 1998);

- c) operação com baixos custos sociais e ambientais, inovação continuada no processo de prestação de serviços, incremento da produtividade, rentabilidade dos capitais financeiros investidos, manutenção e melhoria continuada dos padrões de qualidade;
- d) maior grau de conforto nos equipamentos e espaços disponíveis aos clientes, redução de custos administrativos, reestruturação organizacional, incorporação da cultura de organização de aprendizagem, manutenção de pontualidade, incremento na oferta de alternativas de consumo, operação embasada no conceito de cadeia de negócios, sistema de reservas, serviços de bordo, aplicadas na Scandinavian Airlines Systema (SAS) em 1988, por Jan Carlzon (MINTZBERG, 1999). A fidelização dos clientes, a imagem de excelência reconhecida nos âmbitos nacional e/ou internacional, a taxa média sustentada de economia regular durante o ano superando a média dos similares presentes nos mercados interno e externo, o indicativo de atratividade apontado em matérias não pagas em periódicos especializados da área, resultantes na longevidade organizacional, também são considerados indicativos de competitividade empresarial no âmbito da atividade turística.
- Diamante de competitividade - A competitividade empresarial é expressão da disponibilidade de recursos naturais e projetados, relacionados à dinâmica dos segmentos direta e indiretamente envolvidos na cadeia produtiva, a rivalidade existente, as estruturas, estratégias eleitas, adotadas e o grau de flexibilidade das mesmas, bem como o papel do governo no processo, enquanto agente facilitador ou não à consolidação do tecido empresarial de modo a atender as condições da demanda. A inter-relação sistêmica destas variáveis é denominada por Porter (1989) como Diamante de Competitividade.
  - Habitabilidade - Expressa indicadores de natureza qualitativa e quantitativa, relacionadas às condições existentes no espaço - oferta de equipamentos de serviços de consumo coletivos, acessíveis aos residentes e visitantes: Coleta, tratamento e distribuição de água

tratada, segundo critérios da Organização Mundial de Saúde (OMS) a todos os domicílios, unidades comerciais e industriais instaladas no espaço; Oferta de matrículas públicas para o ensino básico e fundamental a todas as crianças em idade escolar; Oferta de leitos hospitalares em número proporcional aos residentes e expectativa média de vida; ruas, avenidas e logradouros ocupados e servidos por serviços públicos de apoio, bem como dotados de pavimentação; Índices médios de criminalidade.

- Investibilidade - Expressa a alocação de recursos financeiros e patrimoniais para implantação e manutenção de investimentos, com vistas à expansão econômica. Ao decidir alocar recursos no espaço, os segmentos empresariais, independentes da área de atuação, avaliarão a disponibilidade e atratividade de elementos relativos a habitabilidade e visitabilidade como ameaça ou potencialização, para rentabilização dos capitais investidos.
- Ócio conspícuo - O ócio expressa o tempo experimentado pelo homem, desprovido de qualquer trabalho ou ocupação funcional, dispondo de autonomia e liberdade em sua agenda. Exercício de atividades não laborais, restrita a segmentos específicos da sociedade (VEBLEN, 1980).
- Visitabilidade - A visitabilidade de um sítio está condicionada a oferta simultânea de atrativos, equipamentos, serviços públicos básicos e turísticos, comunidade pró-ativa e receptiva, manifestação de indicadores qualitativos de habitabilidade, sistemas de informações e comercialização do espaço, junto aos mercados consumidores potenciais e efetivos. Na dimensão quantitativa de análise e interpretação do processo turístico no espaço, exclusivamente, a visitabilidade é expressa por índices e número estabelecido sob a premissa de economias de escala, ou, maior fluxo indica melhores resultados econômicos.

## 1.8 Os Procedimentos Metodológicos

A execução de trabalho de natureza científica requer a definição e explicitação prévia dos procedimentos metodológicos de modo a orientar os passos do pesquisador e a compreensão do processo por parte daqueles que acessarão o resultado do esforço empreendido ou mesmo que pretendam percorrer caminhos semelhantes ou não.

O conhecimento científico é estruturado a partir do cumprimento de ritos e etapas previstas no processo metodológico, embasado em premissas, crenças, valores e teorias eleitas pelo pesquisador e trabalhadas de maneira sistêmica. O pensamento científico requer, portanto, procedimentos metodológicos sistematizados que permitam a constatação de fenômenos, processos, a comprovação ou não dos mesmos a luz de teorias eleitas, a corroboração, negação ou reconstrução das mesmas, com base nos experimentos e práticas efetuadas, factíveis de repetição por outro pesquisador que esteja interessado na análise do objeto estudado ou de similar.

Para consecução desta tese, foram desenvolvidos estudos de natureza exploratória, descritivos, análise de conteúdo, pesquisas bibliográficas, etnográficas, observação direta participante e qualitativa, tendo sido eleito, o método de estudo de multi-casos.

Os estudos de natureza exploratória possibilitam modificar o grau de conhecimento acerca da realidade, desvendando fatos e fenômenos ainda não trabalhados no campo da ciência formal, e foram edificados a partir das observações efetuadas e do contato direto com documentos relacionados ao processo de expansão da atividade turística no espaço insular de Grand Canaria/Espanha e de Florianópolis/Brasil, ao longo das últimas três décadas foram empreendidos com o objetivo de identificar, caracterizar, delimitar e compreender os fenômenos ocorridos no objeto da análise e a interpretação dos mesmos a luz de referencial eleito, particularmente, o Diamante de Competitividade sistematizado por Porter (1989).

No contexto da atividade turística, enquanto campo emergente do conhecimento no espectro das ciências sociais aplicadas, o estudo exploratório cumpre ainda a função de identificar questões potenciais afins para a execução de pesquisas futuras (TRIVINOS, 1995). Além de estudo exploratório, foi aplicada ainda a técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, enquanto técnica de pesquisa, possibilita entender o discurso dos atores sociais e destacar os elementos mais importantes das mensagens, seja através de documentos jornais, revistas, planos, programas, projetos, relatórios, informes estatísticos, folhetos informativos e promocionais, fotografias, vídeos ou mesmo outras modalidades de mídias - impressa e eletrônica (RICHARDSON, 1985; GODOY, 1995).

A análise de conteúdo necessita estar amparada em princípios de objetividade, sistematização e inferência de modo a embasar a interpretação da realidade pesquisada (RICHARDSON, 1985). No desenvolvimento da análise de conteúdo a pesquisa documental caracterizou-se como significativa fonte de dados para os estudos, particularmente, os de natureza qualitativa (GODOY, 1995).

Para consecução deste procedimento deu-se a pesquisa, análise e incorporação de elementos, a partir do estudo de materiais informativos e promocionais dos destinos turísticos - folhetos, guias, filmes, CD-Rom, WEBSITES, de natureza primária e secundária, os quais possibilitaram o acesso ao pensamento e ações diretos de personagens inacessíveis e diretamente envolvidos nos processos de construção e difusão dos espaços de uso turístico analisados.

O caráter descritivo do estudo realizado esteve relacionado ao resgate dos fenômenos e processos ocorridos nos espaços objeto da análise, com base em documentos e fontes bibliográficas, sem a interferência ou a manipulação do pesquisador, delimitado pela pergunta básica de pesquisa, em face de especificidade inerente ao método eleito que foi o estudo de multi-casos, o qual demandou o estabelecimento de relações e correlações entre as categorias de análise eleitas e a interpretação das mesmas frente aos pressupostos teóricos bases, de modo a preservar a diversidade inerente aos elementos essenciais e os acidentais (BRUYNE, SCHOUTHEITE, 1977).

Neste contexto, a análise de conteúdo, através do estudo de elementos escritos, orais e icnográficos, enquanto técnica de pesquisa, representou contribuição significativa, na medida em que possibilitou compreender os elementos mais importantes dos discursos dos atores sociais, com objetividade e de maneira sistematizada, estabelecendo mecanismos para construção de inferências com a base teórica de sustentação desta tese.

A análise de conteúdo foi complementada pela pesquisa bibliográfica, em acervos virtuais e ou tangíveis, nos território nacional e da Espanha.

A revisão bibliográfica orientada pela pergunta norteadora de pesquisa foi construída em dois blocos complementares, o direcionado ao resgate de elementos e fundamentos que oferecem sustentabilidade à competitividade, no contexto das relações de produção e consumo e a competitividade, particularmente, dos espaços de uso turístico.

A pesquisa bibliográfica, peça chave na construção do conhecimento científico, esteve orientada pelo objetivo de resgatar conceitos, idéias e contribuições afins e ou com interface ao objeto eleito, tema e o problema formulado. A pesquisa bibliográfica caracteriza-se ainda pelo exame e análise de documentos que ainda não foram trabalhados, possibilitando nova leitura e interpretação do fenômeno estudado (GODOY, 1995). Neste estudo, foram incorporados elementos científicos relacionados à sistematização do pensamento estratégico sustentado aplicado às organizações de produção, particularmente, às de serviços turísticos, bem como ao ócio e lazer programados como atividades econômicas emergentes na sociedade contemporânea.

Para reforçar a interpretação dos fatos inerentes ao objeto eleito para análise, foram aplicadas técnicas relacionadas aos estudos etnográficos.

A pesquisa etnográfica está embasada no estudo e dissertação de aspectos inerentes aos agrupamentos sociais e suas interfaces com o meio em que se encontram inseridos, empreendida no trabalho direto e constante de campo, a partir de visão holística, sendo relevantes à criatividade e à empatia constantes do pesquisador (GODOY, 1995).

A observação caracteriza-se como antiga e ao mesmo tempo moderna técnica de pesquisa, sendo que a sua formalização e a busca incessante da

precisão dá-lhe o caráter científico. Embora, a condição de ator social ativo seja um fator limitante para que outros pesquisadores anotem fatos assemelhados (GOODE, HATT, 1975).

Considerando estes fatores limitantes, enquanto etapa importante da pesquisa qualitativa, a observação participante foi incorporada no desenvolvimento deste trabalho, inclusive em função do pesquisador ter participado do processo, amparado no pressuposto científico de equidistância do objeto analisado em face de intensa relação com o mesmo, evitando as distorções decorrentes de vieses na interpretação ou de paixões latentes, observados os critérios da direcionalidade e intencionalidade previamente definida da atividade. Nesta técnica de pesquisa, a figura do pesquisador é o instrumento básico do processo, na medida em que revela as suas preocupações com os fatos em análise e as modalidades de coleta de elementos afins aos mesmos (ROESCH, 1999; MINAYO, 1996).

A observação direta e sistemática foi empreendida com objetivo de incorporar e captar as opiniões das categorias eleitas para análise, ao passo que a observação participante foi dirigida para o resgate de fenômenos latentes aos processos não observáveis ou identificados pelos atores sociais diretamente mobilizados na atividade.

Dentre outras vantagens, a pesquisa participante possibilita o estreitamento da relação entre conhecimento e ação, induz ao processo de reflexão continuada e fortalece a relação teórica-prática.

O caráter qualitativo da pesquisa esteve relacionado à apreensão e registro de fatos e fenômenos identificados no ambiente natural, a partir do pesquisador como elemento chave no processo, valorizando o contato do mesmo com os processos presentes no meio, descrevendo os fatos para compreensão das complexidades relativas ao tema e objeto analisados (GODOY, 1995).

Enquanto estudo de natureza qualitativa demandou a execução simultânea de inúmeras técnicas, distintas e ao mesmo tempo complementares, seja a coleta e análise documental, o estudo de multi-casos e a etnografia, desenvolvendo aspectos relativos ao exercício da flexibilidade e da criatividade inerentes a este procedimento instrumental (GODOY, 1995).

Deu-se ainda o desenvolvimento de pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, simultaneamente, com o caráter da complementaridade. A pesquisa qualitativa esteve focada na apreensão de valores, crenças, atitudes e opiniões dos atores sociais que tenham interface com o objeto analisado, ao passo que a dimensão quantitativa esteve voltada ao resgate de dados, indicadores e tendências, amparadas na visão sistêmicas e sustentada, cuja linha divisória fica estabelecida nos objetivos básicos da pesquisa empreendida (MINAYO, 1993).

A pesquisa de natureza qualitativa adquiriu caráter sinérgico ao estudo empreendido, na medida em que o ambiente natural foi o ambiente de coleta de dados do pesquisador, através da dimensão descritiva, ocorreu o registro dos significados e expressões presentes no espaço de pesquisa, utilizando o enfoque indutivo no processo (GODOY, 1995).

O desenvolvimento da pesquisa qualitativa demandou

[...] a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos [...] (GODOY, 1995, p.26).

De acordo com Bogdan e Biklen (1982 apud LUDKE, 1986, p.11), a pesquisa qualitativa apresenta como características centrais

[...] o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; os dados coletados são predominantemente descritivos; a preocupação com o processo é maior do que com o produto; e o significado que as pessoas dão às coisas e as suas vidas são focos de atenção especial pelo pesquisador.

Para Ludke (1986) no contato do pesquisador com o objeto, é determinante para o sucesso do processo a atenção para com os dados da realidade, bem como para os relatos dos atores sociais abordados, sendo que a execução da abordagem qualitativa pode ocorrer através de pesquisa documental, estudo de caso e etnografia (GODOY, 1995).

O caráter qualitativo do processo de investigação científica empreendida esteve expresso nas dimensões de flexibilidade e abertura para interpretação da realidade ambiental e dos objetos eleitos para efeito de estudo de multi-casos.

O estudo de caso, enquanto método de trabalho, caracteriza-se pelo aprofundamento descritivo e analítico do objeto eleito, tendo como escopo o referencial teórico, conceitos e hipóteses pré-definidas, sendo que o caráter de validade transitório das informações obtidas em campo impede a generalização para outros objetos similares (BRUYNE, 1977).

O estudo de caso é ferramenta que remete à busca de respostas pragmáticas de pesquisas o como e o por quê, portanto, amplamente sinérgico à pergunta norteadora desta tese.

Enquanto estratégia de pesquisa da abordagem qualitativa, o estudo de caso demandou a delimitação precisa dos limites da pesquisa, de modo a possibilitar a compreensão da situação trabalhada e durante o esforço de campo ocorreu o resgate de elementos comprobatórios das informações analisadas e os resultados possibilitaram desvendar a multiplicidade de variáveis que envolvem o objeto analisado (CHIZZOTTI, 1991).

Os estudos de casos, no âmbito do conhecimento científico, caracterizam-se pela busca aprofundada dos fenômenos no contexto em que se desenrolam, permitem a análise dos processos, e a exploração dos fatos com base em vários ângulos, a partir da incorporação de inúmeras fontes de dados e informações, seja de natureza quantitativa ou qualitativa (ROESCH, 1999).

Os estudos de casos se caracterizam como um método do pesquisador olhar para a realidade, organizando as informações relativas ao objeto eleito para análise, preservando o caráter unitário do mesmo e interpretando-o no emaranhado de inter-relações em que se encontra envolto, com um forte risco do pesquisador ter a falsa sensação de certeza, acerca das conclusões obtidas, ou de ignorar princípios básicos do plano de pesquisa, no desenvolvimento dos trabalhos e até de verificar, permanentemente, a fidedignidade dos dados e informações obtidas (GOODE, 1975).

A escolha de estudo de multi-casos veio enriquecer as dimensões científica e metodológica no processo, na medida em que suplantou o caráter de unicidade e permitiu a identificação de especificidades e diversidades inerentes aos objetos eleitos, através do estabelecimento de relações, correlações e contextualizações, embasado na realidade concreta das propriedades desses

objetos e das relações entre essas propriedades, com flexibilidade para incorporação de inúmeras categorias na análise sistêmica, multidimensional e qualitativa (BRUYNE e SCHOUTJEITE, 1977, ROESCH, 1999).

A execução de estudo de multi-casos, a partir do objeto eleito, permitiu ainda desvendar os processos de mudanças ocorridas em cada uma das etapas de expansão da atividade turística, ocorridas nas Ilhas de Grand Canaria/Espanha e Santa Catarina/Brasil.

No âmbito da operacionalização, os estudos de multi-casos caracterizam-se pela incorporação de inúmeras fontes de informações e dados, extraídos de base documental afim ao objeto de estudo, ao longo do período eleito, com relativa amplitude e oportunidade para o discernimento dos processos observados.

A eleição do intervalo compreendido entre os anos de 1970 a 2000 deu-se em função da significativa expansão na oferta de equipamentos, serviços turísticos e na demanda de fluxos nacionais e estrangeiros, ocorridas no período, nos espaços objeto da análise.

### 1.8.1 A definição das categorias de análise

A definição das categorias de análise empregadas no desenvolvimento do trabalho demandou o resgate e o estabelecimento de relações entre a pergunta norteadora da pesquisa e o pressuposto teórico de sustentação da mesma.

Qual a relevância e eficácia das estratégias competitivas implantadas por parte dos atores sociais, dos segmentos públicos e privado, que interagiram no espaço da Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística sustentada, em correlação às aplicadas na Ilha de Grand Canaria – Arquipélago das Canarias, território da Espanha?

A pergunta norteadora segmenta o tecido social nas categorias de atores públicos e privados, através da identificação das ações dos mesmos no

espaço de produção e consumo de equipamentos e serviços de natureza turística, para a sustentabilidade da atividade.

O Diamante de Competitividade sistematizado por Michael Porter está estruturado nas categorias de Empresas; Empresas Afins e de Apoio; Condições dos Fatores, da Demanda e Estratégias.

Considerando que a análise das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais para o fomento sustentado da atividade turística tem como elemento de referência o espaço, foram aplicadas as categorias sistematizadas por Boullon (1985) - Atrativos, Condicionantes e Mercado.

Fundamentado na Teoria Geral de Sistemas elaborada por Bertalanffy (1924), Boullon analisa o espaço de produção e consumo, inclusive o de uso turístico, de forma dinâmica, sujeito a contínuas alterações, em face dos interesses e das ações implantadas pelos atores sociais que o integram. Ao trabalhar o planejamento do espaço, para conferir as condições necessárias ao seu uso turístico sustentado, o mesmo autor aplica a técnica de análise das Deficiências, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades (DAFO), instrumento amplamente empregado no planejamento estratégico nas mais diversas áreas de produção, inclusive e principalmente, no âmbito empresarial, sistematizando-os em três grandes categorias de análise - Atrativos, Condicionantes e Mercado.

Os atrativos de interesse turístico são segmentados nas subcategorias de recursos naturais, culturais, acontecimentos programados, realizações técnicas, científicas, e artísticas contemporâneas, segundo Boullon (1985), McIntosh e Gupt (1989), Acerenza (1991), Molina (1991), e constituem os elementos básicos de atratividade à demanda de segmentos turísticos de maneira espontânea e/ou induzida.

A base dos recursos naturais, independente de sua especificidade ou localização geográfica, é elemento amplamente utilizado no discurso dos atores sociais interessados no fomento da atividade turística.

Observadas as especificidades relativas às dimensões lingüística, espacial e temporal, constata-se com significativa freqüência que o discurso dos atores sociais interessados em promover o turismo como atividade econômica, é estruturado na premissa de visitabilidade sistematizada por Kotler (1994). Com

significativa freqüência ocorre o destaque das riquezas e diversidades da base de atrativos naturais, através do apelo publicitário direto ou indireto que “O melhor lugar do mundo é aqui”: Atenas, Roma, Paris, Londres, Miami, Aruba, Curaçao, Belize, Rio de Janeiro, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Florianópolis etc.

Os elementos que compõem a base de recursos naturais do espaço são sistematizados nas subcategorias de: praias, lagos, lagoas, costas, rios, águas termais, quedas d'água, cachoeiras, planícies, montanhas, grutas, cavernas, pontos de observação de fauna e flora, lugares de caça e pesca sustentadas, parques e áreas de preservação (BOULLÓN, 1985).

De outra parte, a base de recursos culturais está relacionada aos processos de formação, desenvolvimento e consolidação dos agrupamentos sociais no espaço, através dos elementos de referência preservados e incorporados ao mercado como fatores de atratividade. Boullón (1985) segmenta-os nas subcategorias de lugares de referência histórica, espaços arqueológicos, ruínas, artesanato cultural, feiras, mercados típicos, museus e espaços culturais, presença ativa de grupos étnicos, gastronomia e bebidas típicas (BOULLÓN, 1985).

A agenda de eventos de base local, estadual, regional, nacional e internacional programada e executada por atores sociais, dos segmentos públicos e privados, internos ou externos, nas modalidades de amostra de produtos, beneficentes, competições esportivas, culturais, comerciais, espetáculos musicais, feiras e exposições temáticas, promocionais e religiosos, constituem fator de atratividade de segmentos de mercado e de sustentabilidade econômica ao tecido empresarial presentes no espaço. Em diversos espaços de uso turístico, no planeta, a operação regular, sinérgica e estruturada desses atores sociais voltados para o mercado de eventos, têm-se caracterizado como mecanismo à manutenção da capacidade empresarial instalada no segmento, e aos níveis de emprego e renda do tecido social, particularmente, nas áreas urbanas dotadas de ampla estrutura de serviços, equipamentos públicos e de uso turístico que experimentam o fenômeno da sazonalidade, motivado por fatores climáticos e/ou geográficos.

As realizações técnicas, científicas e artísticas contemporâneas, tais como obras de engenharia de grande impacto no meio em que se encontram inseridas, pesquisas e atividades desenvolvidas por centros de excelência, atividades econômicas de referência nos segmentos primário, secundário e terciário da economia, obras de recuperação, adequação e transformação de espaços com destaque além fronteiras, dentre outros elementos, caracterizam-se também como atrativos potenciais à incorporação por parte do mercado turístico.

O olhar do turista busca paisagens e experiências diferenciadas do seu cotidiano, e a escolha do destino está relacionada às expectativas de concretizar sonhos e fantasias edificadas em signos transmitidos pelas mídias impressa e eletrônica (URRY, 1996).

O espaço, portanto, têm nas bases de recursos naturais, culturais, eventos programados, nas realizações técnico, científicas e artísticas contemporâneas os fatores potenciais de atratividade e de adequação ao uso turístico, dependente da presença de mercados consumidores com informações sobre o destino e renda disponível, bem como da oferta compatível de condicionantes que permitam o desenvolvimento sustentado.

Estruturas e serviços que permitam a acessibilidade ao espaço, tais como, aeroportos, portos e rodovias, abastecimento de água tratada e energia, coleta, tratamento e destinação de águas servidas e de resíduos sólidos, segurança física e patrimonial, equipamentos de saúde pública, de formação básica e profissional, integram a categoria dos condicionantes de consumo coletivo necessários a sustentabilidade sócio-ambiental do meio, sendo que, em face do avanço do modelo econômico neoliberal, em diversas partes do planeta, a implantação e gestão dos mesmos se dá por entes privados, sob a concessão e monitoramento do aparelho de estado.

Portanto, interpretando o espaço como reflexo das relações sociais de produção, bem como o objeto eleito para execução desta tese alinhado na pergunta norteadora e nos pressupostos teóricos de sustentação da mesma, trabalhou-se com a análise das seguintes categorias: Oferta de Atrativos; Condicionantes; Estratégias de Competitividade; e Mercado, as quais estão expressas na Figura 1.

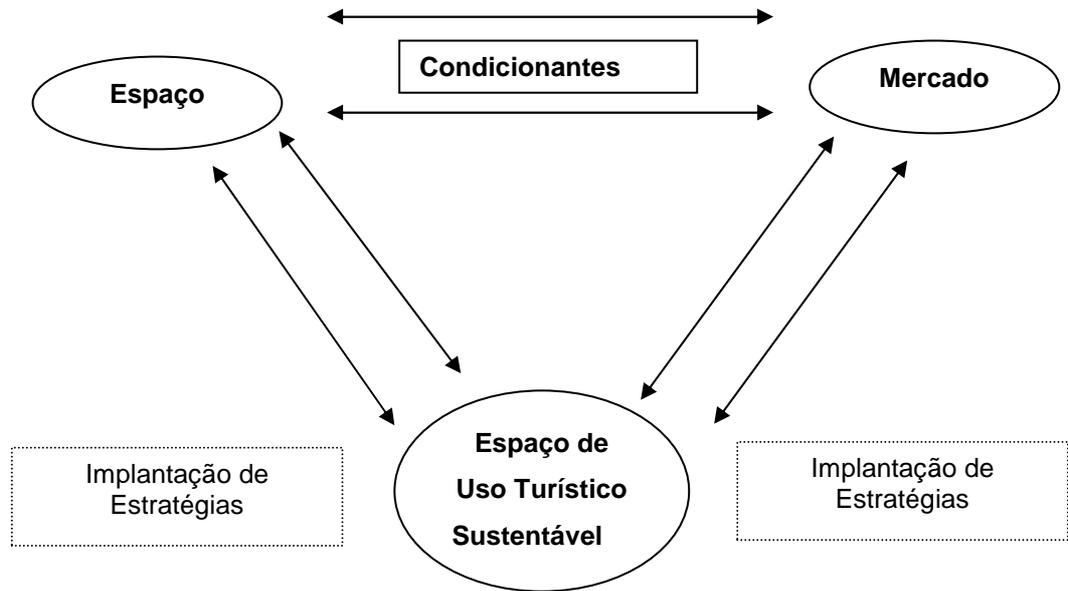


Figura 1 - Diagrama de análise do espaço de uso turístico sustentável: análise das potencialidades, condicionantes e definição das estratégias.  
 Fonte: A partir dos dados primários da pesquisa, 2003.

Para compreender o processo de construção e manutenção de estratégias de fomento sustentado da atividade turística no espaço, os atores sociais foram segmentados em cinco blocos interdependentes – empresarial, laboral, organismos não-governamentais, governamentais e centros de ensino.

O segmento empresarial foi classificado nas áreas de alimentação, agentes de viagens, agências de fomento, comércio, construção civil, eventos, empresas de turismo, entretenimento e lazer, hospedagem, publicidade e propaganda, serviços de manutenção e transportes.

O segmento laboral foi classificado nas áreas de alimentação, comércio, construção civil, entretenimento e lazer, guias, hospedagem, imprensa, organização e gestão de negócios de natureza turística, serviços de manutenção e transportes.

As organizações não-governamentais foram classificadas nas áreas de esporte e lazer, fomento, moradores de distritos e localidades de interesse turístico e preservação ambiental.

Os organismos governamentais de fomento e suporte ao desenvolvimento, nas esferas da união, estado e município, foram classificados nas áreas de fazenda, transporte aéreo, infra-estrutura rodoviária, energia, saneamento público e telecomunicações, segurança de fronteiras e migração, física e patrimonial, desenvolvimento sustentado, políticas de expansão da atividade turística, e preservação do patrimônio histórico e artístico nacional.

Os Centros de Ensino foram identificados segundo a contribuição no processo de formação, qualificação e aperfeiçoamento de capital humano nas áreas operacional, intermediária e diretiva, para os diversos segmentos produtivos presentes no tecido social.

### 1.8.2 O modo de investigação

A execução de pesquisa científica necessita estar estruturada nos princípios de acessibilidade, precisão, relevância e fidedignidade dos insumos coletados e no processo de interpretação dos resultados obtidos, amparado em referencial teórico consistente e reconhecido, evitando que as paixões, preconceitos e o viés do pesquisador possam deformar os fatos (GOODE, 1975).

No desenvolvimento deste trabalho deu-se o resgate das ações públicas implementadas e implantadas para o fomento da atividade, através da análise documental de planos, programas, projetos, propostas e relatórios de organismos governamentais, bem como de atores sociais do segmento privado, afim ao fomento da atividade turística, nos espaços das Ilhas de Santa Catarina e da Gran Canaria, respectivamente, no Brasil e Espanha, a partir das categorias especificadas no item anterior, além da incorporação de dados quantitativos que expressavam indicadores acerca da visitabilidade dos espaços em análise, disponíveis em agências oficiais e institutos de pesquisa.

A análise documental deu-se através da pesquisa em planos, programas, projetos e propostas de ações afins ao tema em estudo, e de relatórios de atividades empreendidas, ou mesmo de artigos e notas expressas em periódicos científicos ou não.

Para analisar e compreender a complexidade da cadeia produtiva da atividade turística em Florianópolis deu-se a segmentação dos atores sociais nas categorias de: segmento empresarial, segmento laboral, terceiro setor, organismos governamentais de fomento e suporte ao desenvolvimento, centros de ensino e formação profissional.

Na área de alimentação inúmeras entidades de classe têm interface com os produtores com destaques para: Associação Brasileira de Restaurantes e Estabelecimentos de Entretenimento (ABRASEL/SC), Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo (ABRESI), Associação da Indústria e Comércio de Panificação e Confeitarias; Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Florianópolis; Sindicatos dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares, dentre outros.

Na área de agências de viagens e turismo os estudos foram direcionados para a Associação Brasileira dos Agentes de Viagens e Turismo, Associação das Empresas de Turismo Receptivo da Grande Florianópolis (AETUR), Confederação Nacional de Turismo (CONTUR), além de diversas cooperativas de serviços afins.

No âmbito das agências de fomento o foco da análise foi direcionado para o Banco do Brasil, a Agência Catarinense de Fomento (BADESC), a Caixa Econômica Federal (CEF), e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

No segmento laboral, deu-se o desdobramento em subcategorias similares as empregadas ao segmento empresarial, agregando as de guias, imprensa, organização e gestão de negócios de natureza turística.

No terceiro setor, deu-se a segmentação nas áreas de esporte e lazer, fomento, moradores de distritos e locais de interesse turístico e preservação ambiental.

Na categoria de centros de ensino e formação profissional, deu-se o resgate das ações empreendidas por parte de universidades, centros tecnológicos, faculdades e cursos técnicos em funcionamento no território local.

Na identificação e análise de elementos relativos a visitabilidade, deu-se a incorporação de dados e informações de natureza quantitativa e qualitativa,

relativos à chegada de passageiros, aeronaves e veículos de transporte coletivo terrestre e náutico, sistematizados pelas respectivas agências governamentais de registro, controle e gestão federal, estadual e municipal de transportes, bem como de pesquisas de identificação e avaliação do perfil da demanda turística, realizadas por entes governamentais, não-governamentais e institutos de opinião.

As informações relativas ao espaço de Grand Canaria, objeto de correlação com a Ilha de Santa Catarina, foram extraídas dos planos, programas e projetos da área elaborados e em execução naquele território, resgate de dados oficiais federais e regionais editados por agências governamentais espanholas, revistas científicas, endereços disponíveis na rede mundial de computadores e apontamentos do pesquisador efetuados em viagem de estudos realizada no inverno de 1999.

## **1.9 Os Procedimentos de Análise**

Amparado nos pressupostos teóricos e nas categorias de análise eleitas para a execução dos trabalhos, a partir da avaliação dos resultados obtidos deu-se à sistematização das estratégias adotadas pelos diversos atores sociais que têm interface no processo de expansão, crescimento ou desenvolvimento da atividade turística, enquanto alternativa complementar e sustentada à geração de trabalho e renda aos residentes no espaço insular de Florianópolis e do estabelecimento de relações e correlações das mesmas, frente as empregadas no espaço insular de Grand Canaria.

Para desvendar as estratégias estabelecidas, adotadas e avaliar os resultados decorrentes, a análise documental foi norteadada por algumas questões básicas, com destaque para: fatores motivacionais indutores à execução de investimentos em Florianópolis, visão do negócio do turismo, contribuição do segmento ao fomento da atividade, ações individuais e coletivas de relevância para manutenção da sustentabilidade do espaço local, captação de fluxos e promoção de destino, relações com entes governamentais, tipo e frequência, especialização tecnológica e do capital intelectual, mercados efetivos e potenciais,

condições da demanda, principais obstáculos operacionais, gerenciais e de natureza política ao fomento sustentado da atividade, papel do governo no processo, segmentos de apoio essenciais no processo, avaliação do processo de expansão da atividade turística ocorrida no espaço insular, aspectos positivos, negativos, alternativas de solução e mecanismos de participação.

### **1.10 Os Limites da Tese**

O desenvolvimento de qualquer trabalho de natureza científica, particularmente, uma tese doutoral, necessita ser precedido de alguns cuidados teóricos e instrumentais.

A delimitação de referencial teórico serve como norte ao pesquisador e ao leitor, respectivamente, na coleta, tratamento e interpretação das informações, com base nas premissas e categorias de análise eleitas, frente ao objeto de trabalho e das correntes do pensamento que tratam o tema.

A delimitação instrumental está relacionada às possibilidades e limites inerentes ao método de trabalho eleito, à aplicação de categorias de análise, ao estabelecimento de relações, correlações, inferências e deduções decorrentes da aplicação teórica ao objeto de trabalho, frente ao conhecimento científico estruturado.

O olhar dos atores sociais, dos segmentos público e privado, resgatado a partir de análise documental, representando as instituições afins e com interface no desenvolvimento da atividade, interpretando e avaliando o processo ocorrido no espaço de Florianópolis, nas décadas de 70, 80 e 90, frente à expansão experimentada na Ilha de Grand Canaria/Espanha, bem como a escolha do Diamante de Competitividade sistematizado por Porter, em 1989, foram elementos delimitadores desta Tese. Não perdendo de vista que a aplicação de critérios de competitividade em espaços de natureza turística, sob a ótica sistêmica, necessita estar fundamentada nos limites da própria natureza e concebida em dimensão integrada, através de processo, para que não ocorra o

usual erro de percepção que induza a predação do meio e a ameaça da vida (CAPRA, 1999).

No desenvolvimento deste trabalho, a incorporação do conhecimento relativo à sistematização e implantação de estratégias de competitividade empresarial, e sua aplicação a entes de produção industrial e de serviços, situados em países desenvolvidos ou não, requereram a adequação às especificidades temporais, espaciais, sociais, estruturais e gerenciais das organizações de produção, que integram o tecido social da área objeto de estudo. Os resultados da pesquisa, portanto, refletiram a realidade espacial e temporal do objeto eleito, exclusivamente. Reforçando, dessa forma, a limitação de ordem instrumental presente ao objeto que é a aplicação de estudo de multi-casos, metodologia de trabalho que expressa a realidade da área eleita para estudo, não permitindo a generalização das conclusões obtidas no processo científico.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 O Pensamento Estratégico Aplicado às Organizações de Produção de Bens e Serviços

Nas agendas empresarial e governamental, independente dos territórios e da dimensão temporal, a palavra estratégia é manifesta de forma explícita ou subliminar em compromissos, objetivos, metas ou missão das organizações de produção. Entretanto, o foco de interpretação da mesma nem sempre se dá de maneira universal, em face das múltiplas leituras atribuídas ao tema, ou do seu emprego equivocado.

Afinal, o que é e o que não é estratégia? E, para que serve a estratégia?

A definição, implementação e execução de estratégias é a efetiva garantia do alcance de objetivos corporativos e pessoais?

Como se desenvolvem as estratégias no ambiente das organizações de produção?

Existem similaridades entre a definição de estratégias empresariais e as militares?

Estas e muitas outras questões relacionadas ao tema o tangenciam amiúde, e de modo particular, demandam constantes e contínuas reflexões dos gestores das organizações de produção.

As definições de estratégia são múltiplas e, não raras vezes, refletem o olhar do autor acerca do objeto analisado, possibilitando perceber a não sinergia em seu emprego, seja no espectro empresarial, pessoal ou militar. A estratégia é o meio ou o fim? “[...] tudo o que você vai fazer para conquistar e manter uma vantagem competitiva no mercado [...]” (TWEED, 1998, p.17).

Segundo a fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a estratégia é o caminho para posicionar a organização de forma competitiva e garantir a sobrevivência no longo prazo, com a consequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas (BARBOSA, 2004, p.151).

A estratégia é um elemento de suporte à tomada de decisão? “[...] consiste em uma série de normas para a tomada de decisões que orientam o comportamento da organização [...]” (ANSOFF, 1990, p.95). “[...] conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização [...]” (BARBOSA, 2004, p.151).

E o que de fato não é estratégia?

Para Porter (2001), o mundo empresarial aplica princípios operacionais, ou seja, busca assimilar, atingir e ampliar melhores práticas corporativas, e os confundem com estratégia. A eficiência operacional é uma vantagem temporária, sujeita ao mimetismo dos opositores, ao passo que a estratégia representa algo mais, tal como uma vantagem superior.

A concepção de ação que possibilite condição competitiva de caráter exclusivo, com dificuldade de mimetismo por parte dos opositores, e em condições sustentáveis, é o que caracteriza a estratégia empresarial (PORTER, 1999).

Para Mintzberg (apud CRAINER, 1999, p.169), a estratégia caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

[...] é derivada da síntese; é informal e visionária, nunca programada e formal; depende de pensamentos distintos da intuição e do uso do subconsciente, o que leva a ímpetos de criatividade sempre que novas descobertas são feitas; é irregular, inesperada, *ad hoc*, instintiva e perturba os padrões estáveis; os dirigentes são manipuladores de informações e oportunistas que se adaptam às circunstâncias, não sendo condutores que se mantêm a distância do processo administrativo; é criada em uma época de instabilidade, caracterizada por mudanças descontínuas; e resulta de um método que adota uma perspectiva ampla e visionária, envolvendo uma variedade de participantes capazes de experimentar e integrar novas estratégias.

Para reflexão acerca da existência ou não de estratégia no ambiente empresarial, Porter (1999, p.76) recomenda o repensar permanente acerca dos seguintes pontos:

[...] a disponibilidade de proposta e cadeia de valor distinta dos oponentes; execução de *trade off* estratégico; interconexão das atividades da cadeia de valor; aperfeiçoamento continuado da estratégia em sinergia com o ambiente.

A estratégia é formulada de maneira deliberada ou emerge a partir de situações pontuais no contexto das organizações?

Ao analisar o tema, Whittington (2002, p.12) afirma que a estratégia pode ser originada de uma situação deliberada, por acidente, confusão, ou mesmo em face de um estado de inércia. O mesmo autor sistematiza as inúmeras visões correntes sobre o tema, a partir de um esquema analítico e sintético o qual expressa as abordagens clássica, evolucionária-biológica, processualista e sistêmica. (Figura 2).

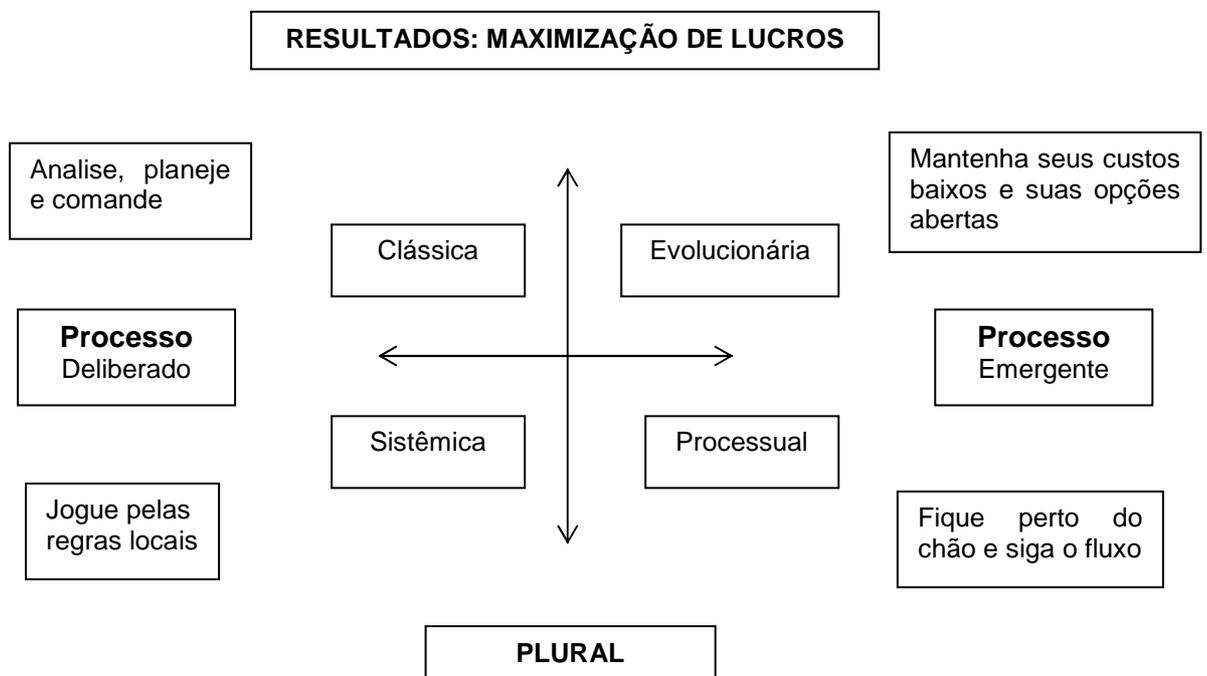


Figura 2 – Perspectivas sobre estratégia.  
Fonte: Whittington (2002, p.12).

As dimensões racional, imparcial e seqüencial distinguem a abordagem clássica, embasada na racionalidade econômica ou do mercado.

A adequação das ações ao cotidiano, permeia a visão evolucionária ou biológica.

O ajuste gradativo e o desenvolvimento progressivo de competências essenciais norteiam o pensamento processual.

A posição sistêmica é caracterizada por abordagem calcada na relatividade e em busca de sintonia com os fatores presentes ao meio.

Cabe, ainda, uma breve reflexão inicial relacionada a estratégia, para verificar as sinergias existentes em sua interpretação aplicada aos ambientes empresarial e militar. O aprendizado experimentado em uma das dimensões é transferível e adaptável à outra?

Este freqüente exercício empreendido no estado da arte não remete ou induz a um equívoco epistemológico relacionado às idéias fora do seu lugar?

Ao avaliar as sinergias existentes entre a estratégia militar e sua aplicabilidade ao mundo dos negócios, em 1999, Freire utilizou três categorias básicas para a análise: quanto ao objetivo; pontos a avaliar; e os resultados almejados a partir da definição da estratégia.

Para o mesmo autor, a definição, implementação e implantação da estratégia empresarial tem por objetivo o controle do mercado, ao passo que a militar está focada para a conquista e manutenção de novos territórios.

Na avaliação da estratégia empresarial, a análise da estrutura do segmento produtivo, das redes de fornecedores e dos concorrentes, em seus pontos fortes e fracos, bem como os modelos de estrutura e gestão são pontos essenciais no processo.

Na construção e implantação da estratégia militar de outra parte, é relevante a análise das condições do território, os fatores climáticos e adversidades derivadas, a estrutura de comando, os recursos tecnológicos e humanos, bem como o respectivo grau de especialização dos mesmos.

No que diz respeito aos resultados almejados, a estratégia empresarial está voltada para a consecução de plano estratégico, que via de regra remete a

expansão de mercados e ao aumento da rentabilidade dos capitais aplicados, ao passo que a militar está voltada para o plano de campanha.

A distinção da estratégia empresarial em relação a militar é apenas de natureza semântica? Fica a reflexão...

Na obra “A arte da guerra”, produzida pelo Chinês Sun Tzu (400-320 a.C) encontram-se inúmeros e sábios ensinamentos acerca da ação estratégica aplicável às organizações de produção contemporâneas, seja na identificação dos objetivos, oportunidades, procedimentos e princípios prioritários adotados na gestão de conflitos bélicos à época.

O modelo de Sun Tzu foi estruturado na concepção da organização natural, a qual existe para cumprir um objetivo, operando de forma sustentada em sistema fluído de informações, de maneira flexível, em contínua inovação, para confundir os opositores, adaptar-se às adversidades não previstas, e manter a liderança no processo.

Além da programação preliminar das ações, Sun Tzu destacava a importância do acompanhamento no processo de implantação e organização dos recursos produtivos disponíveis, sob o comando do líder.

A guerra serve como aprendizado à gestão, na medida em que se origina em função da conquista de territórios e domínio de riquezas nele existentes, caracteriza-se como oportunidade quando existe a certeza da vitória, adquire o caráter racional e sustentado quando permite a conquista sem o dispêndio de recursos em disputas diretas, e têm na ação do ataque o caminho mais adequado, seja na destruição das alianças ou na desarticulação das estratégias dos inimigos (SUN TZU apud MICHAELSON, 2002).

O ataque deve dar-se naqueles territórios em que o opositor está fragilizado ou totalmente desprovido das condições de defesa. De outra parte, o fortalecimento é fruto da unificação do exército interno e da sinergia dos seus integrantes.

No campo da guerra, as melhores lições ofensivas estão expressas no ataque às estratégias, na desarticulação das alianças e tropas do opositor, ao passo que a lição não recomendada é atacar territórios altamente fortificados.

No campo das empresas, a inserção de produtos e mercados dominados por outras corporações, particularmente as de grande porte, constitui-se de forte ameaça ao entrante. Afinal, o ataque é prerrogativa daquele exército ou do segmento produtivo, que dispõe dos recursos para ganhar a disputa eliminando de maneira antecipada a possibilidade do revés.

Na obra “A sabedoria dos maiores estrategistas”, Dunnigan (2000) resgata o aprendizado na arte da guerra, destacando pontos comuns aos comandantes que, na história, enfrentaram muitas batalhas e guerras, na condição de vencidos e vencedores, e aprenderam com os processos experimentados princípios básicos de comunicação, coragem, inovação, rompimento de barreiras, participação, análise sistemática das debilidades e fortalezas, disciplina, flexibilidade, adaptabilidade, construção de alianças, logística, e velocidade nas ações, muitas das quais aplicáveis às organizações de produção.

Além do aprendizado incorporado a partir das estratégias militares, a edificação do pensamento estratégico aplicado às organizações de produção, ao longo das últimas cinco décadas, recebeu a contribuição de inúmeros cientistas sociais, seja na sistematização de referencial teórico ou na reconstrução crítica dos mesmos, através da estruturação de escolas e propostas prescritivas – o que deve ser - e descritivas - aquilo que é – as quais refletem momentos do estágio de desenvolvimento econômico e social, enquanto processo.

Na obra “Safari de estratégias”, Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2000) apresentam as idéias e características centrais das escolas do Desenho, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental, e da Configuração, enquanto momentos integrados da construção do saber na área, utilizando a imagem do elefante como analogia para compreender e interpretar o pensamento estratégico.

O emprego da analogia com o paquiderme foi realizado para demonstrar que na construção do pensamento estratégico, muitos autores e escolas espelham apenas e, exclusivamente, partes do processo, perdendo a visão integral e sistêmica do mesmo.

A escola do Desenho, com abordagem fundamentada nas capacidades dinâmicas introduz o conceito de vantagem comparativa, na análise das organizações produtivas, através da identificação das forças e fraquezas internas, e da necessidade de adaptar a corporação às demandas do mercado, com destaque para Philip Selznick no ano de 1957. Embasada no pressuposto de que a construção da estratégia remetia ao equilíbrio entre as forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo. Dentre as suas características principais destaca-se arquitetura como metáfora orientativa, tendo sido largamente empregada por professores da Harvard Business University, durante os anos 60, fundamentada no princípio da adaptabilidade.

Revestida do caráter prescritivo, as ações estratégicas estavam embasadas nos princípios de aprendizagem com o ambiente externo, expressas de maneira clara e simples aos membros da corporação, sob controle do presidente (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000).

A escola do Planejamento-Futuro, dominante nos anos 70, com abordagem fundamentada na análise de cenários e de acionistas, centrada em procedimentos, análises formais e quantitativas, sustentadas por técnicas, objetivos, orçamentos, projetos operacionais e listas de verificação, atribui a responsabilidade da planificação ao presidente da corporação e a execução aos técnicos da área. Caracteriza-se, ainda, por sua visão fundamentada na racionalidade instrumental ou do mercado.

Na obra “Estratégias corporativas”, Ansoff, em 1965, caracteriza que a dinamicidade do ambiente exige adaptação continuada das corporações e pessoas que as integram, com a probabilidade de resistências destas às mudanças e ameaça ao alcance dos objetivos. Reforça, ainda, que o alinhamento não caracteriza a diversificação e sim a adaptação, na medida em que o afastamento de produtos e mercados consolidados caracteriza-se como ação de elevado risco, face ao desconhecido.

Com caráter prescritivo e formal, o seu desenvolvimento esteve amparado no emprego de métodos, técnicas e fundamentos teóricos de disciplinas relacionadas ao Planejamento Urbano, Teoria dos Sistemas e Cibernética (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000). Foi amplamente

utilizada nos Estados Unidos e França, durante os anos 70, seja nos Programas Master Business in Administration (MBA), ou nas ações gerenciais voltadas ao campo das finanças, particularmente na esfera governamental.

O caráter prescritivo se mantém no pensamento relativo a ação estratégica, expresso na concepção de Ansoff, centrado no posicionamento de produtos e mercados “[...] consiste em uma série de normas para a tomada de decisões que orientam o comportamento da organização”, bem como na categorização das decisões estratégicas, administrativas e operacionais (VAQUERO apud CARRASCO, 1998, p.26).

A escola Empreendedora ou Visionária, com abordagem fundamentada na mudança revolucionária e nos projetos, com caráter prescritivo, embasada na premissa de que a criação da estratégia deliberada ou emergente está centrada na experiência e intuição do líder, o qual controla sua implementação, numa estrutura simples, flexível e adaptável às suas orientações (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000).

O pensamento de Mintzberg é hegemônico, sendo que o mesmo estabelece clara separação das concepções de planejamento e pensamento estratégico. O planejamento é fruto de análise do processo, requer aprendizagem e adequação continuadas e têm como falácia central a crença na possibilidade de predição (MINTZBERG apud CARRASCO, 1998).

O pensamento estratégico é fruto da reflexão e requer a análise do contexto, a formulação de alternativas, a organização, implementação e a avaliação das estratégias e dos resultados obtidos.

O pensamento estratégico, passa pela via da criação, do rompimento de paradigmas e até pela intuição, para a construção da síntese (MINTZBERG apud BOYETT, 1999).

A dicotomia entre as dimensões do planejamento e pensamento estratégico é reforçada na análise de Micklethwait, ao destacar as dificuldades práticas e impossibilidades teóricas do processo (MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE, 1998).

Segmentadas em famílias, Mintzberg (1997), apresenta as estratégias como de localização, distinção, elaboração, extensão e reconcepção do negócio central.

A escola Cognitiva ou do Conhecimento, com abordagem fundamentada no construtivismo e na teoria institucional, está embasada na premissa de que os símbolos, os esquemas, os mapas, as estruturas e as tabelas concebidas nas mentes dos estrategistas definem as formas como as pessoas interpretam as ações propostas (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000). Contém uma clara e expressa dicotomia entre as dimensões do saber e o saber fazer.

A escola de Aprendizagem, com abordagem fundamentada na teoria do caos - Matemática, Educação e Psicologia - está edificada nas premissas de que a complexidade do mercado exige que a criação estratégica assuma caráter de aprendizagem constante, sob a gestão do líder corporativo, inspirados em padrões do passado (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000).

Originária na obra "A behavioral theory of the firm", têm sua sustentação no pensamento de Cyert e March (1963), Argyris (1976), Normann (1977), Schön (1983) e Senge (1990).

Na obra "A quinta disciplina", Senge (1998) caracteriza que num ambiente cuja certeza é a incerteza, em face da volatilidade e velocidade das mudanças, as pessoas necessitam aprender a desaprender e as vantagens competitivas advêm do conhecimento corporativo e sinérgico, de maneira constante. Aprender é um processo continuado, seja com os acertos ou os fracassos. Sim, o fracasso também possibilita a aprendizagem e a revisão de caminhos eleitos. Afinal, quem aprendeu a pedalar bicicletas sem que tenha experimentado um tombo sequer? E os tombos não foram determinantes para o caminhar com equilíbrio e segurança?

Nas organizações de produção, ao buscar caminhos que permitam alavancar as atividades e ampliar os ganhos, é importante identificar e avaliar os fracassos e suas causas. Este processo induz ao aprendizado e possibilita a superação de dificuldades. É fundamental assumir uma postura pró-ativa, através da qual não se busca responsabilizar um ou mais atores sociais pelos fatos

ocorridos, e sim entender o processo como um todo. Quando não identificados e avaliados a tempo, alguns processos podem derivar em fracassos corporativos, com ameaça a longevidade organizacional.

Em muitas corporações, de modo particular naquelas de sucesso, o fracasso experimentado constitui-se de elemento de referência, aprendizado e superação.

A análise das experiências de sucesso também auxilia no processo empresarial para a adaptação das organizações as mudanças constantes.

As empresas do grupo Disney são citadas freqüentemente como exemplos da ação empreendedora e de aprendizagem. A história da corporação começou fundamentada nos sonhos e ideais de seu criador – Walt Disney, experimentou fracasso na inauguração de seu primeiro parque temático – Califórnia/USA, aprendeu com os erros cometidos e transformou-se na maior empresa de entretenimento e lazer do Planeta.

A aprendizagem, portanto, é busca intencional de mecanismos e instrumentos que possibilitem manter ou melhorar a competitividade organizacional. Passa obrigatoriamente pela capacidade de desaprender os conhecimentos considerados obsoletos ou dispensáveis ao processo.

Novos desafios são colocados aos homens e às organizações na produção. O avanço das tecnologias e o aperfeiçoamento dos processos produtivos abreviam os tempos históricos, caracterizados por profundas e contínuas incertezas. Como agentes de produção e geração de riquezas, o homem e as organizações são desafiados a manter sintonia com as mudanças, por meio de aprendizagem continuada.

Os gestores corporativos deparam-se com o desafio de fomentar a inteligência coletiva, em todos os estágios organizacionais. Devem buscar novos caminhos que permitam o desenvolvimento sustentado da empresa, por meio de estrutura flexível e adaptável às mudanças internas e externas. Cabe destacar que a flexibilidade resulta da incorporação de colaboradores habilitados às especificidades produtivas e competências para desenvolver a criatividade, em sinergia com os objetivos corporativos.

Num ambiente de incertezas, a incorporação e disseminação de informações e tecnologias de ponta, a valorização progressiva do capital humano como diferencial de competitividade, por meio do incentivo ao desenvolvimento e manutenção de times de trabalho, são algumas das características das empresas de sucesso (STARKEY, 1997).

A inserção da corporação na nova ordem das relações de produção e consumo exige o repensar e adequação do desenho organizacional.

A visão integrada e compartilhada da corporação, dos processos e do ambiente em que atua será determinante à competitividade e longevidade (SENGE, 1998). A sensibilidade ao ambiente, a coesão, a identidade, a tolerância e o conservadorismo nas finanças, são características marcantes das empresas longevas (GEUS, 1998). O desafio central de qualquer corporação é a longevidade, expressa em eficiência, eficácia e efetividade. A busca da longevidade demanda a incorporação da mudança e esta requer o aprendizado contínuo do capital humano mobilizado no processo (GEUS, 1998).

Independentemente dos produtos e serviços que oferecem, das tecnologias que utilizam, e dos mercados em que atuam, todas as organizações necessitam estar em sinergia continuada com os ambientes interno e externo, de modo a manterem-se vivas e competitivas (MORETTO, 2001).

A escola de Poder, com abordagem fundamentada na Ciência Política e Teoria Institucional, nas estratégias negociadas, em manobras estratégicas e análise de cenários, enquanto processo de negociação, está embasado na premissa de que a estratégia é concebida para o exercício do poder no ambiente, destaca a necessidade da corporação desenvolver, estabelecer e manter alianças estratégicas.

A união de duas ou mais empresas para cumprir um conjunto de metas, mantendo independência e autonomia, compartilhando os benefícios derivados do processo e controlando o desempenho das tarefas eleitas, reforçando o conceito de troca complementar e a operação em cadeias produtivas é resultante das alianças estratégicas (YOSHINO, 1996).

As alianças estratégicas possibilitam “[...] oportunidades de associação com outras corporações independentes, para complementação ou suplementação de competências requeridas no mercado” (MORRISEY, 1996, p.25).

As alianças podem ser horizontais ou verticais. A primeira é constituída na fase inicial do produto, ao passo que a segunda se dá ao longo da cadeia de valor, em busca de economias de escala.

No estabelecimento de alianças é importante avaliar alguns aspectos, tais como: O que se espera do parceiro? Que tipos de alianças serão formados? Como a aliança irá contribuir para a concretização da estratégia? “Toda aliança é estratégica. Mas, se não faz parte da estratégia global da empresa, naufraga antes de chegar a porto seguro” (REVISTA HSM MANAGEMENT, 1999, p.58).

A aliança estratégica é uma ação temporária entre organizações de produção com vistas à troca complementar.

As alianças estratégicas são firmadas para concretização de ações ou esforços coletivos sinérgicos, com autonomia e compartilhamento de objetivos, para buscar e manter vantagens competitivas no mercado (TWEED, 1998).

A escola Cultural, com abordagem fundamentada no Construtivismo, enquanto processo social, está embasada na premissa de que a cultura corporativa é determinante no processo de concepção estratégica, assim como um fator de resistência às mudanças (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000).

A inovação e os serviços totalmente voltados aos clientes são considerados as bases de elaboração e sustentação das estratégias, com destaques para Tom Peters e Robert Watermann, na obra “O caminho da excelência” (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000).

No escopo da escola, Heller (1998) avalia a condição da economia em empresas européias, no contexto das relações mundiais de produção e consumo de bens e serviços, destacando que o caminho da excelência passa pelo desenvolvimento de liderança setorial e de segmentos localizados, sem perder o controle qualitativo do processo, com pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos inovadores. Destaca, ainda, que a importância da cultura para atingir o sucesso no longo prazo, no fomento da especialização produtiva, dividir para

somar, na gestão flexível voltada para os resultados e incremento da oferta de valores agregados aos clientes, na aprendizagem com os erros, na aplicação sistemática de vantagens competitivas reconhecidas e efetivas, em áreas já consolidadas e na aplicação de programas integrados de gestão corporativa para enfrentar o mercado internacional.

Para a escola Cultural, a formação da estratégia é fruto de um processo social enraizado na cultura dos atores locais.

A escola Ambiental, com abordagem fundamentada em projetos, nas Teorias Institucional, do Caos e da Evolução, incorpora elementos e dimensões da ecologia das populações (limites), pressões latentes e efetivas e Teoria das Contingências (respostas ao meio), embasada nas premissas de que o ambiente externo é determinante no estabelecimento do foco central da ação corporativa, a qual necessita dar respostas imediatas, cabendo à liderança a condução do processo de adaptação (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000).

A escola da Configuração com abordagem fundamentada na mudança revolucionária revestida de caráter descritivo considera como premissa que a chave da questão estratégica é manter a capacidade de adaptação ao ambiente, frente aos erros e acertos cometidos, nos rumos à seguir, na centralização dos esforços, na configuração e reconfiguração da organização para o restabelecimento da ordem e busca de equilíbrio.

Emergentes da aprendizagem - acertos e erros - das adaptações às incertezas ou às satisfações de mercado não atendidas, do confronto e concorrência, a criatividade e inovação são alguns dos determinantes apontados por Mintzberg (2000), para o desenvolvimento, implantação e renovação das estratégias empresariais, em seu processo de construção.

A concepção, sistematização, implementação e implantação de estratégias, independente do segmento produtivo, tem como objetivo a busca da liderança no mercado, o incremento da rentabilidade dos capitais investidos, a expansão, longevidade e efetividade corporativa.

O grande desafio às corporações é lidar com os concorrentes, elaborando e implantando ações estratégicas que permitam vantagens

sustentáveis, seja quanto ao porte, o acesso superior a recursos, clientes ou nas restrições de opções aos concorrentes (GUEMAWANT, 2000).

A ação estratégica passa pela via obrigatória da análise dos limites internos da corporação, do capital humano, das tecnologias de produção e distribuição, dos recursos financeiros e da capacidade de endividamento, para ajustes contínuos e flexíveis ao caráter dinâmico do ambiente externo, seja na definição e formação de alianças em busca da competitividade.

A conquista e a manutenção da competitividade são objetivos das corporações produtivas e dos espaços que as acolhem, expressas na oferta de vantagens comparativas que garantam a sustentabilidade e longevidade no meio, resultantes da otimização e aperfeiçoamento dos insumos alocados. Os atributos como qualidade, produtividade e inovação continuada são indispensáveis à materialização da competitividade do processo.

Após o resgate das características centrais das escolas do Design, Planejamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração, deu-se destaque a análise da corrente do Posicionamento, em face da mesma ter sido eleita como escopo teórico de sustentação do objeto de estudo.

### 2.1.1 Escola do posicionamento

A escola do Posicionamento, com abordagem fundamentada nas manobras estratégicas e na estratégia negociada, com caráter prescritivo e pendor analítico do processo, concentra importância na implementação das estratégias e não apenas no processo de formulação das mesmas, busca suporte na obra de Sun Tzu (apud MICHAELSON, 2002) e na organização industrial, sendo que, a edificação das estratégias se dá com base na seleção de posições genéricas e cálculo, submetidos à consideração dos gestores (MINTZBERG, AHLSTRANDE e LAMPEL, 2000). A mensagem central da escola é resumida na complexa função: análise das condições dos fatores e da demanda, das indústrias

correlatas de apoio, das estratégias, estruturas e rivalidades das organizações atuantes no ambiente do lócus produtivo (PORTER, 1999).

A definição de estratégias, segundo Porter (1989), requer a avaliação preliminar e sistemática das cinco forças competitivas – ameaça de novos competidores, poder de barganha e fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, e o grau de extensão da rivalidade existente entre os concorrentes do segmento. O autor define, ainda, as estratégias em três categorias: liderança geral em custos, diferenciação e enfoque.

O modelo proposto por Porter (1999) em sua condição original recebe muitas críticas nos meios acadêmico e profissional, em função de não considerar a possibilidade de sucesso a partir da adoção paralela de estratégia de baixo custo e diferenciação, bem como a influência potencial das redes não formais de informação, ou mesmo, a impossibilidade de controle de todas as variáveis diretas e indiretas que incidem sobre a corporação e os resultados da mesma (BOYETT e BOYETT, 1999).

O aprendizado decorrente da adequação das estratégias, o redimensionamento dos processos, bem como os fatores resultantes do mesmo, foi uma das dimensões destacadas na crítica construída por Mintzberg ao modelo proposto por Porter.

Dentre os fatores determinantes da competitividade Porter (1989) destaca as taxas de câmbio e juros, o déficit governamental, a oferta abundante de trabalho, e de fontes de matérias-primas acessíveis a baixos custos, o estabelecimento de políticas públicas de incentivo e flexibilidade fiscal, bem como a adoção de práticas eficazes de gestão produtiva. Os baixos custos de matérias-primas e de trabalho não qualificado são apontados como vantagens de ordem inferior, na medida em que são efêmeras no processo, sendo os empregos de elevada produtividade ou especializados os que de fato representam forte participação na construção da renda nacional, assim como, a inovação, enquanto fruto da pesquisa e do desenvolvimento de novos produtos e processos (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva advém da forma de gestão da organização produtiva e dos processos de articulação das mesmas em cadeias (PORTER, 1989).

Dominante durante os anos 80, a escola do Posicionamento tem em Porter seu pensador de destaque, o qual afirma que as estratégias podem ser segmentadas em dois estágios quando a corporação caracteriza-se como diversificada: Estratégias de Unidades de Negócios (Competitivas) e as Estratégias Corporativas (Grupo Empresarial), subdivididas em pró-ativas ou preemptivas, cujo foco é a expansão, conquista e hegemonia nos mercados, e as defensivas para inibir as possibilidades de agressão ou ataque dos concorrentes.

Destaca, ainda, que os fatores locacionais representam vantagem competitiva, mesmo numa economia globalizada, particularmente quando ocorre concentração geográfica de empresas, com a presença de líderes, as quais acabam por fomentar a especialização produtiva do entorno. O local será determinante ao incremento da competitividade quando houver oferta de trabalho qualificado e em constante aperfeiçoamento, desenvolvimento de tecnologias aplicadas, infra-estrutura personalizada e moderna, disponibilidades de capitais e de empresas líderes, mercado consumidor exigente, fornecedores qualificados e acirrada concorrência interna (PORTER, 1998).

A partir do fator locacional, segundo Porter (1989), ocorre à formação de *cluster*, em busca da especialização coletiva.

Eficiência coletiva, especialização, integração, aglomeração, articulação, afinidade, flexibilidade, adaptabilidade, cooperação, sinergia e troca complementar são palavras de ordem incorporadas de maneira progressiva na agenda empresarial.

A conquista de padrões de produtividade com qualidade e competitividade é meta comum às organizações de produção, independentemente do porte, do segmento ou dos mercados em que atuam.

Como ser competitivo e ativo, caracterizando-se como corporação de micro, pequeno ou médio porte, de origem e estrutura familiar? Eis um desafio relevante ao processo gerencial.

Este é um desafio das corporações, em diversas partes do mundo, e ponto de partida para alterar e adequar os mecanismos de produção e distribuição. A atuação integrada e a aproximação de corporações afins fazem com que as empresas reduzam custos, incorporem tecnologias de ponta, especializem processos, pessoas e os resultados obtidos, e operem, na forma de redes integradas ou origem *cluster* de competitividade.

Observando a natureza e a diversidade de elementos que a integram e caracterizam, é possível constatar a presença de expressivo equilíbrio nas relações de produção e consumo. Um exemplo é a vida e organização da abelha na colméia. Esta se encontra estruturada em clara divisão do trabalho e do território, calcada em princípios de especialização, integração e articulação, para eficiência coletiva. A análise isolada da colméia, da busca da eficiência coletiva, omite o caráter das externalidades presentes às relações de produção e consumo, diante do entorno e dos demais agentes que a integram, inclusive os predadores.

Sob a ótica da economia, os *cluster* podem ser entendidos como resultantes dos aglomerados de atividades produtivas afins, situadas em determinado espaço geográfico, as quais mantêm autonomia financeira e gerencial, independentemente do porte (pequeno, médio ou grande), com forte articulação e sinergia, em ambiente comercial marcado por relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas.

A preservação da autonomia, portanto, é elemento marcante das organizações que integram os *cluster* de competitividade.

A formação de *cluster* pode ocorrer de modo espontâneo ou ser induzida por agências de fomento, através de linhas de crédito, de facilidades à exportação, ou da assistência, assessoria técnica e tecnológica.

A busca de economias de escala ou da inserção de produtos e serviços em mercados, até então cativos das grandes corporações, características dos *cluster* empresariais, não elimina o caráter de competitividade inerente às organizações de produção. Ao contrário, reforça a consolidação do desenvolvimento sustentado na base local, por meio da mobilização e comprometimento dos atores sociais ativos.

É possível identificar a estruturação e operação de diversos *cluster* empresariais, nos mais diversos segmentos, seja em outros países ou no Brasil, relacionados à superação de adversidades territoriais e espaciais ou mesmo à disponibilidade de condicionantes estruturais facilitadores.

No estado da arte, particularmente em estudos empreendidos em regiões economicamente periféricas, o exemplo da nova Itália – localizada no centro norte daquele país e englobando as regiões da Lombardia, Vêneto, Toscana e Emília Romana merecem destaques – espaços com forte grau de desenvolvimento local e acentuadas características de articulação, afinidade e aglomeração de entidades produtivas.

As entidades produtivas presentes nos territórios caracterizam-se por dimensões de virtualidade, solidariedade, agilidade, eficiência e paradoxalmente, expressiva condição anárquica. Nestes exemplos, embora a racionalidade do mercado seja dominante existem fortes manifestações paralelas da dimensão substantiva.

A rede articulada e integrada de empresas no território próximo é fator determinante para identificação de *cluster*. “[...] concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividades e companhias correlatas” (HSM Management, 1999, p.100).

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI) (1998), a formação de *cluster* a partir a cooperação, sinergia e articulação de empresas de distintos portes dá origem a economia de escala, bem como possibilita a formação de marca local, desenvolve cultura de formação continuada do capital humano, com potencial de formar um agrupamento avançado produtivo.

Na Califórnia – Estados Unidos da América – os *cluster* de agricultura, alimentação, vinhos e turismo são reconhecidos como experiência de base local, em âmbito global.

Em Israel, a adversidade do clima, favoreceu o desenvolvimento de tecnologias especializadas, pessoas e processos voltados à irrigação e abastecimento de água.

Na Holanda, a presença de inúmeros canais e o forte uso dos transportes fluvial e marítimo originaram os *cluster* de transporte internacional.

Em Portugal, os espaços naturais e os fatores locacionais possibilitaram o desenvolvimento de *cluster* na área de turismo.

No Brasil, iniciativas pontuais de formação e expansão de *cluster* têm sido identificadas e avaliadas, em diversas partes do território nacional, seja nos segmentos industriais ou de serviços, particularmente com micro, pequenas e médias empresas, nas áreas couro-calçado, Franca, Birigui e Jaú (SP), e têxtil, Americana (SP), dentre outras. (AMATO NETO, 2000).

A formação e manutenção de *cluster* empresariais encontra-se amparada nos princípios de empreender, aprender, aprender a aprender, em ambientes cuja cultura de atuação esteja direcionada à cooperação, à busca continuada de padrões de qualidade e competitividade, fundamentada na pesquisa continuada, fluência e transparência de informações entre os membros, para a seleção e aperfeiçoamento de fornecedores, canais de distribuição e ampla integração e flexibilidade nos mercados.

É característica central dos *cluster* empresariais a especialização produtiva do espaço, observadas a autonomia e interdependência dos atores sociais que integram a rede, com apoio ao desenvolvimento sustentado, por meio da geração de trabalho e renda aos residentes, resultando na eficiência coletiva.

A solidificação dos *cluster* empresariais permite incrementar, ainda, o grau de eficiência dos agentes de fomento, na medida em que ocorre a aplicação sustentada dos insumos disponíveis ao processo produtivo, com reflexos diretos no aumento da competitividade das corporações mobilizadas na área.

Para a sustentabilidade e longevidade dos *cluster* empresariais é preciso estabelecer e implantar, de forma sinérgica, estratégias de organização, operação e mercado.

Alguns elementos causadores do fracasso dos *cluster* de competitividade podem ser: guerra de poder; falta de fluência de informações no ambiente interno e entre os integrantes; desconsideração de aspectos relativos à cultura das corporações envolvidas, cooperação e avaliação continuadas; reconhecimento individual e coletivo das fortalezas e debilidades produtivas e distributivas de cada um dos parceiros envolvidos; falta de definição clara de

objetivos, metas e responsabilidades e insumos necessários, observadas as dimensões de prazos, preços e padrões de qualidade.

Cabe destacar que a articulação produtiva em *cluster* demanda a revisão dos paradigmas tradicionais, seja na concepção ou no processo de gestão das organizações de produção para construção de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é resultado do conjunto de atividades empreendidas na corporação, diferentes das oferecidas pelas rivais ou semelhantes de um modo diferente e integrado, interpretadas como estratégias (PORTER, 1996).

Fundamentado nos princípios que norteiam a escola do Posicionamento e, de modo particular, no conceito de *cluster*, foi empreendida a análise da competitividade de destinos turísticos, particularmente, dos espaços insulares de Gran Canaria – Espanha e Florianópolis – Brasil.

## **2.2 Do Ócio ao Negócio do Turismo: A Negação e a Fuga do Trabalho**

Neste capítulo, ocorre o resgate do pensamento de autores como Tornstein Veblen, Bertrand Russell, Paul Lafargue, Edgar Morin, Joffre Dumazedier, Domenico De Masi, Jost Krippendorf, Roberto Boullón, Sérgio Molina, Alfred Jules Ayer, Juan Camilo Gómez Rodríguez, dentre outros, para analisar as especificidades relativas a prática do ócio, lazer e do turismo, respectivamente, como negação ao trabalho, tempo fora do trabalho, momento de fuga do trabalho em espaços diversos e incorporação de papéis distintos do cotidiano.

Indicativo de distintiva condição social? Condição de permissividade? Caminho para façanhas? Fonte de todos os males? Completa autonomia no tempo e espaço? Negação total ao trabalho? Afinal, no que o ócio difere do lazer e do turismo?

Em 1899, Thorstein Veblen publicou a obra “A Alemanha imperial e a revolução industrial: a teoria da classe ociosa”, centrada na crítica do sistema econômico moderno, bem como das correntes dos pensamentos capitalista e marxista, por considerar a análise essencialmente economicista e desprovida das dimensões psicológicas e sociológicas que envolvem a condição humana. Destaca ainda o conflito presente e cada vez mais visível, entre as forças predadoras e construtivas que integram o tecido social, derivada da competição de riquezas ou a emulação pecuniária, bem como as mazelas decorrentes de modelo que reforça e amplia de maneira progressiva a hegemonia de restritos segmentos.

O trabalho como sinônimo de castigo ou tortura está relacionado a origem e acepção do substantivo *tripalium*, no latim, representativo de peça empregada para amarrar os condenados em sociedade.

O homem, em sua trajetória como espécie, experimentou momentos distintos de trabalho, relacionados às tecnologias empregadas, as aspirações de consumo e acumulação derivadas de seu comportamento coletivo, seja no exercício da caça, pesca e coleta de frutos (primitivo), na produção de ferramentas e utensílios, cultivo da terra, domesticação e criação de animais (sedentário), no uso de máquinas e equipamentos para ampliação da produção (industrial).

Em cada momento da trajetória do homem como espécie, ocorre a manifestação do trabalho como ação para sobrevivência, reprodução e acumulação de meios e insumos, sendo que o exercício da atividade laboral com maior ou menor intensidade foi e é decorrente da condição social frente ao contexto.

Na Antigüidade e Idade Média, o trabalho era atributo dos escravos e servos, na medida em que representava condição de seres inferiores e embrutecidos no tecido social; durante a alta Idade Média e início da Idade Moderna, os mercadores burgueses formam riquezas através do comércio de produtos do oriente, originando a formação do pensamento capitalista e nova concepção do trabalho. (<[www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm](http://www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm)>).

O uso de serviços especializados denota sinais de prestígio e condescuidade no âmbito social.

Na Grécia antiga, o trabalho era considerado um ato desprezível e afeto aos homens desprovidos de liberdade, ao passo que a prática de atividades corporais e jogos de inteligência, com total autonomia e flexibilidade, era atributo dos homens livres (LAFARGUE apud DE MASI, 2001).

Na Antigüidade as atividades lúdicas estavam relacionadas aos vínculos sociais e comunitários, ao passo que nas sociedades pré-industriais se confundem com as do cotidiano, os ritos religiosos ou mesmo de natureza cultural.

Na obra “O direito à preguiça”, enquanto contribuição à edificação de política econômica, Lafargue destaca o ócio como condição essencial ao resgate e manutenção do equilíbrio físico e mental do homem, e o contrapõe a outros direitos, sem negar o trabalho (apud DE MASI, 2001).

O redimensionamento de suas práticas, em sociedade, caracteriza-se como grande desafio educativo para todos os atores sociais, considerando que a classe trabalhadora sempre esteve condicionada ao excesso de trabalho e ao não consumo, enquanto que a classe ociosa ao não trabalho e excessivo consumo (DE MASI, 2001).

A apropriação do trabalho não pago possibilita a formação da riqueza e o caráter hegemônico de quem a controla, no âmbito da sociedade, bem como o desfrute das benesses e facilidades advindas da mesma.

[...] Os gostos refinados, as boas maneiras e os hábitos requintados de vida dão sinal útil de bom nascimento, porque a boa educação requer tempo, esforço e dinheiro, estando fora do alcance dos que têm todo o seu tempo e energia ocupados com o trabalho (VEBLEN, 1980, p.39).

Para Veblen (1980), o não envolvimento com o trabalho e a acessibilidade ao consumo seriam os indicativos de riqueza na sociedade moderna.

O ócio confere respeitabilidade frente a sociedade, inclusive quando materializado em façanhas e conquistas que o referendam.

A respeitabilidade derivada do ócio, do uso permanente do tempo em atividades não produtivas, denota o desfrute da vida sem dificuldades no conforto, o não trabalho e envolvimento direto com processos industriais de reprodução, tendo o olhar e ocupação centrados em atividades lucrativas (VEBLEN, 1980). Durante a Idade Média, os nobres distinguiam-se, inclusive, pela condição de controlar o seu tempo para caçadas ou participar de confrontos bélicos com objetivo de ampliar sua hegemonia territorial (<[www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm](http://www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm)>).

Enquanto atores sociais da história, em sua condição de permissividade, a classe ociosa estimulou, inicialmente para seu desfrute, o cultivo das artes, literatura, atribuiu requinte nas relações entre os homens e sistematizou as filosofias e os saberes, no Ocidente e Oriente, deixando sua contribuição à humanidade (AYER, 1974).

Na Era Industrial, o uso exaustivo da força de trabalho humano ganha forma similar ao processo escravista, fruto de nova ordem no seio do tecido social, possibilitando a poucos a privatização dos resultados coletivos.

O trabalho como elemento de subordinação e sujeição social, a riqueza como condição de efetividade e o ócio como indicativo da diferenciação são linhas mestras da obra de Veblen (1980), que sustentam a crítica aos modelos de produção capitalista e marxista.

A subordinação a um senhor, através do trabalho, reforça a condição inferior, o caráter predador nas relações sociais, privando o homem de sua autonomia como sujeito. Para Veblen (1980), ao alienar seu trabalho como mercadoria de troca, o homem fica privado de sua autonomia como sujeito, nas dimensões temporal e espacial.

[...] o criado bem treinado não somente é útil a seu senhor, por satisfazer o seu gosto instintivo pelo serviço bem feito e acabado e a sua inclinação para dominar os que dele dependem, como também por demonstrar a sua capacidade de usar serviço humano muito mais custoso do que o representado pelo ócio conspícuo e real de um indivíduo sem treino (VEBLEN, 1980, p.44).

Para De Masi (2000), a sociedade industrial originou a oferta de múltiplas e diversificadas alternativas de consumo de bens e serviços, possibilitando o atendimento das inúmeras necessidades dos homens, inclusive

as de natureza supérflua, melhorando a qualidade de vida associada de segmentos sociais e disponibilizando maior tempo livre aos homens, o qual necessita ser organizado de maneira científica.

O lazer, enquanto tempo fora do trabalho, fruto das conquistas sociais e legais, está diretamente relacionado ao mesmo e caracteriza-se por sua dimensão fugaz, requer autonomia, flexibilidade e total isenção de atividades produtivas no âmbito familiar ou funcional. Em inúmeras camadas da sociedade, nos países desenvolvidos ou não, os homens não conseguem dominar o tempo livre, na medida em que não dispõem de renda suficiente para atender as necessidades básicas de consumo de suas famílias e se vêem obrigados a procurar atividades produtivas complementares, abdicando do que seria o seu tempo sem trabalho (DUMAZEDIER, 1974).

Numa sociedade de mercado, cujo acesso aos bens tangíveis e intangíveis está condicionada a disponibilidade de renda e tempo livre, qual o grau de autonomia dos segmentos reprodutivos, mesmo fora do trabalho?

Nos países cuja renda é concentrada nas camadas superiores dos estratos sociais, que alternativas de lazer, com autonomia e flexibilidade, encontram-se disponíveis e acessíveis aos segmentos que integram a classe trabalhadora e sustentam a base da pirâmide?

Enquanto momento fora do trabalho, o lazer foi interpretado como “[...] espaço que possibilita o desenvolvimento humano”, segundo Marx, “[...] tempo que permite as composições livres”, segundo Proudhon, “[...] a possibilidade de desenvolver a astronomia popular”, segundo Conte (apud DUMAZEDIER, 1976).

O lazer integra o sonho dos homens, assim como a longevidade e a maior liberação do trabalho (DE MASI, 1999).

Lazer é o adicional de tempo com autonomia que o trabalhador conquista, com possibilidade de alterar momentaneamente suas atividades fisiológicas como comer e dormir (BOULLÓN, 1995).

A sociedade industrial caracteriza-se pela organização e racionalização do trabalho, escola, sociedade, do tempo livre e lazer, demandando espaços, estruturas e serviços de suporte específicos ao seu funcionamento (DE MASI, 2000).

A oferta de estruturas e de serviços para atender as demandas de consumo no tempo sem trabalho-lazer-atribuem ao mesmo a condição de mercadoria. “[...] as agências comerciais vendem o sol, a aventura, a expatriação sob as formas mais padronizadas possíveis, a fim de atrair o máximo de clientes, com uma despesa mínima a um benefício máximo” (DUMAZEDIER, 1974, p.93).

Através de mecanismos legais e institucionais, as organizações de produção se apropriam do tempo de não trabalho de seus colaboradores, ofertando estruturas e mecanismos de recreação que reforçam a extensão da imagem corporativa e privam o trabalhador da autonomia no seu tempo livre (GALBRAITH, 1986).

A busca e conquista da eficiência no âmbito das organizações de produção, ou seja, com menos produzir mais, exige que a maioria dos homens viva exclusivamente em função do trabalho e que muitos outros trabalhem apenas para sua reprodução, de modo que alguns vivam do fruto do trabalho de todos.

Na sociedade industrial, a cultura de massas transforma o lazer em mercadoria e o distribui através de estilos padronizados e indutivos que com relativa freqüência privam o homem da autonomia e flexibilidade no seu tempo sem trabalho.

Os espaços e as estruturas de lazer são organizadas e mantidas segundo princípios mecanicistas de produção e distribuição, com padronização e freqüente impessoalidade na prestação de serviços, nos transportes, na hospedagem, alimentação, recreação etc., conferindo ao sujeito a condição de objeto que integra a massa. Os momentos de comunhão coletiva, representados pelo cultivo e difusão dos valores culturais, no seio do tecido social, são transformados em neg(ócio) e reduzidos em meros espetáculos para não residentes (DUMAZEDIER, 1974; MORIN, 1975).

A organização de atividades lúdicas de forma padronizada, a apropriação das mesmas sob a dimensão de negócio e a distribuição na modalidade de bens e serviços coletivos, em busca de economias de escala, torna o homem um sujeito passivo e espectador do processo, privando-o da condição interativa (RUSSELL apud DE MASI, 2001).

Qual é o grau de flexibilidade que as estruturas padronizadas de lazer possibilitam aos homens, no período de não trabalho, garantindo sua participação ativa no processo?

O grande desafio aos agentes que atuam no neg(ócio) é organizar, comercializar e distribuir experiências e vivências originais e distintas do cotidiano, que permitam momentos ativos de lazer, bem como o resgate de dimensões esquecidas na sociedade e mercado, como o silêncio, a autonomia, a segurança e a vazão da criatividade individual e coletiva, em harmonia com o meio (DE MASI, 2000).

No tempo de não trabalho, o homem busca experiências distintas do seu cotidiano, em espaços diversos que possibilitam conhecer novas culturas, desfrutar de atividades lúdicas, recreativas e “[...] sua vida se torna uma grande brincadeira, brinca de ser camponês, pescador, lenhador, luta, corre, nada [...]” (MORIN, 1975, p.61).

O acesso às oportunidades de “brincar” de camponês, pescador, lenhador, acaba por estar restrito a reduzido segmento da sociedade provido de renda e autonomia para optar pelas alternativas disponíveis, seja no locus de seu habitat ou em outra parte do planeta que tenha incorporado o neg(ócio), através da economia do turismo (MORIN, 1975).

O não trabalho, a disponibilidade da riqueza como condição de efetividade e o acesso ao ócio como elemento de diferenciação, caracterizam atributos de restrito segmento do tecido social presente e visível na sociedade de mercado, com interface na atividade turística como neg(ócio).

### 2.2.1 A atividade turística como neg(ócio)

O deslocamento do homem no território, motivado pela busca de meios de subsistência, fuga das guerras, ou mesmo pela curiosidade ou busca do desconhecido, é fato comprovado na história, seja na época dos Impérios Antigos, da Idade Média, no Renascimento, nas grandes viagens, na Era da Mobilidade e expressivamente na Era Moderna (FUNIBER, 1998).

Durante a época dos impérios antigos, na Grécia, por exemplo, as facilidades decorrentes da língua e moeda comuns nas cidades estados, eram fator estimulante às viagens.

Na Idade Média, as Cruzadas à Terra Santa e as peregrinações de caráter religioso foram determinantes ao deslocamento de pessoas, assim como as grandes descobertas dos navegadores espanhóis e portugueses, motivados por interesses comerciais e expansionistas.

No período de 1600 a 1785, os jovens aristocratas ingleses e de outros países europeus, deslocavam-se no Continente para conhecer culturas distintas das suas, concluir estudos e desenvolver competências estratégicas relacionadas a expansão de relações comerciais. Embora fosse mobilidade restrita a reduzidos segmentos, é reconhecida como o ponto de partida das viagens modernas.

A atividade turística, enquanto segmento produtivo experimenta acentuada transformação, a partir de 1750, com o advento da Revolução Industrial, em função da oferta de meios de transportes mais rápidos e seguros, da expansão nas tecnologias de produção e distribuição de bens e serviços, facilitando o deslocamento e estada das pessoas nos espaços, seja através da popularização do automóvel particular e do transporte coletivo - terrestre, trilhos, vapor -, da instalação de negócios de hospedagem providos de estrutura de serviços, dos negócios na área de alimentos ou mesmo na formulação de pacotes de viagens.

Após a Segunda Grande Guerra Mundial, a atividade turística adquire novas feições no contexto das relações sociais de produção e consumo, particularmente, a partir de iniciativas de empresas europeias em empreender ações integradas para ofertar conjunto de produtos e serviços que possam atender as demandas de consumo dos viajantes, com intermediação de operadores atacadistas e varejistas, em busca de competitividade e ampliação de mercado (LICKORISH e JENKINS, 2000).

As férias remuneradas como conquista de amplos segmentos produtivos, a difusão progressiva de informações sobre destinos, equipamentos e serviços, a formação de cadeias especializadas na produção e distribuição de serviços de transporte aéreo, terrestre, ferroviário, fluvial e náutico, de

hospedagem, alimentação e lazer, com conceitos próprios edificados na especialização produtiva, a ampliação no crédito, o dinheiro de plástico e o interesse em deslocar-se à outros países, foram alguns dos condicionantes ao crescimento do segmento de turismo e viagens no mundo (LUNDBERG,1976).

O movimento de chegada de turistas internacionais, no mundo, reflete a importância dos facilitadores ao incremento da atividade. Em 1950, 25,3 milhões de turistas viajaram entre países, em 1964, o movimento foi de 104,5 milhões de viajantes ou 413% superior; em 1975, o movimento de chegadas internacionais foi de 214,4 milhões de turistas ou 847% superior ao registrado em 1950; e as viagens não pararam de crescer. No ano 2000, 697,8 milhões de turistas visitaram outros países e movimentaram 477,9 bilhões de dólares americanos, em despesas de transportes, hospedagem, alimentação, lazer, compras e serviços financeiros, gerando empregos e redistribuindo renda entre os povos envolvidos (WORLD TOURISM ORGANIZATION apud INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2001).

No contexto das relações internacionais de produção e distribuição de bens e serviços turísticos, o movimento de viajantes e dos fluxos financeiros derivados do processo reflete um quadro de concentração em áreas específicas do planeta e países economicamente desenvolvidos. Em 2000, 402,7 milhões de turistas ou 57% viajaram no continente Europeu, num total de 697,8 e 128,9 milhões buscaram as Américas como destino. Em termos econômicos, quase 50% do movimento total derivado das viagens internacionais é dirigido aos países da Europa (WORLD TOURISM ORGANIZATION apud INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2001).

A expansão econômica da atividade turística, no contexto das relações de produção e consumo, merece atenção especial na obra “Paradoxo global”, de John Naisbitt, com destaque para caracterização da dimensão multifacetada, em função da sua operação requerer a incorporação de bens e serviços produzidos ao longo de grande parte da cadeia produtiva dos setores primário, secundário e terciário da economia.

O crescimento da demanda internacional de viagens tem sido acompanhado pela expansão na oferta de destinos e equipamentos turísticos, acirrando a competitividade entre os entes produtivos, exigindo o estabelecimento

e adoção de estratégias que permitam a longevidade e rentabilidade dos investimentos efetuados, originando o conceito de viagem total sistematizado por Naisbitt, o qual requer a formação de redes de cooperação para produção e distribuição dos bens e serviços ofertados, a especialização produtiva, o compartilhamento de equipamentos e estruturas e a consolidação de alianças que possibilitem a competitividade aos entes de produção (NAISBITT, 1994).

A formação de redes de cooperação empresarial tem sido fomentada em diversas partes do planeta, nos mais distintos segmentos produtivos, inclusive no âmbito da atividade turística, para dar sustentação econômica ao tecido empresarial e capacidade competitiva frente aos grandes grupos. Na Costa Rica, situada na América Central, por exemplo, cooperativas de trabalhadores autônomos, prestadores de serviços turísticos nas áreas de transporte, alimentação e hospedagem de micro e pequeno portes, estruturaram redes de produção e distribuição de serviços para operar a modalidade de ecoturismo, particularmente, para segmentos do mercado internacional de viagens. Este esforço coletivo observado em viagem de estudos empreendida àquele país, durante o inverno de 2000, tem possibilitado a inserção gradativa do destino no mercado mundial de viagens e turismo.

O crescimento na demanda por ofertas diferenciadas de ócio e entretenimento, em períodos alternados de férias curtas, tem sido indutor à flexibilização e diversificação dos negócios turísticos, segmentados de transporte, hospedagem, alimentação e lazer programados, através da distribuição de serviços concebidos na produção de condições necessárias à realização de atividades de ócio, possibilitando a integração dos viajantes e interatividade com os residentes, particularmente nos destinos consolidados.

A Espanha ocupa posição de destaque na economia do turismo mundial, em função de ser o segundo destino procurado pelos fluxos internacionais na Europa, com a chegada de 48,5 e 53,6 milhões de turistas, respectivamente, nos anos de 1999 e 2000. Durante os primeiros nove meses de 2000, ocorreram 95 milhões de viagens de espanhóis no território, com a geração de 480 milhões de pernoites, dos quais 38 milhões foram viagens de cunho turístico, com geração de 375 milhões de pernoites, sendo 91% ou 350 milhões durante as férias de verão, feriados curtos e semana santa.

A economia do turismo espanhol, ao final do ano 2000, mobilizava diretamente 9,3% da população economicamente ativa do país, o que correspondeu à geração de 1.414.815 postos de trabalhos ou 3,7% a mais do que o registrado em 1999. Os reflexos da chegada de turistas estrangeiros à Espanha podem ser constatados na contribuição ao saldo positivo no balanço de pagamentos no ano 2000, o qual foi de 10% superior ao verificado em 1999 e na geração de 11% do PIB.

No último quinquênio, a demanda média de turistas estrangeiros àquele país, durante a estação verão, têm sido equilibrada aos demais meses do ano, sendo que as viagens dos espanhóis no território têm contribuído à redução de aspectos relativos a sazonalidade da atividade.

Portanto, além do mercado externo, a edificação da sustentabilidade produtiva dos negócios turísticos está embasada na oferta de alternativas aos segmentos do mercado interno, particularmente, através de agenda ativa de atividades recreativas em feriados prolongados, finais de semana e férias curtas.

No contexto da Espanha, em 2000, 43% do fluxo internacional demandou aos Arquipélagos das Baleares e Canarias (<[www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)>).

Na última década, paralelo ao esforço de captar fluxos, manter a ocupação e a competitividade da capacidade empresarial instalada e em expansão, os atores sociais governamentais, empresariais e do terceiro setor espanhóis têm desenvolvido esforços para diversificação e diferenciação do produto no mercado, através da elaboração e implantação de estratégias e ações que privilegiam a qualidade, em busca da longevidade e sustentabilidade da atividade. Em 1992, a Secretaria Geral de Turismo da Espanha apresentou ao Ministro da Indústria, Comércio e Turismo daquele país, o Plano Marco de Competitividade do Turismo Espanhol (FUTURES), elaborado com apoio dos órgãos oficiais de turismo das Comunidades Autônomas e participação de segmentos da sociedade envolvidos no processo.

Embasado nos pressupostos de que a oferta de atrativos necessita estar acompanhada de equipamentos, serviços públicos e turísticos de apoio, cuja sustentação se dá pela proximidade de entornos economicamente vitalizados, com tecido empresarial forte e atuante no processo, o FUTURES contempla

estratégias para o fomento da atividade, através de ações institucionais sinérgicas, voltadas à modernização da capacidade empresarial instalada, ao desenvolvimento de novos produtos, à promoção e comercialização contínua, à manutenção de padrões de excelência reconhecidos no mercado e da disponibilidade de recursos financeiros para manter o processo em curso (MINISTÉRIO DE COMÉRCIO Y TURISMO, 1994).

Na busca da manutenção da qualidade turística como diferencial de competitividade de mercado, em sintonia com os princípios da Comunidade Européia, a sociedade espanhola sistematizou e passou a implantar o Plano Integral de Qualidade do Turismo Espanhol (PICHTE), para o período 2000-2006, o qual reforça ações estratégicas previstas no FUTURES, com vista a melhoria dos destinos, dos equipamentos e serviços que oferecem; incrementar os esforços para buscar cada vez mais fluxos originários do espaço internacional; desenvolver a cooperação internacional - troca complementar; ampliar investimentos em formação e aperfeiçoamento de capital humano, bem como na inovação tecnológica, informação estatística, análise econômica, promoção e apoio a comercialização (PICHTE, 2000).

A definição de planos, o estabelecimento e manutenção sustentada dos instrumentos e processos necessários a implementação dos mesmos, expressa o caráter prioritário no fomento da atividade turística na Espanha, seja por parte do governo, do tecido produtivo empresarial ou da sociedade civil.

De outra parte, o Brasil ainda ocupa posição periférica na economia mundial do turismo, seja com relação ao número de visitantes estrangeiros em seu território, no deslocamento de residentes nas unidades da federação ou quanto ao movimento econômico derivado, embora venha apresentando lenta ascensão na última década.

Estudos desenvolvidos pela FIPE/USP, WTTC e WTO, apontam que a atividade turística representou aproximadamente 4% do PIB, em 2000, através da geração de US\$ 25,8 bilhões de renda, US\$ 9,3 bilhões de receitas diretas com as viagens internas, US\$ 4,2 bilhões em ingressos de divisas, com a demanda de 5,3 milhões de turistas estrangeiros, ocupando a 26ª posição no ranking dos destinos do planeta (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2001).

A vitalidade produtiva da atividade é identificada ainda no perfil do segmento de hospedagem, nos investimentos de capital para ampliação e aperfeiçoamento da oferta de equipamentos de consumo coletivo nas localidades dotadas de atratividade natural e/ou cultural, através de programas setoriais em execução com apoio e suporte financeiro de agências internacionais de fomento, como o PRODETUR NORDESTE.

A planta hoteleira nacional apresenta oferta de 10 mil negócios de hospedagem em funcionamento, com patrimônio imobilizado de aproximadamente US\$ 10 bilhões, arrecadação de mais de US\$ 400 milhões em impostos e taxas e 300 novos empreendimentos em construção (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS apud INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2001).

A ampliação na oferta de infra-estrutura de suporte ao desenvolvimento sustentado da atividade representou investimentos de capital de aproximadamente US\$ 670 milhões para ampliação de aeroportos em Porto Seguro, Lençóis, Salvador, São Luís, Aracaju, Natal, Fortaleza e Recife; ampliação e melhoria de 389 Km de estradas na região nordeste; oferta de saneamento básico para atendimento de 362 mil habitantes; recuperação de patrimônio histórico; preservação ambiental e reestruturação de diversas agências regionais e estaduais de fomento (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2001).

No Brasil, a condição territorial de continente dotado de ampla base de atrativos naturais e culturais reconhecida no contexto internacional, caracteriza-se como grande potencial ao desenvolvimento sustentado da atividade turística no espaço, processo ainda incipiente, quando comparado a outros destinos do mundo, seja com relação ao fluxo internacional que recebe, ao movimento econômico da atividade, ao posicionamento das contas respectivas no balanço de pagamentos ou aos processos de uso e incorporação das bases de atrativos naturais e culturais como produtos turísticos.

Com objetivo de tornar a atividade turística nacional competitiva, o governo brasileiro, através do Instituto Brasileiro de Turismo, estabeleceu diretrizes, estratégias e programas da Política Nacional de Turismo para o período 1996-1999, alicerçado nos objetivos estratégicos de fomento; defesa do consumidor; desenvolvimento do pensamento estratégico; qualidade de serviços; descentralização; conscientização, articulação, turismo interno, promoção e

inserção internacional, os quais já repercutiram positivamente na alteração do número de visitantes que demandaram ao país (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 1996).

No ano de 1999, o país recebeu 5.107.169 turistas e 5.313.463 em 2000, sendo que a América do Sul, Europa e América do Norte, são as regiões-mercados responsáveis pela demanda mais expressiva de fluxos ao Brasil. A América do Sul, em 2000, foi responsável pela origem de 57% dos estrangeiros que visitaram o país, dos quais mais de 50% eram provenientes da Argentina, o que reforça a condição de atividade essencialmente regionalizada e dependente de alguns mercados vizinhos, quadro que oscila com frequência, em face de repetitivos problemas cambiais e monetários nos países do Bloco.

Segundo estudos de perfis realizados pelo Instituto Brasileiro de Turismo, em 2000, dos turistas estrangeiros que visitaram o país, 57% viajaram motivados pela prática do turismo, em espaços naturais, sendo 44,1% influenciados por informações de amigos e parentes, 41,5% com idade entre 25 e 39 anos, acompanhados da família, sem auxílio de agências de viagens, e predomínio de Argentinos (28,1%), Paraguaio (15,7%) e Uruguaio (9,9%), sendo o hotel o meio de hospedagem mais procurado (72,8%) e as cidades do Rio de Janeiro (34,1%), São Paulo (19,6%), Florianópolis (18,6%), Salvador (13,4%) e Foz do Iguaçu (12,9%), as mais visitadas no período (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2000).

Na avaliação dos serviços de hotéis, restaurantes, informações turísticas, guias de turismo, rodovias e de estruturas de apoio, a opinião dos entrevistados é positiva, merecendo ressalvas quanto aos preços operados pelos meios de hospedagem e restaurantes, a disponibilidade e fidedignidade das informações turísticas, a pontualidade no cumprimento dos itinerários programados pelos guias de turismo, a sinalização turística das rodovias e a disponibilidade de serviços de apoio nas mesmas (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2000).

Ao contextualizar a condição de destino turístico do Brasil, frente ao resto do mundo, utilizando elementos quantitativos de análise, constata-se a condição periférica da atividade turística na economia nacional, a qual é corroborada ainda pela 28ª e 29ª posições no ranking mundial, respectivamente

na chegada de fluxos e geração de receitas derivadas do processo (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 1998), sendo que os empregos diretos e indiretos gerados na área chegam a casa de 5.962.000 milhões (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - ESTATÍSTICAS DO TURISMO BRASILEIRO 1994-1998, 2000).

A alteração da posição nacional, no contexto das relações de produção e consumo de serviços turísticos internacionais, está a exigir mudanças estruturais no estabelecimento de políticas públicas facilitadoras à chegada de capitais externos, ampliação na oferta de equipamentos de consumo coletivo, junto aos principais centros de interesse turísticos, de modo a garantir a habitabilidade, a visitabilidade e a investibilidade sustentada do território e a competitividade das empresas.

Novos e continuados investimentos em companhias de navegação, parques temáticos, equipamentos para a realização de eventos coletivos, estruturas esportivas, complexos turísticos de hospedagem, saúde e lazer integrados, têm sido efetuados nas mais diversas localidades do planeta, para atender segmentos de mercado dotados de renda, tempo livre, informações múltiplas sobre a atividade e aspirações de atendimento personalizado.

O mercado de viagens de cruzeiros, por exemplo, apresentou maior crescimento nas últimas décadas, nos Estados Unidos, através do atendimento de 6 milhões de passageiros em 1998 ou 900% superior ao ano de 1970 (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2000).

Segundo estudos setoriais desenvolvidos pela WTO, em 2000, o mercado mundial de cruzeiros movimentou 8,7 milhões de passageiros em 1999 ou 1,3% das chegadas internacionais, segmento restrito que representa incremento percentual expressivo na economia de viagens, na medida em que envolve fluxos segregados, com gastos significativamente superiores à média das viagens tradicionais, com previsão de atender 12 milhões de passageiros-ano, a partir de 2010. O segmento vem se caracterizando por forte consolidação produtiva horizontal e hegemonia das empresas Carnival Corporation, Royal Caribbean Cruise Line, P&O Princess y Star Cruises, as quais mantêm agentes operadores em contato direto com consumidores e tendência ao desaparecimento de pequenas corporações que atuam na área, além da necessidade de amplos

investimentos públicos e privados em estruturas receptoras de terra (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2000).

No contexto atual, os mercados do Caribe, Europa e Alasca são considerados os preferenciais e apenas 1,4 % busca como destino à América do Sul. A expansão na demanda de viajantes levou ao incremento nos investimentos de capital para construção de novas unidades de transportes, com previsão da alocação de US\$ 12 milhões até o ano de 2004. Assim como o mercado de cruzeiros, o de parques temáticos também têm experimentando crescimento no mundo e no Brasil (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2000).

A oferta de alternativas complementares de lazer, com agenda que permita o entretenimento do visitante, é determinante ao incremento do tempo de permanência média e do volume de gastos diários no destino e à expansão dos empregos diretos e indiretos, função exercida com muita propriedade pelos parques temáticos.

Assim como o mercado de cruzeiros, o de parques temáticos também tem experimentado crescimento no mundo e no Brasil. O segmento de parques temáticos de médio e grande portes experimentou expansão considerável na última década, 25% na demanda no Brasil em 2000, comparado ao exercício anterior, com a implantação de complexos de entretenimento e lazer em centros e pólos turísticos dos cinco continentes, fomentando a instalação e expansão de múltiplos negócios diretos e indiretos da cadeia produtiva e geração de milhares de novos postos de trabalho, tal como a Eurodisney (Paris), Disney (Japão), Port Aventura I e 2 (Espanha), ou do Hopi Hari, Gugu, Wet'n Wild, Play Center, Mônica (São Paulo), Terra Encantada (Rio de Janeiro), Beach Park (Ceará), Beto Carrero World (Penha), dentre outros, contribuindo de maneira decisiva à redução de índices de sazonalidade em algumas localidades sujeitas a fortes variações climáticas, assim como às atividades relacionadas às áreas de congressos, convenções e feiras.

O mercado de eventos movimentava expressivo volume de recursos financeiros, em face da multiplicidade de serviços diretos e indiretos necessários à realização dos mesmos, nas áreas de comunicações, transportes, hospedagem, alimentação, logística, saúde, segurança, decoração, compras, lazer etc.

A realização de eventos demanda a adequação do espaço e dos elementos que o integram, seja através da ampliação e melhoria da oferta de equipamentos de transportes, energia, saneamento, hospedagem alimentação, lazer programado, qualificação do capital humano, além do estabelecimento de tarifas diferenciadas e competitivas, comercialização integrada de produtos e serviços e agressiva campanha informativa e promocional. O mercado de eventos, no contexto do segmento de viagens e turismo, caracteriza-se como altamente disputado entre os destinos e empresas, face ao expressivo incremento que representa para a economia receptora.

As localidades, através dos atores sociais que as integram, utilizam múltiplos instrumentos gerenciais e mercadológicos, em busca da captação de eventos de pequeno, médio ou grande portes, na medida em que os mesmos têm papel decisivo a sustentabilidade econômica do espaço. No segmento esportivo, por exemplo, a busca por sediar jogos olímpicos ou copa do mundo, resulta em verdadeiras batalhas estratégicas e mercadológicas que envolvem governos, empresários e entidades da localidade (KOTLER, 1994).

O segmento de turismo esportivo tem movimentado cifras espetaculares no desenvolvimento de circuitos especializados de automobilismo, vela, vôo livre, aventuras radicais, futebol, tênis, golfe e outras modalidades, processo responsável pela expansão de infra-estrutura coletiva, geração de trabalho e renda.

A realização das Olimpíadas de Barcelona de 1992, por exemplo, demandou a ampliação do aeroporto local, a revitalização urbana do espaço portuário frontal - a "Rambla" -, edificação de centros comerciais, culturais e esportivos e resgatou a visitabilidade à localidade, na medida em que decorridos nove anos do evento, a localidade passou a ser destino preferencial no Continente Europeu. Durante o ano de 1997, o porto de Barcelona recebeu 359.600 passageiros de recreio, número que reforça a sua importância como portão de entrada e destino na Espanha.

As Olimpíadas de Sidney provocaram incremento da ordem de US\$ 4,2 bilhões na Austrália, no período de 12 anos, com geração média de 10 mil vagas de trabalho ao ano, desde a aprovação da candidatura ao evento.

O segmento de turismo de golfe também representa importante mercado, na medida em que movimenta cerca de 14 milhões de viagens anuais na Europa, havendo aproximadamente 60 milhões de jogadores no mundo, dos quais 30 milhões encontram-se nos Estados Unidos, 17 milhões no Japão e 3 milhões no Reino Unido, sendo que o gasto médio diário do golfista no espaço é 120% superior ao visitante motivado pela praia como fator de atração (MORETTO, 1999).

Estudos desenvolvidos pelo Instituto de Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ICEP), em 1995, para avaliar as oportunidades de fomento às atividades de Golfe naquele país, destacavam à época o grande interesse de praticantes do esporte e das empresas operadoras na península Ibérica (Portugal e Espanha), como destinos. Destacavam, ainda, que o segmento busca equipamentos de hospedagem de padrão internacional, dotado de ampla infraestrutura de apoio, para realização de torneios entre grupos fechados e que a operação de programas na área caracteriza-se como forte alternativa à quebra da sazonalidade e da dependência do binômio sol e mar.

Os fatores motivadores à realização de eventos são inúmeros, entretanto, a nova geopolítica e as relações econômicas derivadas desse processo têm sido determinantes ao incremento da atividade no mundo (NAISBITT, 1994).

Segundo a administração do Florianópolis Convention & Visitors Bureau (2003), o segmento cresce a taxa média de 12% ao ano, com geração de R\$ 2,5 bilhões de reais de receita produtiva e R\$ 108 milhões em impostos e divisas (<[www.florianopoliscvb.com.br](http://www.florianopoliscvb.com.br)>).

No contexto setorial, os centros de excelência, enquanto agentes de construção e reconstrução do conhecimento, juntamente com entidades de classes, religiosas, grupos coletivos de consumo de bens e serviços, aficionados de bandas populares, por exemplo, bem como as grandes corporações produtivas, são os responsáveis diretos pela manutenção e vitalidade econômica do mercado de eventos.

Para atender as diversas modalidades de turismo operadas no espaço global, tem ocorrido expansão significativa na oferta de empreendimentos de

hospedagem administrados através de cadeias hoteleiras e do sistema de tempo compartilhado -“Time Sharing”, preferencialmente.

O sistema de tempo compartilhado, também, vem apresentando crescimento exponencial no número de negócios instalados, clientes atendidos e movimento econômico registrado. Estudos desenvolvidos pela Ragatz Associados, a pedido da WTO, destacavam que existiam mais de 4.100 complexos instalados em 80 países, sendo que os proprietários encontravam-se dispersos em 174 países, tendo ocorrido a venda de 560 mil semanas em todo o mundo, com movimento de 4,76 bilhões de dólares americanos em 1994. O segmento vem experimentado crescimento médio da ordem de 15% ao ano, no número de proprietários (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 1997).

Na Espanha, em 1997, as cadeias hoteleiras agrupavam 1.123 empreendimentos de hospedagem ou 19,5% da oferta do território, com disponibilidade de 187.947 unidades habitacionais e 379.500 leitos, respectivamente, 39,1% e 40,9% do país. A significância econômica das cadeias hoteleiras no território espanhol (80 cadeias) estava representada na ocupação de 0,5% da população economicamente ativa do país, no faturamento de 38,3% do valor de produção dos empreendimentos instalados no território, na produção de 0,53% do PIB e na operação em outras partes do planeta (ACHE, 1997).

A internacionalização das cadeias hoteleiras espanholas está expressa na operação de 100 empresas, em 1997, com 232 hotéis, em 33 países, sendo o grupo Sol-Meliá o de maior participação no mercado externo. Ao passo que a expansão vem se dando nos mercados da América Latina, Cuba e México, preferencialmente, os quais concentraram as atenções e o volume de investimentos efetuados no período de 1996-2000, em empreendimentos de padrão três, quatro e cinco estrelas sendo que, em 1996, 46,1% dos clientes hospedados em cadeias hoteleiras optaram por hotéis de padrão quatro estrelas, com mobilização de 65% de empregados fixos e 35% temporários. A produção média estimada das unidades habitacionais das cadeias hoteleiras era 35% superior a verificada nos outros empreendimentos de hospedagem. Em 1997, com relação ao ranking espanhol, a Cadeia Sol-Meliá ocupava posição de liderança no país, através da oferta de 119 empreendimentos, 29.844 unidades

habitacionais e 61.096 leitos/dia, seguida da Riu Hoteles e Fiesta Hoteles (<[www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html](http://www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html)>).

As cadeias hoteleiras estrangeiras na Espanha, em 1997, ainda manifestavam-se de maneira bastante tímida, através da operação de apenas 37 empreendimentos de padrão internacional, com destaque para os grupos Club Mediterraneé, Itt Sheraton, Novotel e Holiday Inn (<[www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html](http://www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html)>).

A presença de empresas de grande porte de controle acionário nacional e internacional no segmento de hospedagem e a operação integrada das mesmas em cadeias de produção e distribuição de serviços, foi elemento indutor à formação de nove associações independentes, com oferta de 818 empreendimentos, 69.851 unidades habitacionais e 146.225 leitos, para operação de centrais de reservas e de abastecimento de suprimentos, por parte de empresas até então isoladas, de modo a garantir a competitividade e longevidade nos mercados em que atuam (<[www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html](http://www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html)>).

O segmento de hospedagem no Brasil, também, tem apresentado sinais de expansão e fortalecimento através da operação de 4.660 empreendimentos ao longo do território, com oferta aproximada de 225.000 unidades habitacionais e 450.000 leitos, dos quais apenas 115 e 90 hotéis, 16.450 e 12.760 unidades habitacionais, respectivamente, são administrados por cadeias hoteleiras internacionais e nacionais (HORWATH CONSULTING & SOTECONTI, 1999).

Na oferta de equipamentos e serviços diferenciados, para atrair segmento específico de mercado dotado de renda e cultura de consumo em entretenimento e lazer, tem ocorrido expansão progressiva na implantação e operação de Resorts, em espaços naturais e de amenidades privilegiados, ao longo do território nacional, com destaque para Blue Tree Park, Cabo de Santo Agostinho, litoral sul de Pernambuco, com 298 unidades habitacionais, Super Clubs Breezes, Costa do Sauípe, no litoral norte da Bahia, com 324 unidades habitacionais, Praia do Forte Eco Resort, no litoral norte da Bahia, com 250 unidades habitacionais, Club Med Itaparica, na Baía de Todos os Santos, com 330 unidades habitacionais, Transamérica Ilha de Comandatuba, no litoral sul da Bahia, com 370 unidades habitacionais, Club Med Rio das Pedras, no litoral sul do

Rio de Janeiro, com 324 unidades habitacionais e o Costão do Santinho, na Praia do Santinho, Ilha de Santa Catarina, com 353 unidades habitacionais (REVISTA VEJA, 2000).

Indubitavelmente, através de múltiplos fatores motivacionais naturais e/ou induzidos, a atividade turística vem experimentando crescimento significativo na economia dos povos envolvidos, exigindo dos sítios receptores a adequação, melhoria e ampliação na oferta de equipamentos e serviços para atender segmentos específicos de mercado de forma competitiva, processo que acarreta transformações nas paisagens naturais e/ou no tecido cultural e pode ser impeditivo à sua sustentabilidade.

No concerto das relações de produção e consumo globais, a atividade turística tem reproduzido a lógica capitalista imanente aos demais segmentos da economia, na medida em que a massa de capitais alavancadora do desenvolvimento encontra-se em poder de poucos grupos, os quais controlam e estabelecem o ritmo do processo em curso.

O movimento de fluxos turísticos no espaço comprova este fato, na medida em que a Europa Ocidental recebe cerca de 50% do total de viajantes internacionais do planeta, sendo que um terço busca a região do mediterrâneo como destino, reforçando a dimensão de processo econômico desigual e combinado que provoca a concentração de riquezas.

Os países economicamente periféricos, no âmbito da atividade turística, a exemplo de outras áreas de produção, ainda se encontram a margem do processo e enfrentam inúmeras adversidades à operação sustentada dos negócios.

O mercado de entretenimento e lazer caracteriza-se como alternativa de consumo, exclusivamente, para os usuários que disponham de renda suficiente para o gozo do tempo livre, com conforto e segurança, pois a edificação de elementos da oferta requer significativos volumes financeiros e tecnológicos de investimentos para garantir a sustentabilidade da ação empreendida.

A expansão quantitativa da atividade turística, nas diversas partes do planeta, reproduzindo a lógica Fordista de produção, tem provocado impactos sócio-espaciais, com ameaça à qualidade da vida associada dos residentes e

visitantes, da manutenção dos empregos, renda e dos investimentos efetuados, processo indutor à incorporação da variável ambiental, como mecanismo de revitalização, longevidade e garantia de recuperação dos investimentos efetuados na área, particularmente, nas últimas duas décadas, processo que têm provocado alterações nos hábitos de consumo dos viajantes.

Em palestra proferida no Congresso Europeu de Turismo ocorrido em Beja (Portugal), em junho de 2000, a antropóloga Maria João Burnay destacou a crescente demanda dos mercados por espaços ambientalmente limpos, com oferta de alternativas culturais e recreativas sustentadas que permitam a participação ativa do visitante no processo, negando o caráter contemplativo tradicional das viagens de turismo no mundo (apud ANAIS DO CONGRESSO EUROPEU DE TURISMO, 2000).

Na Comunidade Européia, a incorporação da variável ambiental tem sido trabalhada nos países, regiões, estados e cidades, para a construção de compromissos coletivos entre governantes, empresários e residentes, através do estabelecimento de políticas e implantação de ações que possibilitem a melhoria da qualidade da vida associada aos residentes e visitantes, na oferta de equipamentos de consumo coletivos, na preservação dos patrimônios natural e cultural, da promoção e fomento de negócios competitivos no mercado internacional de viagens e turismo.

Durante a Conferência Mundial de Turismo Sustentado, promovida pela ONU, em Lanzarote, Ilhas Canarias/Espanha, nos dias 27 e 28 de abril de 1995, foi elaborada a “Carta de Turismo Sustentado da Terra”, a qual estabelece princípios à instalação, operação e gestão de negócios turísticos, bem como as responsabilidades dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, para a manutenção da sustentabilidade espacial, econômica e social dos sítios e povos envolvidos no processo.

O Livro Verde da Comunidade Européia, aprovado em 16 de novembro de 1995, em Bruxelas, destaca a importância econômica da atividade para a geração de trabalho e renda, a redução de desequilíbrios regionais presentes no continente, bem como o papel dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, no desenvolvimento de ações que permitam a edificação da sustentabilidade espacial, econômica e social do entorno, garantindo qualidade de

vida das sociedades atuais e futuras, destacando a necessidade do estabelecimento de instrumentos fiscais e creditícios que garantam a isonomia de oportunidades entre empresas de pequeno, médio e grande portes e a competitividade das mesmas.

A progressiva incorporação de valores ambientais nos consumidores tem possibilitado, ainda, em pequena escala, a inserção de novos destinos e equipamentos no mercado mundial de viagens e turismo, localizados fora do eixo central da economia turística, bipolarizada entre países da Europa Ocidental e Estados Unidos da América, sem qualquer ameaça à hegemonia existente.

Nos denominados países economicamente periféricos ou de Terceiro Mundo, a atividade turística tem experimentado crescimento proporcionalmente significativo, notadamente, junto aos espaços naturais e culturais dotados de especificidades, que despertem interesses dos segmentos de mercado localizados nos blocos centrais, induzida por empresas de grande porte situadas nos países centrais, as quais controlam os resultados derivados do processo e, em algumas situações localizadas, originam os denominados enclaves turísticos.

Os grandes complexos turísticos de base nacional ou não, na economia formal diferenciam-se dos empreendimentos de pequeno porte e não formais na disponibilidade de capital financeiro, tecnológico, na organização e processo gerencial, na oferta de equipamentos, qualificação e especialização do capital humano mobilizado, na forte vinculação com entes governamentais, nos métodos sistemáticos e agressivos de distribuição e comercialização juntos aos principais mercados (OPPERMANN, CHON, 1997).

Após a análise da complexidade que envolve as dimensões produtivas e de consumo da atividade turística, deu-se a interpretação da mesma a partir do Diamante de Competitividade sistematizado por Michel Porter.

### 2.3 A Atividade Turística sob a Lente do Diamante de Competitividade Sistematizado por Michael Porter: Fatores Limitantes e Vantagens

O desenvolvimento da atividade turística requer análise e adequação continuada do espaço e de seus integrantes, para seu uso, seja com relação às condições dos fatores - elementos da oferta natural e construída, do papel e contribuição do governo e centros de excelência, das indústrias conexas e de apoio, das estratégias, estruturas e rivalidade da empresas, das condições da demanda e os potenciais elementos de casualidade, expressos na Figura 3 (PORTER, 1989).

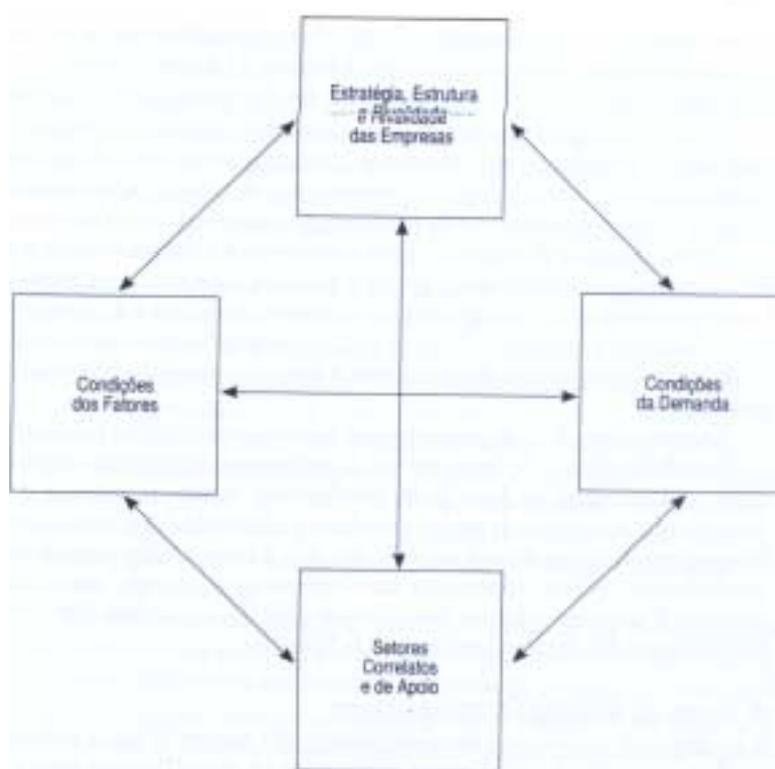


Figura 3 – Diamante de competitividade.  
Fonte: Porter (1999, p.179).

A vantagem competitiva do destino, segundo Porter, é fruto da sinergia produtiva e do processo de gestão sustentada dos recursos disponíveis.

No ambiente externo existem algumas variáveis sobre as quais a corporação não dispõe de qualquer controle.

O ambiente externo caracteriza-se como altamente volátil e dinâmico, particularmente para as organizações de produção!

Isso é em função do desenvolvimento continuado da ciência aplicada e geração de novos processos e produtos, resultantes da obsolescência programada.

No âmbito gerencial, é prática comum a aplicação do *Benchmarking*, ou o aprendizado permanente e flexível, a partir de ações implementadas e implantadas pelos concorrentes.

O estreitamento de relações e informações com os fornecedores, por exemplo, permite buscar a especialização produtiva, para atender aos clientes e conquistar os não clientes, através da oferta de produtos e serviços de qualidade que garantam sua fidelização.

Nas economias de mercado ou não, a participação das agências oficiais de fomento no processo de expansão econômica ou de regulação ao desenvolvimento de ações produtivas ocorre, com maior ou menor intensidade, por meio de linhas de crédito, da implantação de obras estruturais facilitadoras ou de mecanismos reguladores.

Nos ambientes em que o volume de poupança privada e a capacidade de investimentos caracterizam-se como limitados, a presença dessas agências é requerida com maior frequência.

Além do fomento, algumas agências governamentais desempenham ações de regulação do processo produtivo, com objetivo de reduzir as discrepâncias imanentes no ambiente.

Algumas agências governamentais desempenham ações de regulação do processo produtivo, seja para manter padrões de qualidade e competitividade, para fazer cumprir normas de higiene e segurança ou observância de limites

ambientais necessários à solidificação do desenvolvimento sustentado do meio, através da geração de produtos e serviços ambientalmente limpos.

Nas relações de produção e consumo, o ambiente natural sustentado, em sua condição determinante à manutenção da qualidade da vida, necessita ser incorporado no processo de planejamento empresarial, de forma pró-ativa, através do cumprimento e observância dos limites legais e orientações das agências de regulação e monitoramento.

Além dos atores governamentais, os consumidores têm papel determinante na vida das organizações.

Pioneirismo, proximidade geográfica, localização estratégica, ausência de concorrência direta e ampla rede de relacionamentos pessoais do empreendedor são alguns dos fatores determinantes à captação de clientes em muitas organizações, particularmente, nas de pequeno porte e marca, preços e prazos, nas de médio e grande porte.

A diversidade de alternativas de consumo exige das corporações esforços concentrados para captar e fidelizar clientes. É preciso entender o que motiva e o que inibe seu consumo.

Segundo Drucker (1995), o monitoramento permanente dos clientes e não clientes, a adequação das ações produtivas às aspirações de consumo do mercado, a sistematização e implantação de estratégias agressivas de comunicação são fatores de sucesso e longevidade organizacional.

A concretização de propostas voltadas à satisfação dos clientes e ao encantamento dos não clientes é chave para o sucesso das corporações. O cliente perdido representa um potencial de consumo de toda uma existência (BEE, 2000).

A operação da corporação fundamentada no princípio básico de estar totalmente voltada ao cliente exige a fluidez de cultura não burocrática no ambiente interno, com atores sociais trabalhando em equipes integradas, empreendedoras e revestidas da vontade de aprender sempre, com estrutura flexível e sistema de comunicação fluído.

O desenvolvimento regular e criterioso de pesquisas, para conhecer e avaliar o perfil dos consumidores caracteriza-se como ferramenta importante de suporte, no processo de tomada de decisões.

Nas grandes corporações, as pesquisas são empreendidas por empresas especializadas e institutos de opinião, ao passo que nas pequenas o processo é informal e ocorrem através de anotações de conversas efetuadas com clientes, fornecedores, observação direta ou indireta.

O concorrente como fonte de ameaça e aprendizado tem sido estratégia de ação incorporada em muitas organizações. O desafio é identificar a concorrência direta e indireta, conhecer os caminhos, procedimentos, recursos e estratégias adotadas e os elementos que atraem os consumidores.

Na avaliação da capacidade competitiva, Porter (1986) recomenda a análise das cinco forças determinantes à lucratividade setorial, com base na taxa de retorno sobre o capital investido a longo prazo:

Força 1 – Dificuldades à Entrada de Concorrentes;

Força 2 – Rivalidade entre Empresas do Ramo;

Força 3 – Poder de Negociação do Cliente;

Força 4 – Poder de Negociação do Fornecedor;

Força 5 – Ameaça de Produtos Substitutos.

A análise pontual das forças competitivas sistematizadas por Porter permite estabelecer paralelos entre empresas que atuam no mesmo segmento produtivo e de mercado, bem como avaliar as ameaças e oportunidades latentes.

A análise das dificuldades à entrada de concorrentes passa pela avaliação de itens relativos a volume ou escala de produção; investimentos de capital; presença de marcas ou patentes consolidadas; grau de fidelização dos clientes com os produtos já disponíveis; efetivos canais de distribuição centrais e os periféricos, sua flexibilização à incorporação de outras alternativas de consumo; conhecimento dos elementos de diferenciação (preços, prazos de entrega e/ou pagamento); domínio de recursos tecnológicos de acesso restrito; ou

restrições governamentais fortalecedoras das empresas já operantes e inibidores à atuação no segmento.

Para avaliação adequada da concorrência efetiva e potencial do mercado também é necessário conhecer novos produtos substitutos com baixos custos de produção e distribuição, a tendência à alteração de padrões e hábitos de consumo.

A função suprimentos desenvolve atividades relativas a previsão dos insumos materiais e serviços; seleção e contratação dos fornecedores; gestão de métodos, técnicas e procedimentos de transportes, recebimento e armazenamento e dos volumes mínimos que não comprometam o quadro financeiro da corporação. Os princípios que fundamentam são: especificação, simplificação, padronização e racionalização. O objetivo é garantir a competitividade dos produtos e serviços derivados do processo produtivo.

A especificação dos insumos necessários, fundamentada em critérios de tangibilidade (unidade, tamanho, forma, estrutura, composição, estética, durabilidade e aplicabilidade), temporalidade e espacialidade, fortalece parâmetros para manutenção de padrões de produtividade e qualidade.

A seleção de fornecedores requer o conhecimento das tecnologias, insumos e processos de produção por eles utilizados, os critérios de controle de qualidade, os mecanismos de armazenamento, transporte e distribuição, a localização espacial, em razão de prazos e custos finais, os diferenciais e do estágio de vida em que se encontra a corporação.

A construção e manutenção de sinergia produtiva, no âmbito da atividade turística, é desafio expressivo aos gestores, considerando a complexidade do sistema turístico, conforme expressa na Figura 4 a seguir.

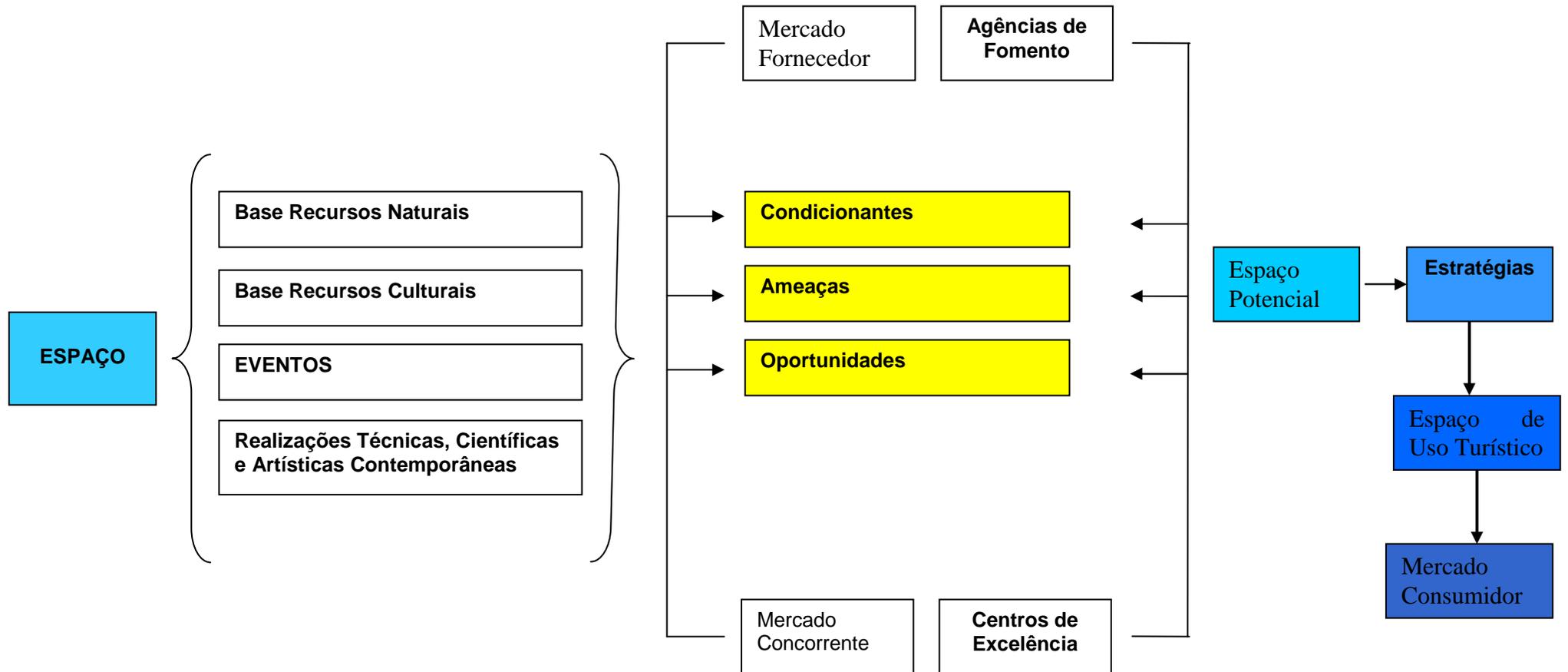


Figura 4 – O espaço de uso turístico.  
 Fonte: A partir dos dados primários da pesquisa, 2003.

Utilizando o catálogo de fornecedores dos produtos empregados em dois dos segmentos que integram a atividade turística - alimentação e hospedagem - é possível constatar a complexidade da cadeia produtiva na área, em face da multiplicidade da oferta de atividades afins necessárias ao seu funcionamento. Com base em pesquisa empreendida junto ao portal eletrônico do segmento de hospedagem nacional (ABIH), constatou-se que a atividade requer como suporte, equipamentos e serviços oferecidos nas áreas de alimentos, aquecimento, arquitetura, automóveis, banho, bebida, brindes, bufê, cama, copa, cozinha, construções/materiais, decoração, eletro-eletrônica, eletrodomésticos, equipamentos restaurantes e bares; embalagens; educação/treinamento; embalagens, higiene, iluminação, informática, insumos para lanchonetes e fast food, lavanderia, lazer, limpeza, material escritório, mesa, móveis, panificação, piscina, saúde, segurança, som, telefonia, telecomunicações, televisão, tinturaria, uniformes, dentre outros (<[www.vertexus.com/Equipotel/Editorial/Catálogo+de+fornecedores/index.htm](http://www.vertexus.com/Equipotel/Editorial/Catálogo+de+fornecedores/index.htm)>).

À título de ilustração da complexidade da atividade, apresenta-se os componentes das áreas de alimentos, bebidas e decorações: alimentos - aromatizantes; atacadistas; aves; bases para canapés e geléias; biscoitos e torradas; carnes e embutidos; cereais; chocolates; comida desidratada; comidas típicas; condimentos; congelados; doces; frutas e legumes; geléias; hortifrutigrangeiros; massas; pescados; produtos dietéticos; sorvetes; bebidas - achocolatados; água mineral; bebidas energéticas; café; cervejas; chás; destilados; distribuidoras; gelo; produtos naturais; refrigerantes; sucos; vinhos; decorações - almofadas; antigüidades; aparadores; aromatização de ambientes; artesanato; artigos de couro; artigos natalinos e de eventos especiais; capachos; carpetes; cerâmica; cestas e papelerias; cinzeiros; cortinas; divisórias; esquadrias; estátuas; estofados; fitas anti-derrapantes; floreiras; impermeabilizações; lareiras; mantas; marcenaria; materiais elétricos; molduras e espelhos; objetos de arte; paisagismo e jardins; persianas; pinturas e revestimentos; puxadores; quadros e gravuras; tapeçaria; toldos; tintas e vernizes; vidros e aquários (<[www.vertexus.com/Equipotel/Editorial/Catálogo+de+fornecedores/index.htm](http://www.vertexus.com/Equipotel/Editorial/Catálogo+de+fornecedores/index.htm)>).

Esta ampla cadeia produtiva com interface na área denota a complexidade da produção e distribuição dos serviços de natureza turística.

A análise das condições dos fatores passa pelo exame dos recursos produtivos - terra, trabalho, capital e tecnologias-básicas e especializados. É preciso empreender pensamento sistêmico para compreender o todo e as partes.

A terra, enquanto espaço de uso turístico distintivo, requer gestão sustentada que possibilite melhoria de qualidade de vida aos residentes e não origine economias de enclaves.

A observância de limites naturais e a integração com a paisagem são alguns dos elementos importantes na análise.

Além da terra, o capital humano é importante condicionante ao desenvolvimento sustentado do território.

Na denominada sociedade do conhecimento, o capital humano mobilizado no processo produtivo adquire importância fundamental, em relação à competitividade e à longevidade corporativa.

Independentemente dos níveis hierárquicos diretivo (superior), gerencial (intermediário) ou operacional (básico), os processos de recrutamento, seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas diretamente vinculadas à estrutura ou terceirizadas, devem estar embasados em critérios que permitam a identificação de atitudes, habilidades e competências, em sinergia com os objetivos e a cultura organizacional.

A alocação de pessoas para desempenhar atribuições que estejam aquém ou além de suas habilidades e competências, com certeza, resultará em gargalos ou conflitos no processo produtivo e na perda da competitividade.

Freqüentemente, as organizações incorporam colaboradores com escolaridade, habilidades e competências superiores às requeridas para determinadas atividades. Com esta estratégia pretendem reduzir o volume de recursos financeiros no processo de preparação e adequação das pessoas ao trabalho, sem oferecer políticas de incentivos financeiros e progressão funcional compatíveis. Decorrido breve período, ou após o colaborador ter internalizado as atividades básicas, ocorre a desmotivação para o trabalho, diante da subutilização de suas habilidades e competências. Não raro, é necessário substituir pessoas.

De acordo com os produtos e/ou serviços que oferece, é importante que as pessoas alocadas no processo produtivo, independentemente da etapa, estejam dotadas de habilidades e competências adequadas ou requeridas para o exercício da função. Para vigilância eletrônica de parque industrial, por exemplo, é preciso ter habilidades em operar e controlar equipamentos eletrônicos, e o conhecimento de sistemas de informações.

Para colaboradores da área comercial, alguns dos requisitos fundamentais são a fluência verbal, facilidade de comunicação, estética adequada, conhecimento básico dos produtos e serviços disponíveis.

Dentre as características para o colaborador que irá atuar numa central telefônica de atendimento ao consumidor estão o conhecimento sobre produtos e serviços, o domínio dos resultados tecnológicos e o temperamento moderado.

À medida que a organização consegue incorporar colaboradores que preencham os requisitos básicos ao funcionamento das diversas etapas do processo produtivo, sem que ocorra a sub-utilização do potencial individual, passa haver relativo equilíbrio nas relações internas, com reflexos positivos nos resultados.

O desenvolvimento pessoal do colaborador, no ambiente produtivo, é altamente dependente das diretrizes e políticas internas da corporação.

Cabe ao gestor a iniciativa continuada de estimular o desenvolvimento de novas idéias, em busca da inovação e do aperfeiçoamento dos processos produtivo, gerencial e comercial, que permitam o incremento da longevidade e competitividade organizacional.

A mudança, independentemente da concepção, soa como ameaça aos atores sociais que serão potencialmente atingidos. É comum, no ambiente das corporações, o fortalecimento da cultura singular. As empresas de sucesso têm no estímulo a diversidades construtivas, amparadas em políticas de incentivo funcional e pecuniário - o instrumento básico da inovação.

No ambiente singular ou de conformismo às regras, normas e processos vigentes, paira forte ameaça do fracasso.

As análises da terra e do capital humano aliado às tecnologias possibilitam compreender a real situação da organização no meio e efetivo grau de competitividade.

As tecnologias de produção, distribuição e da informação exercem papel preponderante no resultado corporativo.

Para cada atividade produtiva é necessário selecionar tecnologias de produção compatíveis ao porte da corporação e recursos financeiros disponíveis. Isso ocorre segundo o conceito de negócio operado - no caso industrial - é de acordo com o volume de bens a serem gerados; nas empresas de serviço, é segundo os clientes a serem atendidos.

As tecnologias da informação cumprem papel decisivo nas empresas quando seu uso facilita a fluência interna em sinergia com as demandas externas. Com freqüência estas são sub-utilizadas, pelo fato de a cultura interna estar calcada na centralização gerencial ou mesmo na não flexibilização do uso das tecnologias para os diversos segmentos. Isso torna as suas incorporações inócuas, acarretando resultados negativos na planilha de custos.

Portanto, a seleção e contratação de tecnologias de produção, distribuição e de informações necessita ser reflexo da vontade coletiva e comprometimento dos atores sociais para sua transformação em vantagens competitivas nos mercados em que atuam.

Com significativa freqüência, as empresas incorporam modernas tecnologias de informação, produção e distribuição, com base no diagnóstico corporativo ou mesmo da obsolescência de mercado, diante de inovações ocorridas no ambiente externo. O objetivo é manter padrões de competitividade e longevidade nos mercados em que atuam.

A substituição de parte ou da totalidade das tecnologias empregadas, no ambiente interno, demanda a adequação produtiva. É preciso repensar as linhas de produção ou mesmo os processos de distribuição, e os impactos diretos nas relações individuais e coletivas de trabalho na organização.

As tecnologias da informação, por exemplo, quando aplicadas às organizações de produção, originam redes produtivas horizontais e verticais que suplantam os níveis hierárquicos tradicionais e fortalecem o trabalho baseado no

conhecimento especializado, exigindo relações flexíveis e de contínua aprendizagem no ambiente interno. Este ambiente requer que os participantes incorporem o princípio de sinergia coletiva, direcionado aos objetivos corporativos, por meio de colaboração permanente.

As comunicações corporativas e pessoais pela Internet permitem a interatividade em tempo real, suplantando ainda os tradicionais limites espaciais.

No ambiente de mudanças, a incorporação do novo passa pela via da reconstrução dos valores culturais que sustentam as relações individuais, adequando-os aos processos em curso, para redução das resistências latentes ou efetivas. Este processo passa pela via da sensibilização e pelo estabelecimento de compromissos coletivos, através de programas de formação, aperfeiçoamento, qualificação e requalificação profissional.

As pessoas que integram a corporação em muitos momentos necessitam desaprender e aprender a aprender. Assim, podem se adequar aos novos processos que se caracterizam como extremamente efêmeros, diante dos contínuos avanços tecnológicos que abreviam acentuadamente os tempos históricos.

A reengenharia ou readministração das estruturas corporativas, dos processos produtivos e o realinhamento de pessoas e insumos incorporados têm se caracterizado como via obrigatória às corporações que pretendem manter-se vivas e competitivas.

A incorporação de novas tecnologias de produção, da informação ou de distribuição deve ocorrer em paralelo ao estabelecimento de ações efetivas, que permitam redirecionar e adequar os processos produtivos e as pessoas que operam. Isso permite mitigar os impactos e impedir que comportamento reativos possam aniquilar ou mesmo eliminar vantagens competitivas potenciais.

O processo de mitigação dos impactos efetivos ou potenciais não pode ocorrer sem a consideração das influências do meio externo, a separação e compressão de quais são os limites entre as relações individuais e as organizacionais, bem como o estabelecimento de condições que permitam manter o equilíbrio entre a personalidade do colaborador e os objetivos empresariais.

O desafio central à gestão das organizações de produção é construir sinergia entre as aspirações pessoais, os padrões de comportamento vigentes no tecido social, os valores culturais do grupo e os objetivos corporativos.

Portanto, por meio das estruturas, do processo de planejamento, da incorporação de pessoas dotadas de atitudes, habilidades e competências sinérgicas aos objetivos organizacionais, os gestores implementam novas tecnologias e estratégias alternativas que permitam a sobrevivência das empresas. Assim, exercem a racionalidade funcional, em busca da superação das incertezas iminentes ao ambiente externo.

Aliado aos fatores já mencionados, a análise dos insumos materiais e do capital financeiro também demanda atenção especial.

O funcionamento das organizações demanda a seleção de recursos materiais, relacionados ao espaço de produção, à seleção de fornecedores de insumos, ferramentas, assistência técnica, dentre outros aspectos.

Freqüentemente as empresas trabalham a concepção e desenvolvimento de protótipo de produto ou de serviço. Montam rede de cooperação para produção e distribuição, estabelecendo relações integradas de produção que fomentam a especialização produtiva. Não raro a transferência de produção de etapa ou da totalidade de produto ou serviço se dá baseada em critérios de redução de custos e busca de economias de escala, processo reconhecido como terceirização.

Para Drucker (1998), a terceirização vem sendo aplicada de maneira equivocada. As empresas acabam perdendo o contato direto com os consumidores e o controle do processo, estando sujeitas a intempéries derivadas deste quadro. O autor afirma, também, que num mercado altamente competitivo, a terceirização é justificável, para incorporação de parceiro dotado de especialização inexistente no ambiente interno da corporação. Caso contrário a qualidade final estará ameaçada. A qualidade é um processo e seu alcance exige oferta de produtos e serviços com padrões adequados na apresentação, na durabilidade, na garantia e assistência técnica, nos preços e prazos de entrega e pagamento, nos serviços pós-venda, na cultura corporativa voltada para o cliente expressa na cortesia, receptividade e eficiência, no prestígio e imagem diante dos

consumidores. Ou seja, a empresa necessita ter seu foco de ação direcionado aos clientes (internos, intermediários e finais), em tempo integral, com corpo funcional comprometido com o aperfeiçoamento continuado.

A alocação e manutenção de pessoas, tecnologias e recursos materiais nas organizações, está condicionada à disponibilidade e gestão eficaz de recursos financeiros próprios e de terceiros.

O capital financeiro, enquanto mercadoria valiosa, exige atenção especial do gestor para o processo de planejamento orçamentário, por meio da análise dos elementos considerados na sua elaboração, a limitação temporal, o controle e acompanhamento da sua execução.

A gestão eficaz dos recursos financeiros permite identificar e avaliar as necessidades atuais e futuras para o funcionamento dentro de padrões de produtividade, qualidade e competitividade estabelecidos pelo mercado.

Após identificar o perfil da corporação, por meio da análise das pessoas, tecnologias, sistemas de informação, recursos materiais e financeiros alocados no processo, é possível fazer o diagnóstico dos pontos fortes e fracos que a caracterizam no ambiente em que atua e das alternativas à superação dos obstáculos efetivos e potenciais.

Além da análise dos condicionantes internos, faz-se necessária a identificação e avaliação dos elementos externos seja com relação aos fornecedores e/ou compradores - poder de barganha dos mesmos.

No mercado de viagens, por exemplo, as companhias de transporte aéreo exercem relevante papel na viabilização ou não de empresas e destinos, a partir do estabelecimento do número de vôos regulares e de assentos disponíveis nos trechos. As operadoras atacadistas também, através de ações sistemáticas estendem ou abreviam o ciclo de vida dos destinos e empreendimentos instalados no mesmo, a partir de inserção de novas rotas e produtos.

A entrada de novos destinos e empresas no segmento tem se manifestado de forma intensa, exigindo adaptabilidade continuada das organizações instaladas, para garantir competitividade e longevidade das mesmas.

O imprevisto ou o azar, também merece atenção especial por parte do gestor. Imagine um destino baseado no produto sol e mar, toda e qualquer adversidade climatológica na estação verão coloca em risco o sucesso do local. A Ilha de Santa Catarina, Florianópolis, durante o verão de 1998 experimentou forte revés derivado de fenômeno climático “El Nino”, o qual acarretou no cancelamento de reservas em empreendimentos de hospedagem e de vôos fretados com origem no mercado da Argentina.

A partir da aplicação das categorias de análise previstas no modelo de Porter (1989) os gestores dispõem de instrumentos para avaliar os efeitos derivados de novos avanços tecnológicos, das necessidades de adequações aos mesmos, inclusive da estrutura corporativa, da implantação de estratégias mais agressivas, da formação de alianças estratégicas, do alinhamento com fornecedores e concorrentes para adequar-se às mudanças de mercado e garantir competitividade e longevidade organizacional.

A aplicação do modelo de Porter (1989) possibilita ainda identificar e trabalhar os elementos diferenciais do destino, bem como os fatores que podem afetam a imagem do mesmo, tais como: degradação ambiental, segurança, cultura preservada, presença de elementos exóticos nas paisagens natural e cultural.

Os destinos “[...] são os lugares nos quais as pessoas vivem, trabalham e se divertem” (MEDLICK, 2001 apud HALL, 2001, p.216).

Países, regiões, cidades ou outras áreas visitadas por turistas. Durante todo o ano, seus encantos atendem a quem ali mora e trabalha, mas em alguns momentos os residentes também têm a companhia dos usuários temporários - os turistas. A importância de qualquer unidade geográfica como destino turístico é determinada por três fatores principais: atrações, encantos e acessibilidade, que às vezes são chamados de qualidades turísticas do destino (MEDLICK, 2001 apud HALL, 2001, p.215).

Os destinos turísticos, a exemplo das empresas, enfrentam constantes e acirradas disputas no mercado de viagens e turismo, em busca de fluxos que garantam a rentabilidade dos capitais ali investidos, bem como os níveis de emprego e renda. Neste processo, inúmeras ações de caráter coletivo e individual são empreendidas por parte dos atores sociais diretamente envolvidos no

processo-governo-empresas-associações-ong's, com objetivo de aperfeiçoar e desenvolver novos produtos para atrair segmentos do mercado consumidor.

Todos os mercados enfrentam problemas agora, ou enfrentarão num futuro próximo. A globalização da economia mundial e a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas são duas forças que requerem que todos os lugares aprendam a competir. Eles aprendem a pensar como empresas, desenvolvendo produtos, mercados e clientes (KOTLER, 1994, p.346).

A exemplo de outros segmentos produtivos, a atividade turística experimenta freqüentes ciclos, particularmente, os derivados de modismo, o que implica em acirrada concorrência e demanda contínuas adequações, adaptações aos reclames de mercado, bem como esforço sistemático promocional e comercial (KOTLER, BOWEN, 1997).

O grande desafio aos gestores dos destinos e das organizações de produção que dele fazem parte consiste na implantação, manutenção e emprego sustentado de estruturas de multi-uso que permitam alongar o calendário além do período de férias, atraindo fluxo nas quatro estações e gerando ocupação da capacidade empresarial instalada, mantendo os níveis de emprego e renda na área.

Embora disponha de caráter instrumental com expressivo grau de aplicabilidade, no contexto das relações de produção, nas mais diversas áreas da economia mundial, o modelo de Porter (1989) não responde ao dilema central que permeia o gerenciamento de todos os destinos turísticos de férias do planeta - que é o de transformá-los em destino durante todo o ano.

### **3 A COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADA AOS ESPAÇOS INSULARES DE GRAN CANARIA-ESPANHA E FLORIANÓPOLIS-BRASIL: ESTUDO DE MULTI-CASOS**

#### **3.1 A Competitividade de Gran Canaria-Espanha: Enquanto Destino Turístico**

A análise da competitividade da Ilha de Gran Canaria, no Arquipélago Canario-território de Espanha, requer o resgate dos fatos relevantes ocorridos no desenvolvimento desta atividade naquele país, para compreensão do fenômeno.

A atividade turística de massas, na Espanha, é um fenômeno do período pós-guerra, a partir do momento em que explodem as viagens dos fluxos organizados de trabalhadores industriais e originam a modalidade turística denominada funcional. Este fenômeno originou forte explosão da atividade imobiliária, particularmente, nos espaços próximos às áreas de amenidades, para oferta de estruturas de hospedagem fundamentadas, exclusivamente, na disponibilidade da cama, enquanto instrumento que possibilitava a estada do fluxo no território.

O processo ocorrido na Espanha não é distinto do verificado em outras partes do mundo, no pós-guerra, posição corroborada em elementos estatísticos que expressam a dimensão e o foco quantitativo do fenômeno. Em 1950, 25 milhões de pessoas cruzaram as fronteiras dos países e, em 1990, este número chegou a 404 milhões o que representou 8% da população mundial em viagens (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 1998).

No Arquipélago Canario e, de modo particular, na Ilha de Gran Canaria - objeto deste estudo - o processo de expansão da atividade turística reflete parte dos fatos ocorridos naquele país.

A condição insular, o clima ameno ao longo das quatro estações do ano, as idiossincrasias da cultura popular, a proximidade dos continentes Europeu e Africano (Figura 5), as estruturas de acesso aéreo e marítima, foram alguns dos fatores determinantes ao processo de expansão da atividade turística no espaço insular de Grand Canaria.



Figura 5 – Mapa da Ilha de Las Palmas de Gran Canaria.  
Fonte: Armas (1996, p.104).

A caracterização do processo de expansão e consolidação desta atividade, na economia local, pode ser segmentada em alguns períodos complementares, caracterizados por fatos distintos que se refletiram de maneira diferenciada no espaço insular.

Na dimensão histórica, é possível constatar a movimentação de não residentes no Arquipélago, desde o século XVIII, em face dos fatores climáticos

favoráveis e da busca de espaços para tratamento de saúde, com oferta inicial de 300 camas para acolher enfermos e acompanhantes, passando pela incorporação do turismo de elite, no início do século XX, às retrações experimentadas durante a 1ª e 2ª Grandes Guerras, até chegar ao início da recuperação e expansão dos anos 60 (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

Durante os anos de 1880 a 1945, o clima local e a possibilidade de realizar tratamentos de saúde em ambiente de amenidade, aliado a disponibilidade de transportes marítimos foram determinantes à captação de fluxos seletivos, particularmente, nos mercados da Inglaterra e Alemanha, processo que resultou na expansão da oferta de hospedagem, para atender aos visitantes durante os meses de inverno Europeu – de outubro a abril.

[...] Um turismo de elite, refletido na presença de importantes aristocratas, homens de negócios, militares, políticos, artistas e profissionais europeus, transformaram Canarias em uma estação da moda [...] (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, p.26).

No período entre guerras, ou seja, durante os anos de 1918 a 1945, ocorreu o predomínio do turismo de cruzeiros, com recepção média de 5.000 a 6.000 passageiros ao ano, bem como o início da chegada de fluxos externos, a partir da utilização do transporte aéreo como meio de acesso, resultando na implantação dos primeiros grandes empreendimentos de hospedagem. Para buscar fluxos e gerar ocupação da capacidade empresarial instalada, o tecido social Canario organizou Sociedades de Fomento ao Turismo, durante o início dos anos 20, e este ente organizacional empreendeu ações externas para difusão da imagem do destino em mercados potenciais - nacionais e exterior.

A partir de meados dos anos 50, teve início a operação dos primeiros vôos fretados, com ações empreendidas por empresas atacadistas do Continente Europeu, particularmente, da Inglaterra e Alemanha, ocorrendo a chegada de 15.000 passageiros, sendo que no ano de 1950 o Arquipélago Canario ocupou a última posição no ranking de chegadas de turistas estrangeiros ao território.

Os anos 60, no processo de identificação, análise acadêmica e empresarial, servem como divisor de águas da atividade turística no Arquipélago, em função da implantação de ampla oferta de negócios imobiliários,

particularmente, na área de hospedagem, para atender demanda progressiva em busca de amenidades “sol e mar” (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, grifo nosso).

O período compreendido entre os anos de 1960 a 1997 foi caracterizado pela efetiva consolidação do turismo de massas no Território e a ocorrência de algumas crises conjunturais derivadas dos desajustes entre a oferta e demanda (1973-1983), ou mesmo de rentabilidade (1986-1996), inclusive crises exógenas derivadas de desajustes na paridade monetária ou mesmo dos custos de energia e transportes -1973, 1989, 1990 e 1991- (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, p.31).

Cabe destacar que, as freqüentes crises conjunturais experimentadas no período acabaram por provocar reflexos diretos nos negócios extra-turísticos, particularmente, os ofertados por empresas de micro, pequeno e médio portes que não operavam com os grandes atacadistas de viagens do mercado Europeu, provocando significativa transferência do controle de negócios locais para não residentes.

Ainda, no período de 1963 a 1974, ocorreu grande expansão no negócio indireto do turismo, ou seja, o mercado imobiliário, através da expressiva construção de novas unidades habitacionais, baseadas no produto “cama quente”, com variação de 687% na oferta de hospedagem, estimulada, preferencialmente, por capitais originários da Alemanha.

Fruto deste processo, o espaço insular experimentou forte pressão especulativo-imobiliária, exercendo grande atratividade de migrantes, ocorrendo a chegada de 61.360 durante os anos de 1965 a 1975, processo que originou profundas alterações na geografia do turismo local.

Em meados dos anos 70, o mercado de turismo na Espanha experimentou forte recessão e queda nas receitas derivadas, em face de crise energética internacional. O Arquipélago Canario, no contexto apresentou condição diferenciada, com crescimento de 40,9%, entre os anos de 1973 a 1976, no movimento turístico, entretanto, experimentou forte pressão no mercado imobiliário com reflexos acentuados na paralisação de obras, redução do volume médio de empregos e na renda das famílias, além da queda de produtividade

setorial induzida pela excessiva oferta disponível no mercado (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

Durante os anos de 1976 a 1983, os efeitos da crise econômica internacional, são identificados na retração dos fluxos europeus ao Arquipélago, passando de 1.297.437 turistas em Las Palmas de Grand Canaria, em 1977, para 1.036.551, em 1980 (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

Coincidentemente ao processo de recuperação da atividade turística ocorrida no território de Espanha, no período de 1982 a 1985, a região das Canarias experimentou expansão média na demanda de 7,08% ao ano, ao passo que no Continente foi de 2,08% (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

O crescimento exponencial da demanda ao território Canario, reflete nos compromissos políticos do Presidente do Governo local, expresso em intenções genéricas acerca do segmento produtivo:

[...] O setor turístico tem sido, em grande medida, o motor do desenvolvimento socioeconômico do terciário e constitui a primeira fonte de ingressos do Arquipélago Canario. Um dos condicionantes do setor é que a indústria turística está submetida a uma forte dependência externa [...] Não parece que o setor apresente sinais de esgotamento preocupantes. Entretanto, a indústria turística não está gerando toda a riqueza que é capaz de produzir (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, p.47).

A manifestação do Presidente da Província, à época, desnuda os grandes objetivos para o fomento sustentado da atividade, no espaço regional, expressos em:

[...] fomentar o associativismo dos pequenos e médios empresários, considerando que é inquietante a redução paulatina do protagonismo investidor e empresarial da sociedade Canaria; apoio ao desenvolvimento de infra-estruturas e equipamentos de ócio; criação de escritórios de informação e gestão descentralizadas; melhoria do esforço promocional; potencialização do Conselho Regional de Turismo; empreender estratégia promocional baseada em três eixos distintos e complementares – turismo interior, a ser promovido na Península, consolidação do turismo Europeu e busca de outros mercados específicos -especialização produtiva; atenção à segurança dos cidadãos, nas zonas de uso turístico; potencialização para a formação profissional, através de hotel-escola; formação continuada de dirigentes e profissionais de empresas turísticas (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, p.47, grifo nosso).

O grande “boom” imobiliário, entretanto, ocorreu durante os anos de 1985 a 1991, a partir da aquisição de propriedades por parte de capitais estrangeiros - alemães e ingleses - principalmente, para construção de novas unidades habitacionais, fenômeno denominado de “borbulha imobiliária” por Naredo (in LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

Durante os anos de 1991 a 1994, ocorreu forte expansão na demanda, da ordem de 28,36%, acompanhada de crise de rentabilidade, derivada de acentuada dependência de algumas empresas *tour* operadores, situados nos mercados da Alemanha e Inglaterra, as quais controlavam cerca de 54,99% do fluxo que demandava ao território.

Este quadro de dependência e crises constantes, paradoxalmente, acompanhados de crescimento quantitativo, demandou o estabelecimento de políticas públicas e a implantação de ações integradas, induzindo a sociedade local, em sintonia com as diretrizes básicas à edificação do desenvolvimento sustentado, perseguidas pela Espanha e Comunidade Européia.

A análise das deficiências e fortalezas da atividade local, edificada por parte dos atores sociais dos segmentos público, empresarial e do terceiro setor, diretamente envolvidos no desenvolvimento setorial, encontram-se expressas no Plano Marco-Gran Canaria SIGLO XXI (1998), e apontavam alguns problemas de natureza estrutural e organizacional, com destaques para:

- a) forte presença e domínio de empresas *tour* operadores internacionais, os quais mantinham sólidas redes negociais com companhias aéreas, cadeias hoteleiras e pequenas agências de turismo receptivo, exercendo expressivo controle na oferta de produtos regionais no mercado externo;
- b) as empresas de hospedagem local, com sistema de gestão debilitado e acentuados conflitos com as cadeias e redes internacionais, além de freqüentes mudanças de titularidade;
- c) divórcio empresarial entre as diversas entidades classistas (patronais), expresso na dificuldade do surgimento de novas

- lideranças, presença de múltiplos interlocutores associativos, por exemplo, na área de hospedagem havia cinco entidades paralelas;
- d) acentuado raquitismo empresarial das agências de viagens de base local;
  - e) inúmeras associações de empresas de transporte rodoviário.

O diagnóstico empreendido naquele território apontava, ainda, que o desenvolvimento da atividade turística no Arquipélago tem possibilitado aspectos positivos na economia regional e, paralelamente, reflexos na estrutura populacional, ocupacional, funcional, na posse e uso da terra, no acesso ao consumo de bens e serviços disponíveis no mercado, na transformação e aculturação dos residentes, dentre outras transformações consideradas negativas, por parte de segmentos do tecido social (SANTANA, 1994).

Embora os problemas derivados da expansão da atividade turística sejam inúmeros, os números relativos à oferta de estabelecimentos hoteleiros, extra hoteleiros, camas, bares, cafeterias, restaurantes e da chegada de turistas ao Arquipélago, durante os anos de 1998 a 2000, expressam a pujança do segmento produtivo, no contexto econômico regional.

Os negócios relacionados ao comércio de alimentos e bebidas apresentaram curva ascendente, no período de 1998 a 2000, no Arquipélago e na Ilha de Grand Canaria, segundo pólo de investimentos da atividade.

A oferta de estabelecimentos hoteleiros, em 1998, era de 488 e 157, respectivamente, no Arquipélago e na Ilha de Grand Canaria, ou 32,2% do total. No ano de 1999, havia 490 e 157 empreendimentos hoteleiros em funcionamento, respectivamente, no Arquipélago e na Ilha de Grand Canaria, ou 32,4 da oferta total. No ano 2000, a oferta de empreendimentos hoteleiros manteve-se estável, em relação ao exercício anterior, no Arquipélago, e houve redução de 40%, em relação aos negócios em funcionamento na Ilha de Grand Canaria (CONSEJERÍA DE TURISMO Y TRANSPORTES - GOBIERNO DE CANARIAS, 2000).

Em 1998, havia 2131 e 663 estabelecimentos gastronômicos operando, respectivamente, no arquipélago e na Ilha de Grand Canaria ou 29,7% da oferta

total da categoria. No ano de 1999, houve pequeno incremento na oferta, em relação ao exercício anterior, com disponibilidade de 2187 e 680 empreendimentos, respectivamente, no Arquipélago e na Ilha de Grand Canaria ou 31,09% do total. Já em 2000, houve pequena redução na oferta, em relação ao exercício anterior, com disponibilidade de 2119 e 593 empreendimentos, respectivamente, no Arquipélago e na Ilha de Grand Canaria ou 27,98% do total (CONSEJERÍA DE TURISMO Y TRANSPORTES - GOBIERNO DE CANARIAS, 2000).

A oferta de estabelecimentos extra hoteleiros apresentou pequenas variações, no período de 1998 a 2000, seja no Arquipélago ou na Ilha de Grand Canaria.

A oferta de camas nos estabelecimentos hoteleiros e extra hoteleiros manteve-se constante, no período de 1998 a 2000, com pequenas variações negativas ou positivas, particularmente, em função de alteração de categoria de operação do empreendimento de hospedagem ou do encerramento de atividades dos negócios.

No Arquipélago, a oferta de camas, em empreendimentos hoteleiros era de 117.039, 117.570 e 123.698, respectivamente, nos anos de 1998, 1999 e 2000. Na Ilha de Grand Canaria, primeiro pólo de investimentos do Arquipélago, seguido do espaço insular do Tenerife, a oferta de camas, em empreendimentos extra hoteleiros, era de 234.447, 233.004 e 233.737, respectivamente, nos anos de 1998, 1999 e 2000 (CONSEJERÍA DE TURISMO Y TRANSPORTES. GOBIERNO DE CANARIAS, 2000).

O tecido empresarial de base nacional era hegemônico e mantinha o controle de 80% dos negócios instalados, dos quais 32% pertenciam as famílias Canarias, seguidos de 16% e 2%, vinculados, respectivamente, a empresas alemãs e escandinavas.

Embora tenha sido constatada a atomização da oferta, em pequenas e médias empresas, com disponibilidade mediana de 196 camas por estabelecimento, foi constatado o fortalecimento do associativismo por parte de 40% dos bares, restaurantes e cafeterias e 66% dos negócios de hospedagem, para enfrentar a concorrência de outros destinos (MEDINA apud RED ISA, 1998).

Os números relativos a chegada de turistas estrangeiros na Comunidade Autónoma das Canárias e na Ilha de Grand Canaria, segundo destino dos fluxos estrangeiros, retratam a pujança da atividade turística para a economia regional, na medida que em termos absolutos atingem patamares superiores aos verificados no Brasil, cuja dimensão territorial e diversidade de atrativos assume condição continental, frente ao objeto de estudo.

No ano de 1998, o Arquipélago recebeu a visita de 9.349.152 turistas estrangeiros, em sua maioria da Europa Ocidental e Países Baixos, preferencialmente, do Reino Unido, Alemanha, Holanda, Suécia, Suíça e Bélgica. No período, 2.987.098 - do fluxo total de turistas - dirigiram-se à Ilha de Grand Canaria. A chegada de estrangeiros, em 1999, foi de 9.855.255 turistas, originários, em sua maioria, do Reino Unido, Alemanha, Holanda, Suécia, Dinamarca e Bélgica. No período, 3.136.262 - do fluxo total de turistas - dirigiram-se à Ilha de Grand Canaria. Em 2000, a chegada de turistas estrangeiros experimentou modesta expansão, comparada à ocorrida no ano anterior, com demanda de 9.975.977 turistas, originários em sua maioria do Reino Unido, Alemanha, Suécia, Holanda, Irlanda e Noruega. Em 2000, 3.109.066 - do fluxo total de turistas - dirigiram-se à Ilha de Grand Canaria (CONSEJERÍA DE TURISMO Y TRANSPORTES. GOBIERNO DE CANARIAS, 2000).

Aproximadamente 90 a 95% dos turistas que demandaram ao espaço insular foram captados através de sete grandes operadores de turismo com sede na área continental da Europa, processo que denota forte fragilização e dependência do tecido empresarial local, tendo ocorrido à ativação da Central de Reservas Canárias para mitigar parte deste quadro.

A condição climatológica local favorece a demanda de fluxos ao longo das quatro estações, inclusive no inverno (outubro a março), motivada pelas temperaturas amenas (80%) e base de atrativos naturais – praia (45%). A estrutura de gastos turísticos efetuados no Arquipélago, em 1998, estava assim distribuída: 12% em hotéis e 88% em restaurantes e bares (sendo 30% em compras e alimentação; 20% em compras e presentes; 15% em ócio; 10% em excursões; e 11% em outros gastos) (MEDINA apud RED ISA, 1998).

Estes elementos relativos a oferta de empreendimentos e a movimentação dos fluxos denotam a significância da atividade turística na economia Canaria e no espaço insular de Grand Canaria.

A dimensão quantitativa ocorrida no Arquipélago reproduz a lógica fordista de produção - quanto mais, melhor -, sem análise qualitativa dos resultados, dos processos em curso e da sustentabilidade dos mesmos, presente em outros territórios e povos, fundamentada no horizonte temporal do curto prazo e na externalização de custos ambientais.

Em nome do desenvolvimento, com significativa frequência, a atividade turística tem sido instrumento efetivo à formação de enclaves regionais, degradação de espaços naturais e dos elementos de referência cultural, sem a preservação dos fatores chaves à manutenção de sua própria sustentabilidade.

O uso predatório do espaço natural, o forte adensamento do território em busca de economias de escalas, a ausência de equipamentos de consumo coletivos, compatíveis aos limites geográficos e ambientais, a padronização de áreas edificadas, a forte especulação imobiliária, a não oferta de ações e equipamentos que mantenham o funcionamento produtivo não sazonal, a atratividade progressiva de trabalhadores não qualificados, e o fortalecimento de monocultura econômica, foram algumas das mazelas experimentadas no Arquipélago, em decorrência do modelo turístico incorporado no período (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

A incorporação da Espanha ao Bloco Econômico da Europa, ocorrida no início dos anos 80, estimulou a implantação de ações políticas do governo provincial para fomentar a atividade, através da disponibilização de linhas de crédito, do incentivo ao associativismo para produção e distribuição de bens e serviços turísticos, além da promoção sistemática e integrada do destino Canario junto aos mercados efetivos e potenciais - internos e externos - a implantação e gestão de Hotel-escola, o desenvolvimento de programas de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano operacional e gerencial, dentre outras ações, as quais foram determinantes no processo de recuperação insular no contexto da Espanha e Comunidade Européia.

Os anos 1986 a 1996 foram de intenso crescimento quantitativo da atividade turística na economia Canaria, acompanhada de fragilização decorrente do controle e dependência de fortes operadores atacadistas, e expatriação de quase dois terços dos gastos turísticos para os países de origem das empresas emissoras. Portanto, a monocultura de mercados, de distribuidores e da oferta de produtos, operada em economias de escalas, redundava em não economias (CHIRINO, JOSÉ BOZA in ASEPELT, 2000).

As fortes pressões imobiliárias sobre o uso do solo, as exigências de adoção de critérios sustentados no desenvolvimento de ações de fomento estabelecidas pela Comunidade Européia, as demandas de produtos e serviços ambientalmente limpos derivadas do mercado internacional de turismo, foram elementos determinantes à adequação do processo de expansão do turismo Canario aos novos tempos, em meados da década de 90.

O estabelecimento de critérios legais e a disponibilidade de mecanismos e instrumentos institucionais de monitoramento e orientação das ações empreendidas no território, a definição de responsabilidades e compromissos dos atores sociais, dos segmentos público e privado, com a coletividade, para a edificação e manutenção de modelo sustentável da atividade turística, a análise estratégica da realidade setorial e avaliação das debilidades, fortalezas, ameaças e potencialidades, bem como a definição de caminhos à serem perseguidos, foram ações empreendidas pela sociedade Canaria, em meados dos anos 90, expressas no Libro Blanco del Turismo Canario.

Os limites de ocupação do território, a reserva de áreas especiais e imprescindíveis à preservação dos elementos naturais da paisagem e os ícones da cultura, a observância de critérios ambientais para garantir a qualidade da vida associada presente e futura e à revitalização dos espaços de consumo coletivo, de empreendimentos turísticos e lazer, de modo a incentivar a demanda de segmentos dotados de renda e cultura diferenciada de consumo e, conseqüentemente, possibilitar maior valor agregado na prestação de serviços e nas receitas derivadas do processo, encontram-se expressos nos Planos de Desenvolvimento Econômico e Ambiental das Canarias (MORETTO, 1999).

O Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentado de Gran Canaria – Gran Canaria Siglo XXI - construído com a participação de atores sociais, dos

segmentos público, privado e do terceiro setor, contempla ações estratégicas para a atividade turística, considerando a relevância da mesma para a economia local. O planejamento estratégico tem por objetivos

[...] identificar as alternativas, adaptar-se às mudanças, manter a diferença, gerar as condições desejáveis e evitar situações indesejáveis (MILL e MORRISON in LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, p.143).

Na construção do processo, os atores sociais locais, com orientação técnica, tecnológica e pedagógica de Professores do Departamento de Economia e Direção de Empresas Turísticas, utilizaram o Diagrama de Competitividade de Porter (1996), para avaliar a atividade turística local e definir linhas mestras de revitalização e renovação da mesma, no mercado mundial de viagens e turismo.

O Arquipélago Canario integra a Rede Natura Macaronésia 2000, programa da comunidade europeia que busca a consolidação de espaços de preservação para manutenção do equilíbrio ambiental, educação para a natureza e fomento do turismo sustentando, através da demarcação de 37,6% do seu território, sendo que 40% da área da Ilha de Grand Canaria está inserida no programa.

A edificação da sustentabilidade espacial, a partir da Rede Natura 2000, prevê o monitoramento continuado das atividades agro-pastoris, o cuidado na inserção de espécies exóticas na flora local, limites ao desenvolvimento de turismo de observação de fauna e flora marinhas, critérios sustentáveis para uso de recursos hídricos, dentre outros.

No espaço de Grand Canaria, terrestre e marinho, as ameaças mais latentes estão manifestas em freqüentes incêndios florestais, operação de atividades turísticas de observação de fauna e flora acima da capacidade de carga, exaustão de reservas aquíferas e necessidade de implantar sistemas artificiais para atender as aves, modificações acentuadas da paisagem para implantação de obras públicas, intensas atividades agrícolas etc (<[www.gobcan.es/medioambiente/biodiversidade/ceplan/areasprotegidas/rednatura.html](http://www.gobcan.es/medioambiente/biodiversidade/ceplan/areasprotegidas/rednatura.html)>).

Ainda, fruto do Libro Blanco do Turismo Canario, deu-se a produção de análise estratégica competitiva do sistema turístico do Arquipélago, tendo sido

apontados como ameaças centrais, muitas das quais presentes em outros destinos turísticos, a intensa internacionalização da economia turística, derivadas do estabelecimento de facilidades fiscais e legais para atratividade de investimentos correntes e fluxos de visitantes, bem como a inserção de novos destinos, baseados na dimensão exótica das paisagens natural e cultural e na disponibilidade de espaços limpos. No caso Canario, a condição insular e geográfica, ocorre forte pressão na demanda em face de inserção de novos destinos como Açores (Portugal), Ilhas Caribenhas, dentre outras localidades (MORETTO, 1999).

No que tange as barreiras existentes à entrada de novos produtos, destacam-se a necessidade de operar produtos em economias de escala, com padrões de qualidade e competitividade simultâneos, processo que requer o uso de tecnologias de produção, gestão e distribuição de serviços de acordo com as demandas do mercado internacional.

A estruturação e operação de produtos e serviços turísticos de acordo com padrões internacionais de mercado, dentro do conceito de ócio e entretenimento, exigem volumes de investimentos nem sempre disponíveis no mercado interno, o que requer o aumento do endividamento externo ou a flexibilização à chegada de empresas com bandeiras de rede e provenientes de outras regiões do planeta. No caso Canario, a solução parcial deste quadro vem se dando a partir de fundos de pensões e grupos hoteleiros de capital nacional. É importante destacar ainda, que cerca de 40% dos investimentos empresariais e das famílias da Europa Ocidental, em negócios de Time Sharing, encontram-se alocados no Arquipélago Canario (MORETTO, 1999).

O acesso aos canais de distribuição, os quais encontram-se monopolizados nas mãos de grandes operadores, foi mitigado, em parte, através da implantação e manutenção de Central Canaria de Reservas e da diversificação de parceiros no processo, o que ainda não elimina a expatriação de dois terços dos recursos derivados das operações internacionais de viagens ocorridas no Arquipélago (MORETTO, 1999).

A análise do grau de rivalidade entre os mercados competidores demanda o monitoramento contínuo dos produtos e serviços ofertados, de forma isolada ou integrada, dos preços e facilidades de pagamento, das estruturas

diferenciadas em termos de receptivo, transporte, hospedagem, ócio programado, cultura etc. A medida em que a frequência e intensidade dos competidores é maior, bem como aumenta a diversidade de alternativas ofertadas, a diferenciação entre as mesmas, seja nos equipamentos, nas estruturas recreativas ou mesmo nos serviços complementares, é elemento chave à conquista do mercado (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

Além da conquista, a fidelização dos segmentos de mercado requer aprendizagem continuada do capital humano mobilizado no processo, a atualização das tecnologias de produção, distribuição de serviços e informações e a dimensão empreendedora dos atores sociais envolvidos, o tempo todo, de modo a alongar o ciclo de vida dos destinos e produtos que os integram (MORETTO, 2001).

No caso Canario, a cooperação do Governo nacional da Espanha e das entidades associativas de hospedagem e alimentação, bem como dos centros de ensino locais, possibilitou a implantação de Hotel Escola de padrão internacional, bem como de Restaurante Escola no meio rural, os quais têm contribuído no processo de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano, nas áreas de operação, atendimento e gerenciamento de produção e distribuição de serviços de hospedagem e alimentação.

Outro ponto importante analisado, no Caso Canario, foi o poder de pressão do destino sobre os compradores, ou os grandes atacadistas do mercado Europeu. A hegemonia dos mercados do Reino Unido e Alemanha, o significado dos custos de hospedagem no preço dos pacotes, a larga oferta de leitos na rede extra hoteleira, são fatores fragilizadores da atividade local, bem como a disponibilidade de destinos alternativos, mereceu atenção especial da sociedade local, considerando que três quartos das viagens são definidas pelos fluxos, processo que flexibiliza a possibilidade de longevidade, através de campanhas promocionais e mercadológicas para atratividade e fidelidade do destino (MORETTO, 1999).

A substituição do destino, em face do surgimento de novos produtos com maior grau de diferenciação na oferta e flexibilização nas formas de operação, caracterizava-se como ameaça latente à economia turística Canaria, e foi trabalhada a partir da disponibilização do produto “sol e mar”, consolidado no

mercado, agregado de atrativos alternativos, segmentados nas categorias de circuitos integrados gastronômico, rural, de saúde, de esportes – golfe e pesca esportiva -, náutico, observação de fauna e flora etc. (MEDINA apud RED ISA, 1998).

No Arquipélago, a Ilha de Lanzarote, declarada patrimônio da humanidade pela UNESCO, exerce forte atratividade do mercado internacional e fomenta a visitação aos outros espaços insulares da regional (INSKEEP, EDWARD apud WORLD TOURISM ORGANIZATION, 1992).

Embora a variável ambiental exerça atratividade especial no mercado contemporâneo de viagens e turismo, as pressões imobiliárias e de grupos de interesses ainda são bastante fortes, para incrementar o uso e adensamento do território, apropriar a paisagem como mercadoria de troca e privatizar vantagens derivadas do processo, independente do locus e, particularmente, naqueles que já tenham imagem no mercado e presença significativa de fluxos.

No Arquipélago das Baleares (Espanha), em 1998, o governo local estabeleceu taxa de visitação ecológica, denominada Eco-Taxa, aos hóspedes de empreendimentos turísticos regulares, para arrecadar fundos e alocar os mesmos na preservação e recuperação ambiental. A aplicação de instrumentos financeiros, de maneira isolada, caracteriza-se como mero reducionismo da questão ambiental ao condicionante de natureza econômica, não sendo efetiva solução do processo, na medida em que segrega o uso do território e não impede a degradação do mesmo, em face dos tempos biológicos serem imutáveis, além de potencialmente ameaçar a perda da competitividade, particularmente das micro e pequenas empresas turísticas, e ambíguo, no caso específico Balear, por isentar usuários de apartamentos de aluguel e casas de verão, os quais representam parte significativa da oferta local.

No Arquipélago Canario, a progressiva oferta de meios de hospedagem, particularmente, extra hoteleiros, as fortes pressões do ramo imobiliário para incrementar o uso do solo, as demandas internas para implantação de infra-estruturas de suporte compatíveis aos fluxos de residentes e visitantes que as utilizam e os movimentos de segmentos organizados da sociedade para garantir a sustentabilidade sócio-espacial, bem como o Foro de discussões do grupo de Ilhas e Pequenos Estados Insulares, ocorrido em

Lanzarote, no outono de 1998, foram determinantes à decisão do Governo Canario para edição da moratória turística, em 12/01/2001, através do Decreto nº 4/2001 da Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente.

Embasado nas Leis nº 7, de 06/04/1995 e nº 9, de 13/05/1999, as quais estabeleciam diretrizes gerais ao ordenamento do território Canario, o Decreto nº 4/2001, buscava garantir a sustentabilidade espacial e a qualidade da vida associada aos residentes e visitantes. Além de garantir a competitividade do destino frente ao mercado internacional de viagens e turismo, bem como a harmonização da oferta de negócios de hospedagem com outras atividades econômicas e estruturas de suporte essenciais ao desenvolvimento, estabelecia a observância dos limites e capacidade de carga do território, a necessidade de adequação do turismo à estratégias sustentáveis - economia de energia, água, inovação tecnológica, reciclagem de insumos e resíduos, incremento do segmento produtivo de base local no processo e especialização produtiva. O Decreto nº 4/2001, estabelecia, ainda, exceções para instalações de uso turístico que possibilitassem a qualificação do território no contexto internacional, flexibilizando a edificação de empreendimentos no meio rural, a renovação de negócios já instalados, desde que não ocorresse a expansão na capacidade produtiva e dos negócios de hospedagem, os quais deveriam atender ao padrão quatro estrelas, no mínimo, quando integrado a complexos esportivos - campos de golfe, portos náuticos, marinas, ou a estações de tratamento de saúde etc.

Para um segmento de residentes Canarios e ativistas ecológicos, ligados ao movimento Ben Magec a moratória perdeu a sua eficácia, na medida em que as autorizações já despachadas pelo poder público garantiam expressiva expansão na oferta para os três anos subseqüentes.

Qualificada como uma medida extemporânea, por não considerar a capacidade de carga do território, auscultar os atores sociais partícipes do processo e analisar a acomodação expansiva da oferta à demanda de fluxos - em termos quantitativos e qualitativos - expressa por Fernando Toribio Fernández, Deputado Regional do Partido Popular, em entrevista concedida ao periódico Canarias, seção opinião, de 02/02/2001. Em sua reflexão, o parlamentar destacava a necessidade de ocorrer uma avaliação séria acerca da real capacidade de carga do Território, em termos de visitação, em face das estruturas

básicas alocadas, bem como da busca de elementos de natureza científica para conhecer o limite de saturação que leva os fluxos em busca de outros destinos, os reais conflitos na qualidade de vida dos residentes e o limite de renovação dos equipamentos e serviços já obsoletos.

A obsolescência da oferta hoteleira na Ilha de Gran Canaria, por exemplo, foi destacada por Roman Rodriguez, Presidente do Governo das Canarias, em 02/02/2001, durante a Feira Internacional de Turismo de Madrid, ao afirmar que

[...] existe necessidade urgente de renovar o mais rápido possível a planta hoteleira insular, visto que mais de 60.000 camas já deveriam ter sido desativadas, em função de não atender aos parâmetros de qualidade dos clientes que viajam as Canarias. Sendo que a maioria dessa oferta se encontra na Ilha de Grand Canaria, com vida média de 25 anos [...] (CANARIAS 7 in FITUR 2001).

Perversa, discriminatória e forte ameaça à manutenção da competitividade do destino Gran Canaria, frente ao Arquipélago e resto do mundo, na medida em que a planta hoteleira local não é moderna e as Ilhas de Lanzarote, Tenerife e Fuerteventura expandiram sua oferta de maneira acentuada, nas últimas décadas, foi expressão do pensamento de Maria Concepción de Armas - Conselheira de Turismo do Cabildo Insular de Gran Canaria, posição corroborada por Alberto Cabré - Presidente da Confederación Canaria de Empresários (in LA PROVÍNCIA, 2001).

O debate coletivo acerca da moratória resgatou, em seu bojo, a discussão relativa aos negócios direto e indireto do turismo, respectivamente, prestação de serviços e ramo imobiliário - construção civil.

Na Ilha de Lanzarote, Reserva da Biosfera e Patrimônio da Humanidade, a condição de espaço diferenciado tem atraído progressivo número de turistas e residentes de todas as partes do planeta, com previsão de que a densidade territorial experimentasse incremento médio de 5%, durante a década de 90, e a mesma foi da ordem de 60%, processo que resultou em forte pressão sobre a base de atrativos naturais e a sustentabilidade territorial, remetendo o Governo Canario a aprovar o Plano Insular de Ordenamento Territorial de Lanzarote, em 22/05/2000.

A edição da moratória turística, no Arquipélago Canario, provocou comportamento reativo bastante intenso por parte de empreendedores, notadamente, do mercado imobiliário, de grupos de interesses financeiros e comerciais externos e representantes políticos, motivando o governo local à execução de pesquisa para captação da opinião pública, em face da importância da preservação ambiental para a manutenção da sustentabilidade e longevidade da atividade turística na economia regional, o Governo encomendou pesquisa de opinião com os residentes, para o estabelecimento de relações entre meio ambiente e turismo.

O grau de informações e interesse acerca das questões ambientais locais, a avaliação da qualidade ambiental, os conflitos decorrentes do processo de desenvolvimento econômico, as ameaças latentes no modelo, os impactos derivados da expansão da atividade turística, a limitação do número de turistas no espaço insular, turismo e qualidade de vida, os limites às construções turísticas, e a moratória turística do governo, foram os itens pesquisados.

A pesquisa foi realizada através de 1.000 entrevistas, aplicada via telefone, por meio de questionário estruturado e não disfarçado, com amostra aleatória estratificada por quotas de sexo e faixa etária, e coleta de dados entre os dias 24 e 27/01/2001. Com a aplicação da mesma foram apontados os problemas mais significativos das Ilhas, através de multi-respostas, conforme listados a seguir:

- a) interesse por problemas ambientais foi manifestado por 75,6% dos entrevistados e pouco ou nenhum por 23,7 %;
- b) lixo e os resíduos sólidos 25,7%;
- c) a contaminação em geral 17,5%;
- d) o excessivo adensamento do solo 16,0%;
- e) o excessivo número de automóveis em circulação 13,7%;
- f) o desflorestamento 10,8%;
- g) a educação ambiental 8,1%;
- h) a contaminação da costa 6,5%;

- i) a falta de água potável 6,5%;
- j) as políticas ambientais 6,4%;
- k) a contaminação industrial 5,1%.

O residente, ao ser questionado se tinha informação de que a moratória turística implicaria na paralisação da construção de novos hotéis e apartamentos, 53% dos entrevistados confirmaram (sendo 55,0% residentes das Ilhas Orientais – Las Palmas de Gran Canaria, Lanzarote e Fuerte Ventura e 52,1 % nas Ocidentais – La Palma, Gomera, Hierro e Tenerife).

Com relação ao apoio da população à edição da moratória turística, 68,2% dos residentes nas Ilhas Orientais manifestaram-se de forma positiva, assim como 65,3% dos residentes das Ilhas Ocidentais.

Na avaliação dos efeitos derivados da expansão das construções no Arquipélago, com relação a qualidade do que já está construído, 75,1% e 74,7% dos residentes, respectivamente, nas Ilhas Orientais e Ocidentais, manifestaram-se de maneira positiva; na avaliação relativa a maior proteção do meio ambiente, 82,9% e 81,5% dos residentes, respectivamente, das Ilhas Orientais e Ocidentais, manifestaram-se de maneira positiva; com relação a redução na chegada de trabalhadores não residentes, 66,3% e 68,3% dos habitantes das Ilhas Oriental e Ocidentais, respectivamente, responderam de maneira positiva; e, finalmente, na avaliação da situação econômica, os residentes das Ilhas Orientais e Ocidentais, respectivamente, 49,7% e 42,8%, responderam de maneira positiva (<[www.gobcan.es/turismo](http://www.gobcan.es/turismo)>).

Redirecionar os investimentos privados e públicos para zonas rurais e marinhas ainda não incorporadas ao mercado imobiliário foi a alegação de grupos de interesses contrariados à edição da moratória, ao passo que, garantir a sustentabilidade e competitividade dos destinos foi o argumento de grupos favoráveis, manifestações ambíguas que expressam conflitos subjacentes ao processo de construção e gestão dos espaços em análise.

Estrategicamente, os atores sociais Canários têm empreendido múltiplas ações simultâneas de planejamento e execução, para manutenção da sustentabilidade, competitividade e longevidade do destino insular no contexto

internacional de viagens, sejam de caráter estruturantes ou de mercado, com destaques para o Plano de Ordenamento do Território, Plano de Excelência dos Serviços Turísticos, em sintonia com a proposta do Governo nacional da Espanha, particularmente nas localidades de Maspalomas e Mógan, principais destinos turísticos insular-Grand Canaria e do país.

A agenda dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, contemplava inúmeras e diversificadas ações revestidas da dimensão da complementaridade, com o objetivo de estabelecer as condições necessárias a edificação e manutenção da sustentabilidade territorial. Dentre as ações previstas e implementadas, merecem destaques o desenvolvimento de oportunidades para a prática do golfe, esportes náuticos e mergulhos de observação, bem como a implantação do Programa de Bandeira Azul da Comunidade Européia.

A Bandeira Azul é um certificado de qualidade do ambiente, atribuído pela Fundação para a Educação Ambiental na Europa, com validade de um ano, para praias e portos esportivos que estejam em sintonia com a sustentabilidade sócio-espacial, através da coleta, tratamento e destinação de águas residuais, reciclagem de resíduos sólidos, sistema de sinalização turística e informativa, serviços de apoio-sanitários, áreas de estacionamento, demarcação de áreas para banhistas e prática de esportes coletivos, coleta e monitoramento sistemático da qualidade da água, localização de pontos de acesso à água potável, serviços de vigilância, segurança física e patrimonial, e serviços médicos.

A atribuição da Bandeira Azul se dá por um corpo de jurados independentes, com base em avaliação dos itens especificados acima e pontuação dos mesmos, desde que, no conjunto dos quesitos, a localidade atenda condições satisfatórias de qualidade de vida associada, recomendado por organismos internacionais de saúde. No contexto do mercado turístico, a conquista da Bandeira Azul pelo destino possibilita o uso da mesma no material promocional e informativo, em campanhas institucionais ou promocionais da localidade e empresas que se encontram ali instaladas (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME/WORLD TOURISM ORGANIZATION/FUNDATION FOR ENVIRONMENTAL EDUCATION IN EUROPE, 1996).

O esforço institucional dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, da Ilha de Gran Canaria, com vistas à conquista e manutenção da sustentabilidade sócio-ambiental da atividade turística no espaço, tem exigido ações sistemáticas e integradas, seja na organização territorial ou nos esforços promocionais e comerciais do destino junto ao mercado mundial de viagens e turismo.

As ameaças derivadas das possibilidades de novos entrantes são constantes, em face da progressiva e continuada flexibilização das relações comerciais no âmbito mundial, da inserção de países dotados de recursos exóticos como alternativas de destino, dos paraísos fiscais, da busca de novos destinos por parte dos *tour* operadores, da redução do nível de renda nos países desenvolvidos, dentre outros aspectos.

No que tange as barreiras de entrada no mercado, as economias de escala, a saturação do produto “sol e mar”, a ausência de ícones consolidados, o ainda modesto esforço promocional unificado, a indisponibilidade de capitais para inovação dos negócios, o acesso aos canais de distribuição alternativos e a defasagem nos custos operacionais, em face da elevada vida útil da planta hoteleira local - 25 anos em média - tem sido alguns dos entraves encontrados.

De outra parte, a rivalidade entre os competidores, na área, caracteriza-se como acirrada, em face da dinâmica do mercado de viagens e turismo, demandando fortes batalhas publicitárias, “guerra” de preços (grifo nosso), alternativa apontada como vantagem temporária por Porter (1996), redesenho de produtos, busca de novos padrões de qualidade.

Este quadro requer a diversificação constante na oferta, de modo a permitir a regularidade da demanda, não só durante um período, quebrando a sazonalidade e estacionalidade, a construção de ícones fortes e reconhecidos no mercado mundial de viagens e turismo, a formação de alianças de complementaridade entre micro e pequenas empresas de base local, são alguns dos condicionantes e desafios à serem superados, com vistas a viabilização de sistema receptivo que origine economias de escala e garanta a competitividade do destino.

O poder de pressão dos compradores é reconhecido no ambiente interno, na medida em que o mercado local depende de *tour* operadores com amplas estruturas organizacionais, integração horizontal e vertical, e se encontram concentrados nos mercados emissores do Reino Unido e Alemanha. De outra parte, a hospedagem representa significativo peso no preço final dos pacotes, induzindo às empresas a operar com negócios extra hoteleiros e vender o produto “sol e mar”. Cabe reforçar, ainda, a acentuada atomização das empresas hoteleiras locais, bem como a forte capilaridade dos *tour* operadores junto aos distribuidores varejistas da Europa.

O destino turístico Gran Canaria, a exemplo de outros sítios insulares ou não, enfrenta como desafio central a manutenção de processo estratégico de desenvolvimento sustentado que concilie de forma harmônica o binômio “turismo e meio ambiente”, exigindo um novo olhar e agir dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, do local ou não, amparado em base legal e compromisso coletivo.

Dentre os obstáculos centrais às mudanças, as constantes tensões empresariais, derivadas de forte atomização do tecido produtivo e dos entes associativos, o personalismo de alguns atores sociais envolvidos com a atividade produtiva, bem como a ausência de lideranças reconhecidas pelos pares, tem sido elementos dificultadores no processo.

Propostas estratégicas definidas, implantadas e em curso existem, com destaques para as áreas de uso sustentado dos atrativos turísticos naturais e culturais, adequação das infra-estruturas turísticas de lazer e da planta de hospedagem, aperfeiçoamento na oferta dos serviços, desenho de produtos alternativos, marketing estratégico sistemático, fortalecimento do tecido produtivo através do desenvolvimento de *cluster* setoriais, incorporação de modernas tecnologias da informação nos processos de promoção, distribuição e gerenciamento dos negócios turísticos, as quais de maneira isolada, não se caracterizam como garantia de sucesso e sim como partes de um processo que requer mudanças dos paradigmas organizacionais, comerciais e gerenciais, assentados nos princípios de aprender a aprender e a desaprender, de maneira continuada, e no estabelecimento e manutenção de redes de cooperação, dentre outras ações.

### **3.2 A Competitividade de Florianópolis-Brasil: Enquanto Destino Turístico**

Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, tem seu território situado na Região Sul do Brasil, com área de 451 Km<sup>2</sup>, dos quais 410 Km<sup>2</sup> correspondem a Ilha costeira de Santa Catarina, banhada pelo Atlântico sul e 41 Km<sup>2</sup> que se estende pela área continental (Figura 6).

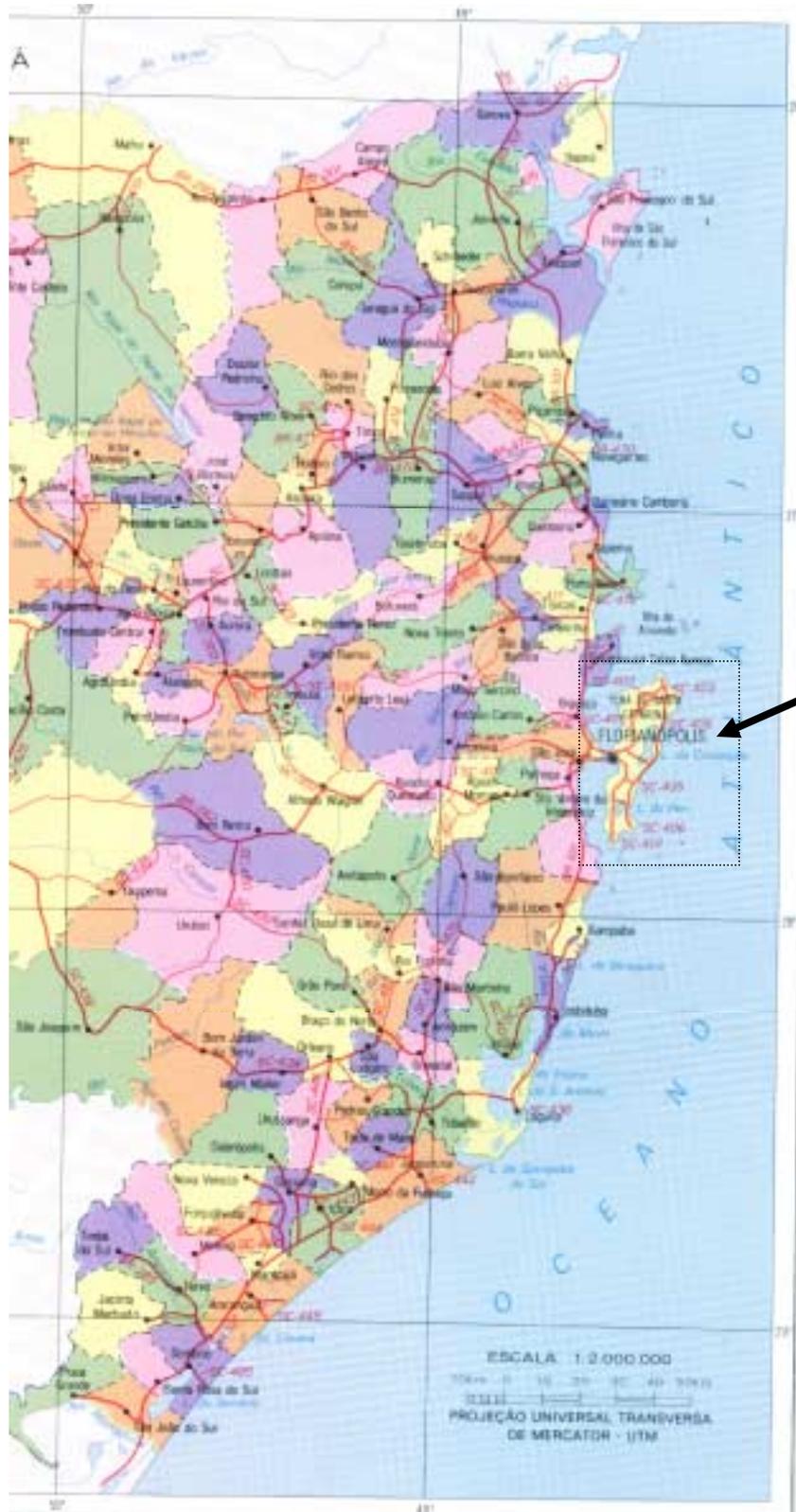


Figura 6 - Localização geográfica da Ilha de Santa Catarina, no Estado.  
 Fonte: Santa Catarina (1991, p.13).

A ocupação do território insular deu-se por famílias originárias do Arquipélago dos Açores, incentivadas pela Coroa Portuguesa, para garantir o controle territorial e realocar excedente populacional durante o século 18.

Os açorianos fundaram vilas espalhadas, no espaço insular, nas localidades de Ribeirão da Ilha, Lagoa da Conceição, Rio Vermelho, Canasvieiras, Jurerê, Ratonês e Santo Antônio, desenvolveram a pesca artesanal, culturas de produção de farinha de mandioca e cana de açúcar de subsistência.

Na dimensão temporal, a produção do espaço local deu-se de maneira lenta e descentralizada. A lentidão decorrente do condicionante - isolamento físico - da área continental e a descentralização em face de instalação das inúmeras vilas dispersas no Território.

No terceiro decênio do século 20, com a construção da Ponte Hercílio Luz, inaugurada em 1926, o estabelecimento de conexões produtivas insulares ao continente tornam-se regulares e a paisagem humana adquire novas feições com a expansão de atividades administrativas relacionadas à condição de centro gestor da sociedade catarinense.

Na década de 70 do século 20, a instalação da UFSC vem estabelecer feições distintas e decisivas ao espaço insular, com a chegada de novos residentes, expansão dos ramos imobiliário e mobiliário, implantação de obras de consumo coletivo que integram as vilas ao núcleo urbano central e desnudam as belezas dos recantos aos olhos do mundo.

Nos anos 70, a ampliação das instalações do Aeroporto Hercílio Luz, a conclusão da pavimentação asfáltica da BR-101 e a conseqüente conexão da Ilha aos eixos rodoviários de ligação nacional caracterizam-se como passos decisivos e irreversíveis à integração do espaço insular ao mercado de turismo nacional e do cone sul da América.

Gradativamente os visitantes foram chegando, muitos inclusive optando em fixar-se na condição de residentes ou mesmo efetuando investimentos em negócios diretos e indiretos ao turismo.

As belezas e riquezas naturais do Território insular, particularmente as espécies diversificadas da mata, as flores e os frutos, já eram do conhecimento de

viajantes estrangeiros que por aqui passaram, aportaram para o descanso dos tripulantes e reabastecimento de víveres e água doce, tendo efetuado registros diversos sobre a Ilha de Santa Catarina, em épocas anteriores ou durante o processo de colonização.

Estudos desenvolvidos pela Empresa Engevix, à pedido da então Superintendência de Desenvolvimento da Região Sul (SUDESUL), em 1970, resultaram na elaboração de Plano Regional de Turismo, o qual dava destaque especial a condição de Florianópolis, enquanto espaço de atratividade, em face da diversificada base de atrativos naturais e culturais, bem como por sua localização geográfica próxima de grandes mercados potenciais de demanda. Os mesmos estudos destacavam a necessidade de implantação de infra-estruturas básicas de acessibilidade, transporte aéreo e rodoviário, abastecimento de água, energia, além da necessidade de ofertar equipamentos turísticos que possibilitassem atrair demanda com valor agregado e alavancasse o desenvolvimento regional, enquanto alternativa econômica complementar (SUDESUL, 1971).

Construído a partir de visão sistêmica e futurista para o desenvolvimento da atividade turística no espaço local, o Plano Regional de Turismo destacava a importância de serem empreendidas ações integradas e complementares, para o aproveitamento sinérgico dos recursos culturais e naturais, evitando a dependência da oferta no binômio “sol e mar” (SUDESUL, 1971).

Fruto das ações propostas no Plano Regional de Turismo, o Governo do Estado de Santa Catarina, utilizando o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) como agente financeiro e gerenciamento direto da empresa BESCTUR S.A, empreendeu ações diretas para viabilização do mesmo Plano, seja através de programas de capacitação de capital humano ou da articulação institucional para instalação de infra-estruturas em áreas prioritárias.

Dentre as ações deflagradas à época, merecem destaques: o estabelecimento de linhas de créditos para ampliação e modernização de rede de hospedagem, investimentos para construção do aterro da baía sul, obra complementar de acesso ao Continente, e previa a construção de Complexo

Turístico-Oceânico da Ilha de Santa Catarina, como elemento estruturante ao desenvolvimento sustentado da atividade no espaço local.

[...] Na costa oriental da Ilha de Santa Catarina, a cerca de 15 quilômetros da cidade de Florianópolis, o Governo do Estado está planejando implantar complexo turístico em área de aproximadamente 12.000.000 de metros quadrados. A região onde será implantado o Complexo Turístico Oceânico, limitada a norte pela Lagoa da Conceição e ao sul pelo Morro das Pedras, é dotada de excepcionais condições paisagísticas e topográficas para a realização do empreendimento, cuja característica fundamental será um canal que ligará a Lagoa à Baía Sul de Florianópolis. Este canal terá ramificações que constituirão vias aquáticas interiores, as quais possibilitarão a navegação em toda a extensão do complexo urbano-turístico. Tais canais permitirão, inclusive o deslocamento por via aquática desde a cidade de Florianópolis até as residências de veraneio dos futuros usuários do complexo turístico. À semelhança de alguns conjuntos existentes na Flórida (EUA), o complexo turístico oceânico da Ilha de Santa Catarina prevê a ocupação do terreno acoplado ao sistema de dupla circulação - terrestre e aquática - o que se constitui fator de atração para a comercialização dos lotes residenciais. A região onde será implantado o projeto é banhada pelo oceano atlântico em toda a extensão norte-sul e compreende três praias contíguas: Joaquina, Campeche e Morro das Pedras (SANTA CATARINA, 1975, s/p.). (grifo nosso)

Com caráter essencialmente imobiliário, edificado a partir de referências exógenas, particularmente, na experiência da Flórida (EUA), a proposta não foi viabilizada e o processo de ocupação de grande parte das áreas contempladas na mesma foi irregular - fora dos limites estabelecidos na legislação federal e municipal e não sustentada.

Ainda, à época, o Governo do Estado, em parceria com os Estados do Paraná e Rio Grande do Sul e apoio do Governo Federal, através da então EMBRATUR, atual Instituto Brasileiro de Turismo, estabeleceu a Junta de Empresas Oficiais de Turismo do Extremo Sul (JEOTES), para empreender esforço sistemático de difusão e venda dos destinos locais, iniciativa que não se manteve ativa por muito tempo, em face da indisponibilidade de recursos orçamentários para desenvolver as ações programadas, bem como das dificuldades de empreender operações integradas das empresas locais com as situadas nas outras unidades da federação.

No início dos anos 80, em busca de alternativas diversificadas à edificação do desenvolvimento sustentado da Ilha de Santa Catarina, o Governo municipal fomentou a instalação do pólo do vestuário, o Governo estadual deu

início à implantação do pólo de informática, para aproveitar os profissionais qualificados preparados pela UFSC.

Favorecidos pela crise cambial, facilidades de acesso e atratividade natural, os argentinos chegam de forma massificada, ao longo da década, durante a estação verão e alavancam o processo de internacionalização da Ilha, gerando a falsa idéia do desenvolvimento e da atividade turística como redenção da economia local (MORETTO, 1993).

No mesmo período, a economia de serviços e o segmento de turismo, em particular, experimentam crescimento expressivo no espaço local, seja com relação a mobilização de trabalhadores - 20% do total estadual - ou no que diz respeito a expansão das atividades de compra, venda, loteamento, incorporação, administração, arrendamento e locação de bens móveis e imóveis, bem como nas áreas de alojamento e alimentação, segundo a Fundação Instituto Brasileiro de Estatística (FIBGE, 2000).

A intensa procura de terras, na Ilha de Santa Catarina, provocou a transferência das propriedades dos residentes nas áreas consideradas como rurais (espaços balneários dos distritos), para residentes urbanos (edificação de segunda residência e negócios de hospedagem), e não residentes nacionais (gaúchos/RS e paulistas/SP, em menor escala), estrangeiros (argentinos), através de forte fragmentação do território, em loteamentos irregulares e totalmente desprovidos de infra-estrutura de suporte (MORETTO, 1993).

As localidades da Lagoinha, Ponta das Canas, Cachoeira do Bom Jesus, Canasvieiras, Jurerê, Ingleses do Rio Vermelho e Aranhas - atualmente denominada de Santinho - gradativamente são transformadas de sítios pesqueiros e agrícolas de subsistência, em espaços turísticos, através da implantação de empreendimentos hoteleiros e extra hoteleiros, principalmente, além da edificação de segundas residências que são colocadas à disposição dos visitantes, aproveitando a proximidade do espaço de amenidades, sem qualquer equipamento ou serviço de suporte ao desenvolvimento sustentado da atividade. É o turismo de massas, sazonal, fundamentado no “sol e mar” e na oferta da “cama quente”, como realidade inquestionável do espaço da Ilha de Santa Catarina, expresso na duplicação do número de visitantes em apenas uma década (MORETTO, 1993)

No último quinquênio dos anos 80, a Ilha de Santa Catarina despontou em pesquisas efetuadas pelo Instituto Brasileiro de Turismo com turistas estrangeiros que visitaram o país, como espaço preferencial, durante a estação verão, de argentinos, uruguaios e paraguaios, à frente de destinos nacionais consolidados no mercado internacional de viagens (Foz de Iguaçu/PR, Salvador/BA etc.).

A forte pressão imobiliária e a progressiva degradação da base de atrativos naturais do espaço insular induziram a sociedade civil, através de segmentos organizados (clubes de serviços, entidades filantrópicas, imprensa, universidade, órgãos de classes patronais e de empregados etc.), à discussão do processo em curso e edição de plano diretor dos balneários, para disciplinar e ordenar o uso do solo, através do poder público municipal.

O Plano Diretor dos Balneários, regulamentado através da Lei Municipal nº 2193, de 21/06/86, declarava os territórios dos distritos de Santo Antônio de Lisboa, Ratoles, Canasvieiras, Cachoeira do Bom Jesus, Ingleses do Rio Vermelho, Lagoa da Conceição, Ribeirão da Ilha e Pântano do Sul, em áreas de interesse turístico, na forma da Lei Federal nº 6513, de 20/12/77 e estabelecia condicionantes à manutenção da sustentabilidade sócio-espacial. Concebido por técnicos do Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF), com a cooperação de Agência Alemã de Fomento, o Plano propunha alternativas de uso territorial, observando aspectos relativos aos limites naturais e a preservação das características culturais presentes ao tecido social, para manutenção da sustentabilidade local.

Dentre os condicionantes à implantação de novos empreendimentos previstos no Plano destacavam-se os relativos aos limites à taxa de ocupação do solo e fracionamento do mesmo, obrigatoriedade na implantação de equipamentos de consumo coletivos e de infra-estrutura compatíveis aos espaços edificados, a manutenção e preservação de áreas não edificáveis para garantir elementos de humanização no território (áreas de preservação permanente, preservação com uso limitado, uso rural, preservação cultural, inundável, mananciais, parques e reservas naturais).

A voracidade de segmentos produtivos ligados ao negócio indireto do turismo, aliada ao não compromisso de atores sociais, resultou em significativas e

freqüentes alterações do Plano Diretor dos Balneários, para atender aos interesses localizados e comprometidos com a expansão quantitativa da oferta de espaços construídos, para operação de negócios extra hoteleiros e imobiliários. É a lógica quantitativa que adquire forma na economia do turismo local, com amparo legal, através de ajustes que transformam a desordem em ordem.

O Plano do Governo Estadual para o desenvolvimento da atividade turística, no período de 1983 a 1986, previa ações de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano, desenvolvimento de estudos sistemáticos de mercado para acompanhamento das tendências, esforços regulares de promoção junto a jornalistas e formadores de opinião, além da implantação de obras tais como a edificação de Aquário na Lagoa da Conceição, Terminal de Turismo Social na Barra da Lagoa, às quais não saíram do plano de intenções.

O Plano do Governo Estadual para o período de 1987 a 1991, edificado no lema “Santa e Bela Catarina”, com foco essencialmente promocional dos atrativos e serviços turísticos disponíveis no Território, através de esforço sistemático para captação de eventos coletivos e fluxos, não obteve sucesso no processo de quebra ou da amenização da sazonalidade existente no espaço insular, em face da imagem e oferta local ter se mantido baseada no binômio “sol e mar”.

Na década de 90, a atividade turística mantém sua marcha não sustentada de expansão quantitativa, e segmentos da sociedade local buscam alternativas à mitigação do processo em curso, para quebra da sazonalidade, através do mercado de eventos, da operação regular de circuitos temáticos integrados, da incorporação dos elementos de referência cultural como componentes da oferta, para diversificação, da qualificação e modernização das infra-estruturas de consumo coletivo, ou da oferta de equipamentos e atrativos empresariais (FÓRUM PERMANENTE DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO DE FLORIANÓPOLIS, 1999).

Fruto do esforço articulado por parte dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, foram sistematizadas estratégias nas áreas de serviços, recursos humanos, meio ambiente, infra-estrutura, imagem da cidade, equipamentos urbanos e turísticos, cultura, organização institucional e eventos, para mitigar os efeitos da sazonalidade da atividade no espaço local (PLANO

ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995). As ações estratégicas definidas para as inúmeras áreas de produção já nominadas encontram-se especificadas a seguir.

Na área de serviços foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] equipar e organizar o setor turístico para que possa prestar serviços de padrão internacional [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.3).

Na área de recursos humanos foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] formar e treinar recursos humanos com condições de oferecer serviços de padrão internacional [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.5).

Na área de meio ambiente foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] compatibilizar a atividade econômica turística com a proteção e valorização do patrimônio natural [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.7).

Na área de infra-estrutura foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] assegurar à região a infra-estrutura decorrente da expansão turística, e inibir o lançamento de esgotos clandestinos nas praias e lagoas [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.9).

Para a construção e consolidação da imagem da cidade, enquanto destino turístico preferencial, foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] dotar a cidade de uma imagem moderna, que realce e caracterize suas potencialidades [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.12).

Na área de equipamentos urbanos e turísticos foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] criar atrativos e facilidades visando ampliar a oferta turística da região [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.15).

Na área de cultura foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] resgatar a cultura açoriana qualificando a atividade turística [...]”(PLANO

ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.17).

Na área de organização institucional foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] transformar os agentes institucionais públicos e privados em instrumentos modernos e eficientes na condução da atividade turística [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.20).

Na área de eventos foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] qualificar a área de eventos nos moldes de modernidade e eficiência exigidos pela competitividade globalizada [...]”(PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.22).

As estratégias definidas no PLANET - 2000 contemplavam ainda inúmeras ações para alcance dos objetivos, definiam como, por que, quando, responsabilidades de execução e coordenação e as fontes de recursos. Embora as oficinas de sistematização das propostas tenham tido assistência de atores vinculados a inúmeras organizações, direta e indiretamente, envolvidas com o desenvolvimento da atividade turística, o grau de representatividade das mesmas e o poder de decisão caracterizaram-se como anêmico, expresso na não viabilização de grande parte das propostas.

O segmento de turismo com interface na economia de Florianópolis caracteriza-se como de elevada complexidade, em função do caráter multifacetado do processo produtivo que requer a contribuição paralela e sinérgica de entidades dos setores público, privado e do terceiro setor, para alcance dos objetivos.

O Quadro 1 a seguir, expressa a complexidade da cadeia produtiva da atividade turística local representada pelas entidades empresariais, laborais, do terceiro setor, governamentais e centros de ensino e excelência na área, utilizando como elemento estruturantes as categorias aplicadas ao processo de planejamento do espaço, seja para o uso turístico ou não.

(continua)

SEGMENTO EMPRESARIAL: ÁREA (cont.)	ENTIDADES PARTICIPANTES
Alimentação	Associação Brasileira de Restaurantes e Estabelecimentos de Entretenimento Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo Associação da Indústria e Comércio de Panificação e Confeitaria Sindicato da Indústria de panificação e Confeitaria de Florianópolis Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares Entidades e Profissionais Independentes
Agentes de viagens	Associação Brasileira dos Agentes de Viagens e Turismo Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis Confederação Nacional de Turismo Cooperativas de Serviços Entidades e Profissionais Independentes
Agências de Fomento	Banco do Brasil S/A Agência Catarinense de Fomento Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul Caixa Econômica Federal Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina
Comércio	Associação Comercial e Industrial da Grande Florianópolis e seus Núcleos espalhados nos Distritos de Ingleses, de Canasvieiras, da Lagoa da Conceição, da Trindade Associação Catarinense de Supermercados Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil Associação Micro-Empresas de Florianópolis Associação Pequenos Comerciantes Camelódromo Municipal Conselho Regional de Representantes Comerciais Federação das Associações Comerciais Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina Sindicato Comércio Varejista de Florianópolis Entidades e Profissionais Independentes

(continua)

SEGMENTO EMPRESARIAL: ÁREA (cont.)	ENTIDADES PARTICIPANTES
Construção Civil	Associação dos Corretores de Imóveis de Santa Catarina Associação Catarinense dos Empreiteiros de Obras Públicas Associação Catarinense das Empresas de Obras de Saneamento Conselho Regional dos Corretores de Imóveis Sindicato da Indústria da Construção Civil de Florianópolis Sindicato das Empresas do Mercado Imobiliário Entidades e Profissionais Independentes
Eventos	Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Eventos/SC Centro de Convenções de Florianópolis Florianópolis Convention & Visitors Bureau Empresas e Profissionais Independentes
Empresas de Turismo	Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de Santa Catarina Empresas Independentes
Entretenimento e Lazer	Associação Catarinense das Emissoras de Rádio e Televisão Federação Catarinense de Cultura Federação Catarinense de Futebol Federação Catarinense de Futebol Sete Federação Catarinense de Motociclismo Federação Catarinense de Remo Federação Catarinense de Tênis Federação Catarinense de Xadrez Empresas e Profissionais Independentes
Hospedagem	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/SC Associação Catarinense de Albergues da Juventude Federação dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Santa Catarina Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, interligado a ABRESI e a CNTUR Empresas de Hospedagem Alternativa Espaços Independentes

(continua)

<b>SEGMENTO EMPRESARIAL: ÁREA (cont.)</b>	<b>ENTIDADES PARTICIPANTES</b>
Publicidade e Propaganda	Associação Catarinense das Emissoras de Rádio e Televisão Associação Catarinense de Imprensa Associação Catarinense de Propaganda Sindicato das Agências de Propaganda do Estado de Santa Catarina Empresas e Profissionais Independentes
Serviços e Manutenção	Empresas de Consultoria Sindicato das Empresas de Asseios, Conservação e Serviços Terceirizados Cooperativas de Trabalho e Renda Empresas e Profissionais Independentes
Transportes	Companhias Aéreas Sindicato das Empresas Locadoras de Veículos de Santa Catarina Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Santa Catarina Sindicato das Empresas de Transporte Urbano de Passageiros da Grande Florianópolis Cooperativas de Trabalhadores Urbanos, por exemplo, a Cooperativa Mista dos Transportadores de Turismo e Similares da Grande Florianópolis Empresas e Profissionais Independentes
<b>SEGMENTO LABORAL: ÁREA</b>	<b>ENTIDADES PARTICIPANTES</b>
Alimentação	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Alimentação da Grande Florianópolis Profissionais Independentes
Comércio	Federação dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Similares do Estado de Santa Catarina Federação dos Trabalhadores no Comércio do Estado de Santa Catarina Sindicato dos Empregados no Comércio de Florianópolis Profissionais Independentes
Construção Civil	Conselho Regional dos Corretores de Imóveis Sindicato dos Corretores de Imóveis de Santa Catarina Profissionais Independentes

(continua)

SEGMENTO LABORAL: ÁREA (cont.)	ENTIDADES PARTICIPANTES
Entretenimento e Lazer	Conselho Regional de Educação Física Sindicato dos Artistas e Técnicos em Espetáculos e Diversão Profissionais Independentes
Guias	Sindicato dos Guias de Turismo de Santa Catarina Profissionais Independentes
Hospedagem	Federação dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares no Estado de Santa Catarina Sindicato dos Trabalhadores Hoteleiros e Turismo da Grande Florianópolis Sindicato dos Empregados Domésticos de Florianópolis Profissionais Independentes
Imprensa	Associação Brasileira dos Jornalistas e Escritores de Turismo Associação Catarinense de Imprensa Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Santa Catarina Profissionais Independentes
Organização e Gestão de Negócios de Natureza Turística	Associação Brasileira dos Bacharéis em Turismo Conselho Regional de Administração Conselho Regional de Economia Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina Sindicato dos Economistas do Estado de Santa Catarina Profissionais Independentes
Serviços e Manutenção	Consultores Independentes Sindicato dos Empregados em Empresas de Segurança e Vigilância no Estado de Santa Catarina Profissionais Independentes
Transportes	Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários Profissionais Independentes

(continua)

<b>SEGMENTO TERCEIRO SETOR ONG'S: ÁREA (cont.)</b>	<b>ENTIDADES PARTICIPANTES</b>
Esporte e Lazer	Associação de Surf do Morro das Pedras
Fomento	Programa Nacional de Municipalização
Moradores de Distritos e Locais de interesse Turístico	Associação Moradores Lagoa do Peri Associação Moradores Praia do Forte Associação Moradores de São João do Rio Vermelho Associação Proprietários e Moradores Jurerê Internacional
Preservação Ambiental	Aprender-Entidade Ecológica –Balneário do Santinho Associação Couto Magalhães –Preservação da Ilha do Campeche Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo Movimento Verde Mar Vida –Distrito de Ribeirão da Ilha
<b>SEGMENTO TERCEIRO SETOR – ONG's – PROGRAMA NACIONAL DE MUNICIPALIZAÇÃO DO TURISMO (PNMT/SC): ÁREA</b>	<b>REPRESENTANTES NO COMITÊ EXECUTIVO</b>
Agências de Fomento	Banco do Brasil Caixa Econômica Federal Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Centros de Ensino	Centro Federal de Ensino Técnico de Santa Catarina Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Universidade do Oeste do estado de Santa Catarina Universidade do Sul de Santa Catarina Universidade do Vale do Itajaí
Entidades de Classe	Associação Brasileira dos Bacharéis em Turismo
Organismos Governamentais	Santa Catarina Turismo S/A

(continua)

SEGMENTO ORGANISMOS GOVERNAMENTAIS – FOMENTO E SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO: ÁREA	ENTIDADES PARTICIPANTES: ESFERAS – FEDERAL, ESTADUAL E MUNICIPAL		
Fazendária	Ministério da Fazenda Secretaria da Receita Federal	Secretaria de Estado de Fazenda	Secretaria de Finanças
Transporte Aéreo	Base Aérea de Florianópolis Departamento de Aviação Civil Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária	-	-
Infra-Estrutura Rodoviária	Ministério dos Transportes Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes	Departamento de Estradas de Rodagem Departamento Estadual de Trânsito Departamento de Transportes e Terminais	Secretaria de Transporte e Obras Secretaria de Urbanismo e Serviços Públicos. Instituto de Planejamento urbano de Florianópolis
Infra-Estrutura Energia	Ministério de Minas e Energia Agência Nacional de Energia Elétrica	Centrais Elétricas de Santa Catarina	-
Infra-Estrutura de Saneamento e Saúde Pública	Agência Nacional de Águas Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Companhia Águas e Saneamento de Santa Catarina Departamento Estadual de Vigilância Sanitária	-
Infra-Estrutura Telecomunicações	Ministérios das Comunicações Agência Nacional de Telecomunicações	-	-
Segurança de Fronteiras e migração	Departamento de Polícia Federal	-	-
Segurança Rodoviária	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes Polícia Rodoviária Federal	Polícia Rodoviária Estadual	-
Segurança Física e Patrimonial	-	Polícia Militar de Santa Catarina. Corpo de Bombeiros da Polícia Militar de Santa Catarina	-
Desenvolvimento Sustentado	Ministério do Meio Ambiente	Fundação do Meio Ambiente	Fundação Municipal do Meio Ambiente
Políticas de Desenvolvimento do Turismo	Ministério de Turismo Instituto Brasileiro de Turismo	Secretaria de Estado de Organização do Lazer. Federação Catarinense de Desportos. Santa Catarina Turismo S/A	Secretaria de Turismo Fundação Municipal de Esportes
Preservação do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	Fundação Catarinense de Cultura.	Fundação Franklim Cascaes

(conclusão)

<b>SEGMENTO CENTROS DE ENSINO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL: ÁREA</b>	<b>CURSOS OFERTADOS E LOCALIDADES</b>	
Universidade Federal de Santa Catarina	Turismo Empreendedor –Pós Graduação Lato Sensu	Florianópolis
Universidade do Sul de Santa Catarina	Turismo -Graduação	Florianópolis
Universidade do Sul de Santa Catarina	Turismo –Gastronomia - Graduação	Florianópolis
Universidade do Sul de Santa Catarina	Turismo –Gestão do Turismo – Graduação	Florianópolis
Universidade do Sul de Santa Catarina	Turismo –Hotelaria -Graduação	Florianópolis
Escola Superior de Hotelaria	Tecnologia em Hotelaria	Florianópolis
Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina	Turismo -Graduação	Florianópolis
Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina	Gestão da Hotelaria Hospitalar - Graduação	Florianópolis
Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina	Hotelaria -Graduação	Florianópolis
Centro de Educação Superior	Administração-Turismo e Hotelaria -Graduação	Florianópolis
Centro de Educação Superior	Turismo –Graduação	Florianópolis
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas	Turismo -Graduação	Florianópolis
Universidade do Vale do Itajaí	Turismo e Hotelaria -Graduação	São José
Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina	Turismo -Graduação	São José
Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis	Turismo -Graduação	São José
Centro Federal de Ensino Tecnológico	Turismo – 2º Grau	Florianópolis
Academia do Comércio de Santa Catarina	Turismo – 2º Grau	Florianópolis

Quadro 1 - Cadeia produtiva do turismo em Florianópolis – Santa Catarina.  
 Fonte: A partir dos dados primários da pesquisa, 2003.

Este quadro denota o caráter paradoxal e ambíguo que envolve o segmento produtivo, na medida em que mobiliza de maneira paralela inúmeras entidades e atores sociais das mais diversas esferas, bem como desnuda o forte conflito de interesses dos mesmos, nem sempre convergentes ao processo de consolidação do destino como produto preferencial no mercado.

O caráter paradoxal pode ser desvendado, através da análise documental de compromissos e propostas de ações expressas por entidades de classe da área.

A ACIF, por exemplo, mantém núcleo de turismo, o qual é integrado por representantes das seguintes entidades patronais, laborais e públicas: ABAV/SC; ABIH/SC; ABRASEL/SC; ACIF, juntamente com suas seccionais; Associação de Executivos do Turismo - SKAL Club do Brasil; CENTROSUL; Florianópolis Convention & Visitors Bureau - FV & CB; Fundação Franklin Cascaes (FFC); SETUR; SENAC/SC; SINDEGTUR; e Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis.

No cotidiano, a ação deste ente social, adquire caráter “deliberativo” sobre as ações em curso, por parte dos inúmeros atores sociais que apresentam interface na atividade, desprovido de dimensão legal, e ao mesmo tempo, de investimentos de capital ou de custeio para execução de ações específicas na área.

Fato semelhante ocorre nas esferas da ABAV, ABIH, Sindicato de Hotéis, ABRASEL, e muitas outras entidades que integram o denominado “*trade*” turístico local.

A ABAV/SC é uma entidade nacional voltada para defesa dos interesses dos agentes de viagens e ao fomento da atividade turística no território. Dentre seus objetivos básicos, merece destaque o de “defender os legítimos interesses da indústria do turismo como um todo, colaborando com os poderes públicos no estudo e solução dos problemas do setor” (<[www.abav-sc.org.br](http://www.abav-sc.org.br)>).

A ABRASEL/SC, entidade formada por representantes dos segmentos de gastronomia e entretenimento, com objetivo de promover projetos de aperfeiçoamento de mão-de-obra especializada, segurança alimentar, consultoria de marketing e estratégia de venda (<[www.abraselsc.org.br](http://www.abraselsc.org.br)>).

O Sindicato dos Hotéis Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, entidade patronal, filiado a Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de Santa Catarina e a Confederação Nacional de Turismo, tem como objetivos básicos, dentre outros, os de

[...] amparar e defender os interesses gerais da categoria econômica de hotéis, restaurantes, bares e similares e representá-la perante os poderes públicos federais, estaduais e municipais, colaborando com os mesmos no estudo e solução de todos os assuntos que direta ou indiretamente, possam, de qualquer forma, interessar às atividades específicas, visando a expansão da economia e estudar e procurar soluções para as questões e os problemas relativos aos setores de turismo e hospitalidade (<[www.guiafloripa.com.br/sindicato](http://www.guiafloripa.com.br/sindicato)>).

O Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Edifícios em Condomínios Residenciais e Comerciais (SECOVI), com abrangência territorial de Florianópolis à Tubarão foi instituído para fins de estudo, coordenação, projeção e representação legal das empresas de compra, venda, locação e administração de imóveis ou de terceiros condomínios, das incorporadoras de imóveis, das loteadoras, das colonizadoras, das urbanizadoras, dos edifícios em condomínios residenciais, comerciais e shopping centers.

A Confederação Nacional do Turismo (CNTUR) é um órgão gestor e articulador das relações comerciais das empresas turísticas com entidades governamentais e trabalhistas (<[www.cntur.com.br](http://www.cntur.com.br)>).

A FECOMÉRCIO/SC, integrando os Sindicatos do Comércio Atacadista, Varejista, Representantes Comerciais de Florianópolis e Despachantes Aduaneiros, atua na integração e cooperação das classes empresariais para o desenvolvimento regional, com interface direta nos Sistemas SENAC/SC e SESC/SC.

O SENAC/SC empreende ações de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano, inclusive para as áreas de turismo, hospitalidade e comércio em geral.

O SESC/SC opera estrutura de colônias de férias em Santa Catarina, inclusive em Florianópolis, e realiza programação social de lazer aberta à sociedade civil e não residentes.

A ADVB/SC é uma entidade civil, sem fins lucrativos, fundada em 1984, cujo objetivo central é o fomento do desenvolvimento de profissionais e empresas na área de marketing. A promoção de eventos, nos âmbitos interno e externo, nas

áreas de vendas e marketing é estratégia utilizada para fomentar a criatividade, e o aperfeiçoamento profissional e empresarial (<[www.advb-sc.org.br](http://www.advb-sc.org.br)>).

A ABEOC é uma entidade civil, sem fins lucrativos, que representa os interesses dos organizadores, promotores e prestadores de serviços para eventos. Dentre seus objetivos básicos, merece destaque o de promover o intercâmbio com empresários e associações de classe.

A Fundação Florianópolis Convention & Visitors Bureau é uma entidade privada, sem fins lucrativos, sucessora da Fundação Pró-Turismo de Florianópolis (PROTUR), declarada de utilidade pública pela Lei Municipal nº 3.554, de 23/04/91.

Sua manutenção é derivada das contribuições dos membros mantenedores, pessoas físicas ou jurídicas e da cobrança da taxa de contribuição ao turismo (*room tax*), realizada diretamente pelos hotéis da cidade vinculados à Fundação.

Dentre seus objetivos básicos merecem destaques os de: incrementar e desenvolver ordenadamente o turismo de lazer e de negócios no município; incentivar o treinamento e a qualificação da mão-de-obra ligada aos serviços turísticos integrantes da infra-estrutura turística; representar a indústria turística local nas esferas regional, nacional e internacional, nos eventos constantes do calendário do *trade* turístico; propiciar condições operacionais vantajosas aos exigentes geradores de eventos e pólos emissores, para deslocarem-se dos atuais eixos de atuação; e proporcionar aos agentes geradores de temários, condições facilitadas na disputada concorrência para sediar eventos, dentre outros.

Em face do crescimento do mercado de eventos em Florianópolis, motivado pela localização geográfica, atratividade de recursos turísticos naturais e culturais, melhoria das condições de acessos - aéreo, principalmente, e rodoviário duplicação da BR-101, no sentido norte do país, o Governo de Santa Catarina, durante os anos 90 alavancou recursos para construção de Centro de Eventos da Capital do Estado.

O Centro de Convenções de Florianópolis (CENTROSUL) foi construído a partir do conceito de espaços flexíveis e multifuncionais,

demandados pelo mercado setorial. A infra-estrutura tecnológica possibilita a realização de uma pequena reunião de trabalho até shows para 17 mil pessoas. O projeto arquitetônico oferece cinco grandes acessos que proporcionam economia significativa de tempo e pessoal na montagem e desmontagem de congressos e feiras. A divisão interna de ambientes permite a realização de vários eventos simultâneos, sem que um interfira no outro.

O espaço para feiras, exposições e shows foi concebido para assegurar versatilidade e rapidez na montagem e desmontagem dos equipamentos. Os cabos de energia e comunicações, assim como toda a tubulação, são embutidos no piso. O sistema pode ser adaptado a qualquer necessidade, garantindo economia de tempo aos promotores de eventos.

Todo o segundo andar do CENTROSUL está reservado para realização de seminários, congressos e/ou apresentações artísticas. Em sua plenária principal, recebe 2.560 pessoas sentadas, com acústica perfeita e refrigeração total. Com 2.000 metros quadrados, a plenária pode ser transformada rapidamente em auditórios menores. Ao seu redor estão nove outras salas com capacidades que variam de 30 a 460 pessoas sentadas.

A Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC) reúne cerca de 19.000 empresas filiadas e 139 associações comerciais e industriais de Santa Catarina. Fundada em junho de 1971, atua na mobilização e defesa dos interesses da classe empresarial catarinense.

Dentre os inúmeros projetos e ações que vem sendo desenvolvidos, merece destaque a cooperação direta às ações de empreendedorismo administradas pelo SEBRAE/SC, cujo objetivo central é a formação e consolidação de núcleos empresariais voltados à cooperação produtiva (<[www.facisc.com.br](http://www.facisc.com.br)>).

O SEBRAE/SC é uma entidade sem fins lucrativos, direcionada ao fomento e difusão de programas e projetos de fortalecimento das micro e pequenas empresas. Em sua agenda profissional, empreende inúmeras ações de fomento ao desenvolvimento da atividade turística, seja na qualificação profissional, no artesanato ou mesmo na formação de arranjos produtivos de base local (<[www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)>).

O papel de fiscal e cobrador exercido por parte de alguns atores sociais e de entidades que representam, reforça o desafio para a construção do desenvolvimento sustentado da atividade no espaço local, na medida em que os compromissos assumidos se distanciam das ações empreendidas.

Com significativa frequência, os atores sociais, dos segmentos público, privados e do terceiro setor, que atuam com interface na atividade exercem o atributo da incapacidade treinada, ao justificar as deficiências e mazelas derivadas da baixa capacidade de competitividade nos fracassos e/ou omissões de outros atores sociais.

Durante debates promovidos pelo SENAC/SC, em 24/05/02, na cidade de Florianópolis, em cooperação com a Câmara dos Deputados, atores sociais do espaço local discutiram entraves e oportunidades para o desenvolvimento sustentado da atividade turística no espaço da Região Sul do país. Na oportunidade, os presentes expressaram que a não priorização efetiva da atividade na agenda econômica nacional, a ausência de unicidade de comando setorial, inclusive na esfera classista, induz à pulverização dos esforços, bem como o enclausuramento do conhecimento nos muros dos centros de ensino e excelência e a ausência de efetivo esforço estratégico integrado, são alguns dos fatores determinantes da modesta competitividade da atividade turística local, frente ao mercado mundial de viagens.

Durante os anos de 2001 e 2002, representantes do segmento produtivo local participaram de discussões relacionadas à busca de alternativas de desenvolvimento setorial, junto ao Fórum Estadual da Atividade Turística e os problemas colocados não eram distintos dos identificados em outros momentos da análise, ao longo das últimas décadas.

Imobilismo, incapacidade gerencial, falta de articulação e coordenação, estes e outros fatores espelham o quadro produtivo setorial, na medida em que a expansão da atividade acaba ocorrendo de maneira pontual, sem a edificação de ações sinérgicas e sustentadas, que garantam a qualidade da vida associada presente e futura.

Embora os discursos dos atores sociais, dos segmentos governamentais, empresariais e de do terceiro setor, coloquem a busca da quebra

da sazonalidade como meta comum, a agenda dos mesmos reflete um esforço concentrado e direcionado exclusivamente para a estação verão, seja na oferta de estruturas, serviços, ou mesmo nas ações promocionais e comerciais. O resgate de matérias publicadas em periódicos locais permite compreender a cultura produtiva sazonal na área, expressa em manchetes - “Santa Catarina recupera estrutura para o veraneio” (QUARTIEIRO, 1999, p.30). Ou mesmo, no processo de expansão da oferta de empregos temporários “Começam contratações temporárias para verão – proximidade da temporada ameniza o desemprego nas cidades turísticas catarinenses” (ARAÚJO, 1999, p.4).

As oportunidades temporárias de empregos em Florianópolis durante a estação verão 1999-2000: comércio ambulante nas praias, vendedor de picolé, aluguel de equipamentos náuticos, respectivamente, 300, 62 e 320 número de vagas. Os setores de alojamento, alimentação e comércio varejista são os principais responsáveis pela abertura de postos temporários de trabalho (ARAÚJO, 1999, p.4). (grifo nosso)

Este quadro é ambíguo, na medida em que a taxa média anual de ocupação dos empreendimentos de hospedagem é de 40%.

A crise do modelo é corroborada em manifestação expressa por Fernando Marcondes de Matos - Diretor Presidente do Empreendimento Costão do Santinho - “o modelo de sol e praia de Cancun já acabou [...] agora as pessoas querem gastronomia, costumes locais, folclore, música, arquitetura e museus” (CAIXETA, 2001, p.56).

Na área promocional, por exemplo, o esforço isolado de empresas e grupos conflita com a proposta de construir imagem de destino expressa no PLANET (2000).

Na dimensão qualidade de serviços, a ausência de programas empresariais de aperfeiçoamento, qualificação e atualização do capital humano é conflituosa com a proposta.

Iniciativas pontuais de segmentos têm possibilitado algumas alterações do quadro local, embora os desafios ainda sejam muito acentuados para garantir a qualidade e a competitividade do destino, em face da acirrada disputa que é característica do mercado mundial de viagens e turismo.

A instalação do Complexo Turístico e Lazer Costão do Santinho, durante os primeiros anos da década de 90 e do Centro de Convenções Cidade de Florianópolis, no segundo quinquênio do mesmo período, resultaram no incremento da taxa média de ocupação da capacidade empresarial instalada e em maior visibilidade do espaço local no contexto de viagens, particularmente no âmbito do cone sul da América.

Durante os anos de 1999 e 2000, respectivamente, a Ilha de Santa Catarina despontou como o segundo (17,69%) e terceiro (18,99%) destino preferido dos turistas estrangeiros em visita ao país, condição reforçada pela expressiva demanda de argentinos e coleta de dados representativas da estação verão (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2000).

De acordo com estudos desenvolvidos pela Santa Catarina Turismo S/A - Agência Oficial de Turismo do Governo de Santa Catarina - a Ilha de Santa Catarina recebeu em 1999 o fluxo estimado de 435.490 turistas, durante a estação verão, e em 2000 o fluxo estimado no período foi de 506.241 turistas (SANTUR, 2001)

O mercado de turismo para Florianópolis, ainda caracterizava-se como essencialmente regional, na medida em que grande parte dos turistas nacionais – aproximadamente 84% - era originária dos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio de Janeiro. Ao passo que os estrangeiros eram originários da Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile (SANTUR, 2001).

Com relação aos meios de hospedagem utilizados durante a estada no território, em 1999, apenas 21,46% dos entrevistados informou ter utilizado hotéis e 36,06% utilizou casas ou apartamentos de aluguel, processo que denota a expressiva força do segmento extra hoteleiro na economia local. O transporte rodoviário, em automóvel próprio, ainda era o meio mais empregado por 52,18% dos entrevistados, em 1999 (SANTUR, 2001).

No ano de 2000, o quadro anteriormente retratado não apresentou oscilações significativas (SANTUR, 2001).

A condição de destaque da Ilha de Santa Catarina, dentre as cidades mais visitadas no país, inclusive tem sido utilizado no marketing institucional e empresarial local, ao caracterizar Florianópolis como a capital turística do

Mercosul, processo desprovido de base científica, na medida em que a atividade opera centrada na estação verão e o país ainda ocupa posição periférica na chegada de turistas estrangeiros ao continente (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2000).

Líder ou não, na chegada de turistas estrangeiros, sem sombra de dúvidas, a Ilha de Santa Catarina caracteriza-se como espaço potencial à consolidação de centro turístico de destaque no contexto do Cone Sul da América. A ampla e diversificada base de atrativos naturais e culturais existentes em seu território, o porte da estrutura urbana e equipamentos de consumo coletivo disponíveis, a proximidade espacial de grandes mercados emissores regionais que permite o acesso em deslocamento aéreo não superior a 90' das localidades do (Rio de Janeiro/RJ, Buenos Aires/Argentina, Montevideú/Uruguai e Assunção/Paraguai), a presença de centros de excelência reconhecidos além fronteiras, a instalação de inúmeros centros de ensino tecnológico e superior de gestão nas áreas de alimentação e hospedagem, a progressiva inserção de matérias informativas sobre o espaço local, em periódicos nacionais ou não, a ampliação do corredor turístico de acesso rodoviário e do portão aéreo, ambos em fase de conclusão, bem como a chegada de novos empreendimentos de hospedagem de bandeiras internacionais, caracterizam-se como indicativos da pujança da Ilha de Santa Catarina.

De outra parte, a ocupação não sustentada do território, a chegada progressiva de estrangeiros em busca de trabalho e de indicativos de qualidade de vida, apontados como presentes no território, a não implantação de equipamentos de saneamento básico compatíveis ao fluxo de residentes e visitantes, o alargamento na oferta de negócios diretos e indiretos do turismo desprovido de estudos, a operação isolada de produção, promoção, comercialização e distribuição de serviços turísticos, a ação sazonal, centrada na monocultura e forte dolarização, são pontos francos existentes no contexto produtivo insular.

O comprometimento progressivo da qualidade ambiental, a saturação das reservas aquíferas e os elevados custos de transporte e distribuição, a partir de fontes situadas na área continental, o surgimento de alternativas diferenciadas e com maior capacidade competitiva no mercado mundial de viagens, a ausência

de equipamentos culturais e recreativos que venham qualificar o destino e mitigar ou suplantar a sazonalidade, são algumas das ameaças ao desenvolvimento sustentado da atividade turística no espaço local.

A implantação de equipamentos de consumo coletivo, nas áreas náuticas, esportivas, culturais, recreativas e de hospedagem, aliados a infraestrutura que garanta a sustentabilidade ambiental e integre progressivamente os residentes no processo, a operação de circuitos turísticos integrados temáticos, a oferta sistemática de atrativos diferenciados junto aos mercados regionais, em pacotes profissionais, ao longo das quatro estações, são algumas das oportunidades existentes à operação sustentada da atividade turística na Ilha de Santa Catarina.

A exemplo das Canarias, e de modo particular na Ilha de Gran Canária – objeto deste estudo de multi casos - observadas as especificidades espaciais, temporais, culturais e econômicas, a atividade produtiva do turismo local está à exigir o repensar dos caminhos eleitos ao seu desenvolvimento e o estabelecimento de efetivas ações estratégicas, que permitam a edificação e manutenção da sustentabilidade territorial, expressa em indicadores de longevidade e competitividade, fruto de compromisso coletivo e sinérgico dos atores sociais locais.

### **3.3 Extraíndo Inferências dos Casos Estudados**

Esta Tese doutoral foi construída com o objetivo geral de identificar e analisar a relevância e eficácia das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais, dos segmentos público e privado, na Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística sustentada, em correlação às aplicadas na Ilha de Gran Canaria – Arquipélago das Canarias, território da Espanha.

Para a consecução deste objetivo, deu-se o seu desdobramento em objetivos específicos, os quais foram plenamente alcançados de acordo com o

resgate das idéias e proposituras inseridas no corpo deste estudo, apresentadas a seguir.

No que tange a análise do pensamento estratégico aplicado às organizações de produção, particularmente, as empresas de serviços, entretenimento, ócio e lazer programado, tendo como escopo o Diamante de Competitividade sistematizado por Porter (1996), concluiu-se que a definição de estratégia apresenta características de ambigüidade, assume abordagens clássica, evolucionária, sistêmica e processual, segundo Whittington (2002), e optou-se pela visão construída por Porter.

A Espanha ocupa posição de destaque na economia do turismo mundial, em função de ser o segundo destino procurado pelos fluxos internacionais na Europa, com a chegada de 48,5 e 53,6 milhões de turistas, respectivamente, nos anos de 1999 e 2000. Durante os primeiros nove meses de 2000, ocorreram 95 milhões de viagens de espanhóis no território, com a geração de 480 milhões de pernoites, dos quais 38 milhões foram viagens de cunho turístico, com geração de 375 milhões de pernoites, sendo 91% ou 350 milhões durante as férias de verão, feriados curtos e semana santa.

A economia do turismo espanhol, ao final do ano 2000, mobilizava diretamente 9,3% da população economicamente ativa do país, o que correspondeu à geração de 1.414.815 postos de trabalhos ou 3,7% a mais do que o registrado em 1999. Os reflexos da chegada de turistas estrangeiros à Espanha podem ser constatados na contribuição ao saldo positivo no balanço de pagamentos no ano 2000, o qual foi de 10% superior ao verificado em 1999 e na geração de 11% do PIB.

O Brasil ainda ocupa posição periférica na economia mundial do turismo, seja com relação ao número de visitantes estrangeiros em seu território, no deslocamento de residentes nas unidades da federação ou quanto ao movimento econômico derivado, embora venha apresentado lenta ascensão na última década.

Estudos desenvolvidos pela FIPE/USP, WTTC e WTO, apontam que a atividade turística representou aproximadamente 4% do PIB, em 2000, através da geração de US\$ 25,8 bilhões de renda, US\$ 9,3 bilhões de receitas diretas com

as viagens internas, US\$ 4,2 bilhões em ingressos de divisas, com a demanda de 5,3 milhões de turistas estrangeiros, ocupando a 26ª posição no ranking dos destinos do planeta (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2001).

No Brasil, a condição territorial de continente dotado de ampla base de atrativos naturais e culturais reconhecida no contexto internacional, caracteriza-se como grande potencial ao desenvolvimento sustentado da atividade turística no espaço, processo ainda incipiente, quando comparado a outros destinos do mundo, seja com relação ao fluxo internacional que recebe, ao movimento econômico da atividade, ao posicionamento das contas respectivas no balanço de pagamentos ou aos processos de uso e incorporação das bases de atrativos naturais e culturais como produtos turísticos.

Ao contextualizar a condição de destino turístico do Brasil, frente ao resto do mundo, utilizando elementos quantitativos de análise, constata-se a condição periférica da atividade turística na economia nacional, a qual é corroborada ainda pela 28ª e 29ª posições no ranking mundial, respectivamente na chegada de fluxos e geração de receitas derivadas do processo (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 1998), sendo que os empregos diretos e indiretos gerados na área chegam a casa de 5.962.000 milhões (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - ESTATÍSTICAS DO TURISMO BRASILEIRO 1994-1998, 2000).

A alteração da posição nacional, no contexto das relações de produção e consumo de serviços turísticos internacionais, está a exigir mudanças estruturais no estabelecimento de políticas públicas facilitadoras à chegada de capitais externos, ampliação na oferta de equipamentos de consumo coletivo, junto aos principais centros de interesse turísticos, de modo a garantir a habitabilidade, a visitabilidade e a investibilidade sustentada do território e a competitividade das empresas.

A acirrada competitividade de destinos turísticos no mercado mundial de viagens tem exigido constantes adequações de natureza estrutural e comercial, através da diversificação e especialização da oferta – cruzeiros, golfe, eventos, parques temáticos, esportes etc.

Indubitavelmente, através de múltiplos fatores motivacionais naturais e/ou induzidos, a atividade turística vem experimentando crescimento significativo

na economia dos povos envolvidos, exigindo dos sítios receptores a adequação, melhoria e ampliação na oferta de equipamentos e serviços para atender segmentos específicos de mercado de forma competitiva, processo que acarreta transformações nas paisagens naturais e/ou no tecido cultural e pode ser impeditivo à sua sustentabilidade.

No concerto das relações de produção e consumo globais, a atividade turística tem reproduzido a lógica capitalista imanente aos demais segmentos da economia, na medida em que a massa de capitais alavancadora do desenvolvimento encontra-se em poder de poucos grupos, os quais controlam e estabelecem o ritmo do processo em curso.

O movimento de fluxos turísticos no espaço comprova este fato, na medida em que a Europa Ocidental recebe cerca de 50% do total de viajantes internacionais do planeta, sendo que um terço busca a região do mediterrâneo como destino, reforçando a dimensão de processo econômico desigual e combinado que provoca a concentração de riquezas.

A expansão quantitativa da atividade turística, nas diversas partes do planeta, reproduzindo a lógica Fordista de produção, tem provocado impactos sócio-espaciais, com ameaça à qualidade da vida associada dos residentes e visitantes, da manutenção dos empregos, renda e dos investimentos efetuados, processo indutor à incorporação da variável ambiental, como mecanismo de revitalização, longevidade e garantia de recuperação dos investimentos efetuados na área, particularmente, nas últimas duas décadas, processo que têm provocado alterações nos hábitos de consumo dos viajantes.

A progressiva incorporação de valores ambientais nos consumidores tem possibilitado, ainda, em pequena escala, a inserção de novos destinos e equipamentos no mercado mundial de viagens e turismo, localizados fora do eixo central da economia turística, bipolarizada entre países da Europa Ocidental e Estados Unidos da América, sem qualquer ameaça à hegemonia existente.

Nos denominados países economicamente periféricos ou de Terceiro Mundo, a atividade turística tem experimentado crescimento proporcionalmente significativo, notadamente, junto aos espaços naturais e culturais dotados de especificidades, que despertem interesses dos segmentos de mercado

localizados nos blocos centrais, induzida por empresas de grande porte situadas nos países centrais, as quais controlam os resultados derivados do processo e, em algumas situações localizadas, originam os denominados enclaves turísticos.

Os grandes complexos turísticos de base nacional ou não, na economia formal diferenciam-se dos empreendimentos de pequeno porte e não formais na disponibilidade de capital financeiro, tecnológico, na organização e processo gerencial, na oferta de equipamentos, qualificação e especialização do capital humano mobilizado, na forte vinculação com entes governamentais, nos métodos sistemáticos e agressivos de distribuição e comercialização juntos aos principais mercados (OPPERMANN, 1997).

A análise documental e dos dados primários da pesquisa possibilitaram o alcance do terceiro objetivo desta tese, que é o de resgatar as ações estratégicas ocorridas nos espaços insulares de Las Palmas de Gran Canária/Espanha e em Florianópolis/Brasil, no período de 1970 a 2000.

A condição insular, o clima ameno ao longo das quatro estações do ano, as idiosincrasias da cultura popular, a proximidade dos Continentes Europeu e Africano, bem como as estruturas de acesso aéreo e marítimo, foram alguns dos fatores determinantes ao processo de expansão da atividade turística no espaço insular de Gran Canaria.

Na dimensão histórica é possível constatar a movimentação de não residentes no Arquipélago, desde o século XVIII, em face dos fatores climáticos favoráveis e da busca de espaços para tratamento de saúde, com oferta inicial de 300 camas para acolher enfermos e acompanhantes, passando pela incorporação do turismo de elite, no início do século XX, às retrações experimentadas durante as 1ª e 2ª Grandes Guerras, até chegar ao início da recuperação e expansão dos anos 60 (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

O período compreendido entre os anos de 1960 a 1997 foi caracterizado pela efetiva consolidação do turismo de massas no Território e a ocorrência de algumas crises conjunturais derivadas dos desajustes entre a oferta e demanda (1973-1983), ou mesmo de rentabilidade (1986-1996), inclusive crises exógenas derivadas de desajustes na paridade monetária ou mesmo dos custos

de energia e transportes - 1973, 1989, 1990 e 1991 - (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997, p.31).

As freqüentes crises conjunturais experimentadas no período acabaram por provocar reflexos diretos nos negócios extra turísticos, particularmente, os ofertados por empresas de micro, pequeno e médio portes que não operavam com os grandes atacadistas de viagens do mercado Europeu, provocando significativa transferência do controle de negócios locais para não residentes.

No período de 1963 a 1974, ocorreu grande expansão no negócio indireto do turismo, ou seja, o mercado imobiliário, através da expressiva construção de novas unidades habitacionais, baseadas no produto “cama quente”, com variação de 687% na oferta de hospedagem, estimulada, preferencialmente, por capitais originários da Alemanha.

Este quadro de dependência e crises constantes, paradoxalmente, acompanhados de crescimento quantitativo, demandou o estabelecimento de políticas públicas e a implantação de ações por parte da sociedade local, em sintonia com as diretrizes básicas à edificação do desenvolvimento sustentado, perseguidas pela Espanha e Comunidade Européia.

A incorporação da Espanha ao Bloco Econômico da Europa, ocorrida no início dos anos 80, estimulou a implantação de ações políticas do governo provincial para fomentar a atividade, através da disponibilização de linhas de crédito, do incentivo ao associativismo para produção e distribuição de bens e serviços turísticos, além da promoção sistemática e integrada do destino Canario junto aos mercados efetivos e potenciais - internos e externos - a implantação e gestão de Hotel-Escola, o desenvolvimento de programas de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano operacional e gerencial, dentre outras ações, as quais foram determinantes no processo de recuperação insular no contexto da Espanha e Comunidade Européia.

A análise das deficiências e fortalezas da atividade local, edificada por parte dos atores sociais, dos segmentos público, empresarial e do terceiro setor, diretamente envolvidos no desenvolvimento setorial, encontram-se expressas no Plano Marco-Gran Canaria SIGLO XXI (1998), e apontavam alguns problemas de natureza estrutural e organizacional, com destaques para:

- a) forte presença e domínio de empresas *tour* operadores internacionais, os quais mantinham sólidas redes negociais com companhias aéreas, cadeias hoteleiras e pequenas agências de turismo receptivo, exercendo expressivo controle na oferta de produtos regionais no mercado externo;
- b) as empresas de hospedagem local, com sistema de gestão debilitado e acentuados conflitos com as cadeias e redes internacionais, além de freqüentes mudanças de titularidade;
- c) divórcio empresarial entre as diversas entidades classistas (patronais), expresso na dificuldade do surgimento de novas lideranças, presença de múltiplos interlocutores associativos, por exemplo, na área de hospedagem havia cinco entidades paralelas;
- d) acentuado raquitismo empresarial das agências de viagens de base local;
- e) inúmeras associações de empresas de transporte rodoviário.

O diagnóstico empreendido naquele território apontava, ainda, que o desenvolvimento da atividade turística no Arquipélago tem possibilitado aspectos positivos na economia regional e, paralelamente, reflexos na estrutura populacional, ocupacional, funcional, na posse e uso da terra, no acesso ao consumo de bens e serviços disponíveis no mercado, na transformação e aculturação dos residentes, dentre outras transformações consideradas negativas, por parte de segmentos do tecido social (SANTANA, 1994).

Os anos 1986 a 1996 foram de intenso crescimento quantitativo da atividade turística na economia Canaria, acompanhada de fragilização decorrente do controle e dependência de fortes operadores atacadistas, e expatriação de quase dois terços dos gastos turísticos para os países de origem das empresas emissoras. Portanto, a monocultura de mercados, de distribuidores e da oferta de produtos, operada em economias de escalas, redundava em não economias (CHIRINO, JOSÉ BOZA in ASEPELT, 2000).

As fortes pressões imobiliárias sobre o uso do solo, as exigências de adoção de critérios sustentados no desenvolvimento de ações de fomento estabelecidas pela Comunidade Européia, as demandas de produtos e serviços ambientalmente limpos derivadas do mercado internacional de turismo, foram elementos determinantes à adequação do processo de expansão do turismo Canario aos novos tempos, em meados da década de 90.

O estabelecimento de critérios legais e a disponibilidade de mecanismos e instrumentos institucionais de monitoramento e orientação das ações empreendidas no território, a definição de responsabilidades e compromissos dos atores sociais, dos segmentos público e privado, com a coletividade, para a edificação e manutenção de modelo sustentável da atividade turística, a análise estratégica da realidade setorial e avaliação das debilidades, fortalezas, ameaças e potencialidades, bem como a definição de caminhos à serem perseguidos, foram ações empreendidas pela sociedade Canaria, em meados dos anos 90, expressas no Libro Blanco del Turismo Canario.

Os limites de ocupação do território, a reserva de áreas especiais e imprescindíveis à preservação dos elementos naturais da paisagem e os ícones da cultura, a observância de critérios ambientais para garantir a qualidade da vida associada - presente e futura - e à revitalização dos espaços de consumo coletivo, de empreendimentos turísticos e lazer, de modo a incentivar a demanda de segmentos dotados de renda e cultura diferenciada de consumo e, conseqüentemente, possibilitar maior valor agregado na prestação de serviços e nas receitas derivadas do processo, encontram-se expressos nos Planos de Desenvolvimento Econômico e Ambiental das Canarias (MORETTO, 1999).

O Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentado de Gran Canaria – Gran Canaria Siglo XXI - construído com a participação de atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, contempla ações estratégicas para a atividade turística, considerando a relevância da mesma para a economia local.

A estruturação e operação de produtos e serviços turísticos de acordo com padrões internacionais de mercado, dentro do conceito de ócio e entretenimento, exigem volumes de investimentos nem sempre disponíveis no mercado interno, o que requer o aumento do endividamento externo ou a flexibilização à chegada de empresas com bandeiras de rede e provenientes de

outras regiões do planeta. No caso Canario, a solução parcial deste quadro vem se dando a partir de fundos de pensões e grupos hoteleiros de capital nacional. É importante destacar ainda, que cerca de 40% dos investimentos empresariais e das famílias da Europa Ocidental, em negócios de *Time Sharing*, encontram-se alocados no Arquipélago Canario (MORETTO, 1999).

O acesso aos canais de distribuição, os quais encontram-se monopolizados nas mãos de grandes operadores, foi mitigado, em parte, através da implantação e manutenção de Central Canaria de Reservas e da diversificação de parceiros no processo, o que ainda não elimina a expatriação de dois terços dos recursos derivados das operações internacionais de viagens ocorridas no Arquipélago (MORETTO, 1999).

A análise do grau de rivalidade entre os mercados competidores demanda o monitoramento contínuo dos produtos e serviços ofertados, de forma isolada ou integrada, dos preços e facilidades de pagamento, das estruturas diferenciadas em termos de receptivo, transporte, hospedagem, ócio programado, cultura etc. Na medida em que a freqüência e intensidade dos competidores é maior, bem como aumenta a diversidade de alternativas ofertadas, a diferenciação entre as mesmas, seja nos equipamentos, nas estruturas recreativas ou mesmo nos serviços complementares, é elemento chave à conquista do mercado (LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO, 1997).

Além da conquista, a fidelização dos segmentos de mercado requer aprendizagem continuada do capital humano mobilizado no processo, a atualização das tecnologias de produção, distribuição de serviços e informações e a dimensão empreendedora dos atores sociais envolvidos, o tempo todo, de modo a alongar o ciclo de vida dos destinos e produtos que os integram (MORETTO, 2001).

No caso Canario, a cooperação do Governo nacional da Espanha e das entidades associativas de hospedagem e alimentação, bem como dos centros de ensino locais, possibilitou a implantação de Hotel Escola de padrão internacional, bem como de Restaurante Escola no meio rural, os quais têm contribuído no processo de formação, aperfeiçoamento e qualificação de capital humano, nas áreas de operação, atendimento e gerenciamento de produção e distribuição de serviços de hospedagem e alimentação.

Outro ponto importante analisado, no Caso Canario, foi o poder de pressão do destino sobre os compradores, ou os grandes atacadistas do mercado Europeu. A hegemonia dos mercados do Reino Unido e Alemanha, o significado dos custos de hospedagem no preço dos pacotes, a larga oferta de leitos na rede extra hoteleira, são fatores fragilizadores da atividade local, bem como a disponibilidade de destinos alternativos, mereceu atenção especial da sociedade local, considerando que três quartos das viagens são definidas pelos fluxos, processo que flexibiliza a possibilidade de longevidade, através de campanhas promocionais e mercadológicas para atratividade e fidelidade do destino (MORETTO, 1999).

A substituição do destino, em face do surgimento de novos produtos com maior grau de diferenciação na oferta e flexibilização nas formas de operação, caracterizava-se como ameaça latente à economia turística Canária, e foi trabalhada a partir da disponibilização do produto “sol e mar”, consolidado no mercado, agregado de atrativos alternativos, segmentados nas categorias de circuitos integrados gastronômico, rural, de saúde, de esportes – golfe e pesca esportiva -, náutico, observação de fauna e flora etc. (MEDINA apud RED ISA, 1998).

No Arquipélago Canario, a progressiva oferta de meios de hospedagem, particularmente, extra hoteleiros, as fortes pressões do ramo imobiliário para incrementar o uso do solo, as demandas internas para implantação de infra-estruturas de suporte compatíveis aos fluxos de residentes e visitantes que as utilizam e os movimentos de segmentos organizados da sociedade para garantir a sustentabilidade sócio-espacial, bem como o Foro de discussões do grupo de ilhas e pequenos estados insulares, ocorrido em Lanzarote, no outono de 1998, foram determinantes à decisão do Governo Canario para edição da moratória turística, em 12/01/2001, através do Decreto nº 4/2001 da Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente.

Estrategicamente, os atores sociais Canarios têm empreendido múltiplas ações simultâneas de planejamento e execução, para manutenção da sustentabilidade, competitividade e longevidade do destino insular no contexto internacional de viagens, sejam de caráter estruturantes ou de mercado, com destaques para o Plano de Ordenamento do Território, Plano de Excelência dos

Serviços Turísticos, em sintonia com a proposta do Governo nacional da Espanha, particularmente nas localidades de Maspalomas e Mógan, principais destinos turísticos insular-Grand Canaria e do país.

A agenda dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, contemplava, ainda, inúmeras e diversificadas ações revestidas da dimensão da complementaridade, com o objetivo de estabelecer as condições necessárias a edificação e manutenção da sustentabilidade territorial. Dentre as ações previstas e implementadas, merecem destaques o desenvolvimento de oportunidades para a prática do golfe, esportes náuticos e mergulhos de observação, bem como a implantação do Programa de Bandeira Azul da Comunidade Européia.

O esforço institucional dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, da Ilha de Gran Canaria, com vistas à conquista e manutenção da sustentabilidade sócio-ambiental da atividade turística no espaço, tem exigido ações sistemáticas e integradas, seja na organização territorial ou dos esforços promocionais e comerciais do destino junto ao mercado mundial de viagens e turismo.

As ações estratégicas definidas no Libro Blanco del Turismo(1997) Canario estão estruturadas nas seguintes áreas de atuação:

- a) recursos turísticos;
- b) infra-estrutura, equipamentos e serviços;
- c) planta de hospedagem;
- d) novos produtos;
- e) marketing estratégico;
- f) fortalecimento empresarial;
- g) formação de recursos humanos;
- h) sistema institucional;
- i) participação social; e
- j) linhas de crédito setoriais.

Propostas estratégicas definidas, implantadas e em curso existem, as quais de maneira isolada, não se caracterizam como garantia de sucesso e sim como partes de um processo que requer mudanças dos paradigmas organizacionais, comerciais e gerenciais, assentados nos princípios de aprender a aprender e a desaprender, de maneira continuada, e no estabelecimento e manutenção de redes de cooperação, dentre outras ações.

O fato inquestionável, no processo em curso, é que os atores sociais locais, gradativamente, estão buscando alternativas para desenvolver ações integradas, qualificar o destino e manter condições de competitividade no mercado de viagens e turismo.

De outra parte, o processo de desenvolvimento da atividade turística, na Ilha de Santa Catarina, objeto central desta Tese, apresenta algumas idiossincrasias, embora as experiências ocorridas e em curso na Ilha de Las Palmas de Gran Canária possam servir de aprendizado aos atores sociais locais na edificação da mesma com sustentabilidade, observado o condicionante de natureza científica relacionado a questão dual das idéias e o seu lugar.

Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, tem seu território situado na Região Sul do Brasil, com área de 451 Km<sup>2</sup>, dos quais 410 Km<sup>2</sup> correspondem a Ilha costeira de Santa Catarina, banhada pelo Atlântico sul e 41 Km<sup>2</sup> que se estende pela área continental.

Na dimensão temporal, a produção do espaço local deu-se de maneira lenta e descentralizada. A lentidão decorrente do condicionante - isolamento físico - da área continental e a descentralização em face de instalação das inúmeras vilas dispersas no Território.

No terceiro decênio do século 20, com a construção da Ponte Hercílio Luz, inaugurada em 1926, o estabelecimento de conexões produtivas insulares ao continente tornam-se regulares e a paisagem humana adquire novas feições com a expansão de atividades administrativas relacionadas à condição de centro gestor da sociedade catarinense.

Na década de 70, do século 20, a instalação da UFSC vem estabelecer feições distintas e decisivas ao espaço insular, com a chegada de novos

residentes, expansão dos ramos imobiliário e mobiliário, implantação de obras de consumo coletivo que integram as vilas ao núcleo urbano central e desnudam as belezas dos recantos aos olhos do mundo.

Nos anos 70, a ampliação das instalações do Aeroporto Hercílio Luz, a conclusão da pavimentação asfáltica da BR-101 e a conseqüente conexão da Ilha aos eixos rodoviários de ligação nacional caracterizam-se como passos decisivos e irreversíveis à integração do espaço insular ao mercado de turismo nacional e do cone sul da América.

Estudos desenvolvidos pela Empresa Engevix, à pedido da então Superintendência de Desenvolvimento da Região Sul (SUDESUL), em 1970, resultaram na elaboração de Plano Regional de Turismo, o qual dava destaque especial a condição de Florianópolis, enquanto espaço de atratividade, em face da diversificada base de atrativos naturais e culturais, bem como por sua localização geográfica próxima de grandes mercados potenciais de demanda. Os mesmos estudos destacavam a necessidade de implantação de infra-estruturas básicas de acessibilidade, transporte aéreo e rodoviário, abastecimento de água, energia, além da necessidade de ofertar equipamentos turísticos que possibilitassem atrair demanda com valor agregado e alavancasse o desenvolvimento regional, enquanto alternativa econômica complementar (SUDESUL, 1971).

Construído a partir de visão sistêmica e futurista para o desenvolvimento da atividade turística no espaço local, o Plano Regional de Turismo destacava a importância de serem empreendidas ações integradas e complementares, para o aproveitamento sinérgico dos recursos culturais e naturais, evitando a dependência da oferta no binômio “sol e mar” (SUDESUL, 1971).

Favorecidos pela crise cambial, facilidades de acesso e atratividade natural, os argentinos chegam de forma massificada, ao longo da década de 80, durante a estação verão e alavancam o processo de internacionalização da Ilha, gerando a falsa idéia do desenvolvimento e da atividade turística como redenção da economia local (MORETTO, 1993).

No mesmo período, a economia de serviços e o segmento de turismo, em particular, experimentam crescimento expressivo no espaço local, seja com relação a mobilização de trabalhadores - 20% do total estadual - ou no que diz respeito a expansão das atividades de compra, venda, loteamento, incorporação, administração, arrendamento e locação de bens móveis e imóveis, bem como nas áreas de alojamento e alimentação, segundo a Fundação Instituto Brasileiro de Estatística (FIBGE, 2000).

As localidades da Lagoinha, Ponta das Canas, Cachoeira do Bom Jesus, Canasvieiras, Jurerê, Ingleses do Rio Vermelho e Aranhas - atualmente denominada de Santinho - gradativamente são transformadas de sítios pesqueiros e agrícolas de subsistência, em espaços turísticos, através da implantação de empreendimentos hoteleiros e extra hoteleiros, principalmente, além da edificação de segundas residências que são colocadas à disposição dos visitantes, aproveitando a proximidade do espaço de amenidades, sem qualquer equipamento ou serviço de suporte ao desenvolvimento sustentado da atividade. É o turismo de massas, sazonal, fundamentado no “sol e mar” e na oferta da “cama quente”, como realidade inquestionável do espaço da Ilha de Santa Catarina, expresso na duplicação do número de visitantes em apenas uma década (MORETTO, 1993)

No último quinquênio dos anos 80, a Ilha de Santa Catarina despontou em pesquisas efetuadas pelo Instituto Brasileiro de Turismo com turistas estrangeiros que visitaram o país, como espaço preferencial, durante a estação verão, de argentinos, uruguaios e paraguaios, à frente de destinos nacionais consolidados no mercado internacional de viagens (Foz de Iguaçu/PR, Salvador/BA etc.).

A forte pressão imobiliária e a progressiva degradação da base de atrativos naturais do espaço insular induziram a sociedade civil, através de segmentos organizados (clubes de serviços, entidades filantrópicas, imprensa, universidade, órgãos de classes patronais e de empregados etc.), à discussão do processo em curso e edição de plano diretor dos balneários, para disciplinar e ordenar o uso do solo, através do poder público municipal.

O Plano Diretor dos Balneários, regulamentado através da Lei Municipal nº 2193, de 21/06/86, declarava os territórios dos distritos de Santo

Antônio de Lisboa, Ratonés, Canasvieiras, Cachoeira do Bom Jesus, Ingleses do Rio Vermelho, Lagoa da Conceição, Ribeirão da Ilha e Pântano do Sul, em áreas de interesse turístico, na forma da Lei Federal nº 6513, de 20/12/77 e estabelecia condicionantes à manutenção da sustentabilidade sócio-espacial. Concebido por técnicos do Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF), com a cooperação de Agência Alemã de Fomento, o Plano propunha alternativas de uso territorial, observando aspectos relativos aos limites naturais e a preservação das características culturais presentes ao tecido social, para manutenção da sustentabilidade local.

A voracidade de segmentos produtivos ligados ao negócio indireto do turismo, aliada ao não compromisso de atores sociais, resultou em significativas e freqüentes alterações do Plano Diretor dos Balneários, para atender aos interesses localizados e comprometidos com a expansão quantitativa da oferta de espaços construídos, para operação de negócios extra hoteleiros e imobiliários. É a lógica quantitativa que adquire forma na economia do turismo local, com amparo legal, através de ajustes que transformam a desordem em ordem.

Na década de 90, a atividade turística mantém sua marcha não sustentada de expansão quantitativa, e segmentos da sociedade local buscam alternativas à mitigação do processo em curso, para quebra da sazonalidade, através do mercado de eventos, da operação regular de circuitos temáticos integrados, da incorporação dos elementos de referência cultural como componentes da oferta, para diversificação, da qualificação e modernização das infra-estruturas de consumo coletivo, ou da oferta de equipamentos e atrativos empresariais (FÓRUM PERMANENTE DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO DE FLORIANÓPOLIS, 1999).

Fruto do esforço articulado por parte dos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, foram sistematizadas estratégias nas áreas de serviços, recursos humanos, meio ambiente, infra-estrutura, imagem da cidade, equipamentos urbanos e turísticos, cultura, organização institucional e eventos, para mitigar os efeitos da sazonalidade da atividade no espaço local (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995). As ações estratégicas definidas para as inúmeras áreas de produção já nominadas, encontram-se especificadas a seguir.

Na área de serviços foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] equipar e organizar o setor turístico para que possa prestar serviços de padrão internacional [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.3).

Na área de recursos humanos foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] formar e treinar recursos humanos com condições de oferecer serviços de padrão internacional [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.5).

Na área de meio ambiente foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] compatibilizar a atividade econômica turística com a proteção e valorização do patrimônio natural [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.7).

Na área de infra-estrutura foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] assegurar à região a infra-estrutura decorrente da expansão turística, e inibir o lançamento de esgotos clandestinos nas praias e lagoas [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.9).

Para a construção e consolidação da imagem da cidade, enquanto destino turístico preferencial, foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] dotar a cidade de uma imagem moderna, que realce e caracterize suas potencialidades [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.12).

Na área de equipamentos urbanos e turísticos foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] criar atrativos e facilidades visando ampliar a oferta turística da região [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.15).

Na área de cultura foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] resgatar a cultura açoriana qualificando a atividade turística [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.17).

Na área de organização institucional foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] transformar os agentes institucionais públicos e privados em

instrumentos modernos e eficientes na condução da atividade turística [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.20).

Na área de eventos foi sistematizada a seguinte ação estratégica: “[...] qualificar a área de eventos nos moldes de modernidade e eficiência exigidos pela competitividade globalizada [...]” (PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS, 1995, p.22).

As estratégias definidas no PLANET - 2000 contemplavam ainda inúmeras ações para alcance dos objetivos, definiam como, por que, quando, responsabilidades de execução e coordenação e as fontes de recursos. Embora as oficinas de sistematização das propostas tenham tido assistência de atores vinculados a inúmeras organizações, direta e indiretamente, envolvidas com o desenvolvimento da atividade turística, o grau de representatividade das mesmas e o poder de decisão caracterizaram-se como anêmico, expresso na não viabilização de grande parte das propostas.

O segmento de turismo com interface na economia de Florianópolis caracteriza-se como de elevada complexidade, em função do caráter multifacetado do processo produtivo que requer a contribuição paralela e sinérgica de entidades dos setores público, privado e do terceiro setor, para alcance dos objetivos.

O papel de fiscal e cobrador exercido por parte de alguns atores sociais e de entidades que representam, reforça o desafio para a construção do desenvolvimento sustentado da atividade no espaço local, na medida em que os compromissos assumidos se distanciam das ações empreendidas.

Com significativa frequência, os atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, que atuam com interface na atividade exercem o atributo da incapacidade treinada, ao justificar as deficiências e mazelas derivadas da baixa capacidade de competitividade nos fracassos e/ou omissões de outros atores sociais.

Durante debates promovidos pelo SENAC/SC, em 24/05/02, na cidade de Florianópolis, em cooperação com a Câmara dos Deputados, atores sociais do espaço local discutiram entraves e oportunidades para o desenvolvimento

sustentado da atividade turística no espaço da Região Sul do país. Na oportunidade, os presentes expressaram que a não priorização efetiva da atividade na agenda econômica nacional, a ausência de unicidade de comando setorial, inclusive na esfera classista, induz à pulverização dos esforços, bem como o enclausuramento do conhecimento nos muros dos centros de ensino e excelência e a ausência de efetivo esforço estratégico integrado, são alguns dos fatores determinantes da modesta competitividade da atividade turística local, frente ao mercado mundial de viagens.

Durante os anos de 2001 e 2002, representantes do segmento produtivo local participaram de discussões relacionadas à busca de alternativas de desenvolvimento setorial, junto ao Fórum Estadual da Atividade Turística e os problemas colocados não eram distintos dos identificados em outros momentos da análise, ao longo das últimas décadas.

Imobilismo, incapacidade gerencial, falta de articulação e coordenação, estes e outros fatores espelham o quadro produtivo setorial, na medida em que a expansão da atividade acaba ocorrendo de maneira pontual, sem a edificação de ações sinérgicas e sustentadas, que garantam a qualidade da vida associada presente e futura.

Embora os discursos dos atores sociais, dos segmentos governamentais, empresariais e de do terceiro setor, coloquem a busca da quebra da sazonalidade como meta comum, a agenda dos mesmos reflete um esforço concentrado e direcionado exclusivamente para a estação verão, seja na oferta de estruturas, serviços, ou mesmo nas ações promocionais e comerciais. O resgate de matérias publicadas em periódicos locais permite compreender a cultura produtiva sazonal na área, expressa em manchetes - “Santa Catarina recupera estrutura para o veraneio” (QUARTIEIRO, 1999, p.30). Ou mesmo, no processo de expansão da oferta de empregos temporários “Começam contratações temporárias para verão – proximidade da temporada ameniza o desemprego nas cidades turísticas catarinenses” (ARAÚJO, 1999, p.4).

Na área promocional, por exemplo, o esforço isolado de empresas e grupos conflita com a proposta de construir imagem de destino expressa no PLANET (2000).

Na dimensão qualidade de serviços, a ausência de programas empresariais de aperfeiçoamento, qualificação e atualização do capital humano é conflituosa com a proposta.

Iniciativas pontuais de segmentos têm possibilitado algumas alterações do quadro local, embora os desafios ainda sejam muito acentuados para garantir a qualidade e a competitividade do destino, em face da acirrada disputa que é característica do mercado mundial de viagens e turismo.

A instalação do Complexo Turístico e Lazer Costão do Santinho, durante os primeiros anos da década de 90 e do Centro de Convenções Cidade de Florianópolis, no segundo quinquênio do mesmo período, resultaram no incremento da taxa média de ocupação da capacidade empresarial instalada e em maior visibilidade do espaço local no contexto de viagens, particularmente no âmbito do cone sul da América.

Durante os anos de 1999 e 2000, respectivamente, a Ilha de Santa Catarina despontou como o segundo (17,69%) e terceiro (18,99%) destino preferido dos turistas estrangeiros em visita ao país, condição reforçada pela expressiva demanda de argentinos e coleta de dados representativas da estação verão (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2000).

De acordo com estudos desenvolvidos pela Santa Catarina Turismo S/A - Agência Oficial de Turismo do Governo de Santa Catarina - a Ilha de Santa Catarina recebeu em 1999 o fluxo estimado de 435.490 turistas, durante a estação verão, e em 2000 o fluxo estimado no período foi de 506.241 turistas (SANTUR, 2001).

O caráter quantitativo da demanda não garante a sustentabilidade do processo e as exigências do mutante mercado de viagens e turismo remetem à necessidade de progressiva especialização produtiva, inclusive pela oferta de novas estruturas.

A implantação de equipamentos de consumo coletivo, nas áreas náuticas, esportivas, culturais, recreativas e de hospedagem, aliados a infraestrutura que garanta a sustentabilidade ambiental e integre progressivamente os residentes no processo, a operação de circuitos turísticos integrados temáticos, a oferta sistemática de atrativos diferenciados junto aos mercados regionais, em

pacotes profissionais, ao longo das quatro estações, são algumas das oportunidades existentes à operação sustentada da atividade turística na Ilha de Santa Catarina.

A exemplo das Canárias, e de modo particular na Ilha de Gran Canaria – objeto deste estudo de multi-casos - observadas as especificidades espaciais, temporais, culturais e econômicas, a atividade produtiva do turismo local está à exigir o repensar dos caminhos eleitos ao seu desenvolvimento e o estabelecimento de efetivas ações estratégicas, que permitam a edificação e manutenção da sustentabilidade territorial, expressa em indicadores de longevidade e competitividade, fruto de compromisso coletivo e sinérgico dos atores sociais locais.

A análise da relevância e eficácia das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais, dos segmentos público, privado e do terceiro setor, da Ilha de Santa Catarina, no período de 1970 a 2000, para o fomento da atividade turística, possibilitou o alcance do quarto objetivo específico desta Tese Doutoral.

O estabelecimento de canais integrados de negociação, cooperação e construção coletiva de ações para o fomento e a efetiva implantação de processo de desenvolvimento sustentado da atividade no espaço objeto da análise foi materializado no Fórum Permanente de Planejamento Turístico de Florianópolis, construído com a participação de inúmeras entidades e representantes dos setores público, privado e de organizações não-governamentais, em 1995.

Inúmeros atores sociais do espaço local participaram de maneira ativa, no processo de identificação e sistematização de propostas, com destaques para os representantes das seguintes instituições: Agência de Serviço de Comunicação Ltda. (PROPAGUE); ABAV; ABEOC; ABIH; ABRAJET; ACIF; ADVB/SC; Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis (AEMFLO); Associação dos Municípios da Grande Florianópolis (GRANFPOLIS); Associação das Escunas; BB; BRDE; Câmara Municipal de Florianópolis; Conselho Municipal de Turismo; Clube dos Diretores Lojistas de Florianópolis (CDL); FIESC; FATMA; PROTUR; Instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB/SC); Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais (IBAMA); IPHAN; IPUF; Prefeitura Municipal de Florianópolis; Rede Brasil Sul (RBS); SANTUR; SETUR; SEBRAE; Sindicato do

Comércio Varejista de Florianópolis (SINDILOJAS); Sindicato das Empresas Locadoras de Veículos Automotores, Equipamentos e Bens Móveis de Santa Catarina (SINDILOC); Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares; Sindicato das Indústrias de Construção Civil da Grande Florianópolis (SINDUSCON); União Florianopolitana de Entidades Comunitárias (UFECO); Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC); UFSC; Viação Aérea Riograndense (VARIG).

Fruto de esforço coletivo, o Fórum Permanente de Planejamento Turístico de Florianópolis, durante dez meses do ano de 1995, esteve reunido para sistematizar ações prioritárias ao desenvolvimento sustentado desta atividade no espaço objeto da análise.

Das inúmeras ações propostas no Fórum, deu-se a implantação de algumas, nas áreas de formação, aperfeiçoamento e qualificação profissional, ampliação e internacionalização do Aeroporto Hercílio Luz, melhoria das estruturas de transporte coletivo urbano, das condições de estética, implantação de rede de saneamento básico no Balneário de Ingleses, construção do Centro de Convenções e organização do Convention & Visitors Bureau, bem como a ampliação e modernização da rede hoteleira, as quais contribuíram para mudança de parte do desenho organizacional da atividade turística no espaço insular.

No que tange ao processo de formação, aperfeiçoamento e qualificação profissional, fruto de esforço integrado do Governo Federal, Governo do Estado, SEBRAE e UNISUL, possibilitou a estruturação e operacionalização da Escola Catarinense de Gastronomia, em Florianópolis, instrumento efetivo à capacitação de capital humano para área de alimentação no espaço regional e meta antiga dos atores sociais locais.

Ainda, voltado à capacitação de capital humano, em face de flexibilização institucional derivada da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), inúmeros cursos superiores nas áreas de turismo e hotelaria foram estruturados e estão operando de maneira regular no espaço local, conforme quadro demonstrativo da cadeia produtiva da atividade turística (Quadro 2, p.162) que integra o corpo analítico desta Tese Doutoral.

O aperfeiçoamento da oferta gastronômica, a partir de elementos da cultura local, tem na Festa Nacional da Ostra – evento regular importante - enquanto instrumento e alternativa complementar de atratividade ao espaço local, contribuindo para quebra da sazonalidade nas empresas de hospedagem e alimentação.

A internacionalização do Aeroporto Hercílio Luz tornou-se realidade e sua expansão física depende de alocação de recursos de agência federal de fomento na área, embora, na década de 90, tenha ocorrido ampliação das instalações a qual não foi suficiente para atender a demanda em expansão.

A ampliação das condições de acesso ao Aeroporto Hercílio Luz, teve início em meados dos anos 90, a partir de mobilização dos Governos Federal, Estadual e Municipal e a obra foi concluída no primeiro quinquênio do século XXI.

No âmbito do transporte coletivo urbano de passageiros, foi iniciado processo de implantação de sistema integrado de transporte, reduzindo os trechos de circulação de ônibus no território, processo implantado no primeiro quinquênio do século XXI.

O espaço urbano central da capital do Estado experimentou um amplo processo de modernização e adequação dos equipamentos de consumo coletivo, a partir de mobilização e esforço sistemático da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Fruto de mobilização comunitária e investimentos governamentais, o sistema de saneamento básico do Balneário de Ingleses foi iniciado, durante meados dos anos 90.

O Centro de Convenções Cidade de Florianópolis foi edificado pela iniciativa privada local, a partir de recursos disponibilizados por parte do setor público e tem possibilitando a captação de eventos de médio e grande porte, contribuindo para redução de parte da sazonalidade local, notadamente, nos estabelecimentos de hospedagem situados no núcleo urbano central.

A partir da instalação do Centro de Convenções, novos hotéis foram edificados no eixo urbano central, particularmente, vinculados a redes e bandeiras nacionais e internacionais e outros estão sendo construídos, processo que reforça a divulgação e o marketing de destino local.

A Fundação PROTUR foi redesenhada e ganhou feição de Convention Bureau, instrumento adequado ao processo de captação de eventos e construção de imagem do destino.

No núcleo urbano central a partir de parcerias firmadas entre a ACIF, Prefeitura Municipal de Florianópolis, Governo do Estado e empresas privadas, houve redesenho das infra-estruturas de energia elétrica e telefonia, possibilitando melhoria da estética espacial.

No âmbito empresarial, o Complexo Turístico do Costão do Santinho, em face da ampla e diversificada oferta de equipamentos e serviços tem sido instrumento importante na captação de fluxos seletivos ao mercado e construção de imagem diferenciada do destino.

Ações pontuais e localizadas no âmbito empresarial, nas mais diversas áreas, com interface na atividade turística têm ocorrido, seja na oferta de embarcações para passeios e expedições náuticas, restaurantes, espaços para realização de pequenos eventos e festas, locação de equipamentos e prestação de serviços de apoio.

Inúmeros e acentuados desafios ainda se fazem presentes, na agenda dos atores sociais, dos segmentos público, privado e de organizações não-governamentais do espaço local, com vistas a edificação e manutenção de condições de competitividade com qualidade do destino no mercado mundial de viagens e turismo.

De modo particular, a implantação de equipamentos adequados que permitam a operação do turismo de golfe, observação de fauna e flora, marinas, rampas de decolagem e pistas de pousos para asa delta, parques, planos de manejo para uso turístico dos espaços de preservação e incorporação efetiva da cultura local, enquanto componentes do produto.

De outra parte, a qualificação e adequação das estruturas públicas de gestões turísticas, acompanhadas de agenda voltada à edificação do desenvolvimento sustentado da atividade, se apresentam como grande desafio à busca da competitividade com qualidade.

A exemplo do Arquipélago Canario e, de modo particular, de Las Palmas de Gran Canaria, a Ilha de Santa Catarina tem na atividade turística uma

grande oportunidade ao seu desenvolvimento sustentado, acompanhada de significativo desafio aos atores sociais, dos segmentos público, empresarial e de entidades não-governamentais, aos quais demandam um constante e continuado olhar e agir diferenciados, calcados na sinergia e cooperação produtiva, conforme resumo dos elementos relativos a competitividade das Ilhas (localização, clima, atratividade, início do processo, grande explosão da demanda, reflexo da explosão, fraquezas, caminhos alternativos e ameaças), conforme demonstrado no Quadro 2.

(continua)

Variável	GRAN CANÁRIA - Espanha	FLORIANÓPOLIS/ SC - Brasil
Localização	Proximidade continente europeu	Proximidade grandes centros urbanos, país e Cone Sul América
Clima	Ameno – quatro estações média 21°C	Verão – águas quentes
Atratividade	Base de recursos naturais	Base de recursos naturais
Início	1880 – 1945 Turismo Saúde	1960 Sol e Mar
Grande explosão demanda	Início década 60	Início década 80
Reflexo explosão	Negócio indireto (imobiliário) “Sol e Mar”	Negócio indireto (imobiliário) “Sol e Mar”
Reflexo explosão	Chegada de migrantes e ocupação irregular do território	Chegada de migrantes e ocupação irregular do território
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Domínio de tour operadores europeus;</li> <li>* Sistema de gestão debilitado nas empresas de hospedagem;</li> <li>* Atomização da oferta;</li> <li>* Acentuado raquitismo empresarial nas agências de viagens de base local;</li> <li>* Ausência de canais articulados de promoção e distribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Domínio de tour operadores argentinos;</li> <li>* Caráter anêmico e difuso das entidades classistas;</li> <li>* Ausência de oferta especializada;</li> <li>* Forte sazonalidade</li> <li>* Ausência de capital humano profissional.</li> </ul>

(continua)

Variável	GRAN CANÁRIA - Espanha	FLORIANÓPOLIS/ SC - Brasil
Caminhos alternativos	Final anos 80 * Plano de desenvolvimento sustentado de Gran Canária – Séc. XXI; * Livro Branco do turismo canário; * Aliança entre centros de excelência, entidades empresariais e governamentais.	Início anos 90 * Fórum de desenvolvimento turístico; * Planet 2000; * Internacionalização do aeroporto Hercílio Luz; * Construção do centro de eventos; * Valorização da cultura açoriana.
Caminhos alternativos	* Renovação da planta hoteleira; * Forte sistemática promoção nos principais mercados mundiais; * Busca de associativismo; * Qualificação da oferta de equipamentos e serviços; * Instalação de hotel e restaurante-escola; * Incorporação do programa bandeira azul.	* Aliança entre centros de excelência, entidades empresariais e governamentais; * Forte dependência de fatores externos; * Discurso desprovido de elemento representativos – recursos. * Aliança entre centros de excelência, entidades empresariais e governamentais.
Ameaças	* Novos entrantes no mercado mundial.	* Novos entrantes no mercado mundial.

Quadro 2 – Resumo comparativo.

## **4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **4.1 Conclusões**

As definições de estratégia são múltiplas e, não raras vezes, refletem o olhar do autor acerca do objeto analisado, possibilitando perceber a não sinergia em seu emprego, seja no espectro empresarial, pessoal ou militar.

Ao analisar o tema, Whittington (2002) afirma que a estratégia pode ser originada de uma situação deliberada, por acidente, confusão, ou mesmo em face de um estado de inércia.

E o que de fato não é estratégia?

Para Porter (2001), o mundo empresarial aplica princípios operacionais, ou seja, busca assimilar, atingir e ampliar melhores práticas corporativas, e os confundem com estratégia. A eficiência operacional é uma vantagem temporária, sujeita ao mimetismo dos opositores, ao passo que a estratégia representa algo mais, tal como uma vantagem superior.

A concepção de ação que possibilite condição competitiva de caráter exclusivo, com dificuldade de mimetismo por parte dos opositores, e em condições sustentáveis, é o que caracteriza a estratégia empresarial (PORTER, 1999).

Na avaliação da estratégia empresarial, a análise da estrutura do segmento produtivo, das redes de fornecedores e dos concorrentes, em seus pontos fortes e fracos, bem como os modelos de estrutura e gestão são pontos essenciais no processo.

Na construção e implantação da estratégia militar de outra parte, é relevante a análise das condições do território, os fatores climáticos e

adversidades derivadas, a estrutura de comando, os recursos tecnológicos e humanos, bem como o respectivo grau de especialização dos mesmos.

No que diz respeito aos resultados almejados, a estratégia empresarial está voltada para a consecução de plano estratégico, que via de regra remete a expansão de mercados e ao aumento da rentabilidade dos capitais aplicados, ao passo que a militar está voltada para o plano de campanha.

O modelo proposto por Porter (1999) em sua condição original recebe muitas críticas nos meios acadêmico e profissional, em função de não considerar a possibilidade de sucesso a partir da adoção paralela de estratégia de baixo custo e diferenciação, bem como a influência potencial das redes não formais de informação, ou mesmo, a impossibilidade de controle de todas as variáveis diretas e indiretas que incidem sobre a corporação e os resultados da mesma (BOYETT e BOYETT, 1999).

A vantagem competitiva advém da forma de gestão da organização produtiva e dos processos de articulação das mesmas em cadeias (PORTER, 1989).

A partir do fator locacional, segundo Porter (1989), ocorre a formação de *cluster*, em busca da especialização coletiva.

Eficiência coletiva, especialização, integração, aglomeração, articulação, afinidade, flexibilidade, adaptabilidade, cooperação, sinergia e troca complementar são palavras de ordem, incorporadas de maneira progressiva na agenda empresarial, e caracterizam manifestações de *cluster* no território.

A conquista de padrões de produtividade com qualidade e competitividade é meta comum às organizações de produção, independentemente do porte, do segmento ou dos mercados em que atuam.

A atuação integrada e a aproximação de corporações afins fazem com que as empresas reduzam custos, incorporem tecnologias de ponta, especializem processos, pessoas e os resultados obtidos, e operem, na forma de redes integradas ou origem *cluster* de competitividade.

A busca de economias de escala ou da inserção de produtos e serviços em mercados, até então cativos das grandes corporações, características dos

*cluster* empresariais, não elimina o caráter de competitividade inerente às organizações de produção. Ao contrário, reforça a consolidação do desenvolvimento sustentado na base local, por meio da mobilização e comprometimento dos atores sociais ativos.

É possível identificar a estruturação e operação de diversos *cluster* empresariais, nos mais diversos segmentos, seja em outros países ou no Brasil, relacionados à superação de adversidades territoriais e espaciais ou mesmo à disponibilidade de condicionantes estruturais facilitadores.

No estado da arte, particularmente em estudos empreendidos em regiões economicamente periféricas, o exemplo da nova Itália – localizada no centro norte daquele país e englobando as regiões da Lombardia, Vêneto, Toscana e Emília Romana merecem destaques – espaços com forte grau de desenvolvimento local e acentuadas características de articulação, afinidade e aglomeração de entidades produtivas.

A formação e manutenção de *cluster* empresariais encontra-se amparada nos princípios de empreender, aprender, aprender a aprender, em ambientes cuja cultura de atuação esteja direcionada à cooperação, à busca continuada de padrões de qualidade e competitividade, fundamentada na pesquisa continuada, fluência e transparência de informações entre os membros, para a seleção e aperfeiçoamento de fornecedores, canais de distribuição e ampla integração e flexibilidade nos mercados.

Alguns elementos causadores do fracasso dos *cluster* de competitividade podem ser: guerra de poder; falta de fluência de informações no ambiente interno e entre os integrantes; desconsideração de aspectos relativos à cultura das corporações envolvidas, cooperação e avaliação continuadas; reconhecimento individual e coletivo das fortalezas e debilidades produtivas e distributivas de cada um dos parceiros envolvidos; falta de definição clara de objetivos, metas e responsabilidades e insumos necessários, observadas as dimensões de prazos, preços e padrões de qualidade.

Cabe destacar que a articulação produtiva em *cluster* demanda a revisão dos paradigmas tradicionais, seja na concepção ou no processo de gestão das organizações de produção para construção de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é resultado do conjunto de atividades empreendidas na corporação, diferentes das oferecidas pelas rivais ou semelhantes de um modo diferente e integrado, interpretadas como estratégias (PORTER, 1996).

Para atender o segundo objetivo específico desta Tese foi efetuado resgate conceitual acerca das dimensões do ócio, lazer e turismo, enquanto atividade empresarial, processo que possibilitou compreender que a transformação do ócio em negócio tem na atividade turística um importante elemento.

O homem, em sua trajetória como espécie, experimentou momentos distintos de trabalho, relacionados às tecnologias empregadas, as aspirações de consumo e acumulação derivadas de seu comportamento coletivo, seja no exercício da caça, pesca e coleta de frutos (primitivo), na produção de ferramentas e utensílios, cultivo da terra, domesticação e criação de animais (sedentário), no uso de máquinas e equipamentos para ampliação da produção (industrial).

Em cada momento da trajetória do homem como espécie, ocorre a manifestação do trabalho como ação para sobrevivência, reprodução e acumulação de meios e insumos, sendo que o exercício da atividade laboral com maior ou menor intensidade foi e é decorrente da condição social frente ao contexto.

O ócio confere respeitabilidade frente a sociedade, inclusive quando materializado em façanhas e conquistas que o referendam.

A respeitabilidade derivada do ócio, do uso permanente do tempo em atividades não produtivas, denota o desfrute da vida sem dificuldades no conforto, o não trabalho e envolvimento direto com processos industriais de reprodução, tendo o olhar e ocupação centrados em atividades lucrativas (VEBLEN, 1980).

Enquanto atores sociais da história, em sua condição de permissividade, a classe ociosa estimulou, inicialmente para seu desfrute, o cultivo das artes, literatura, atribuiu requinte nas relações entre os homens e sistematizou as filosofias e os saberes, no Ocidente e Oriente, deixando sua contribuição à humanidade (AYER apud BOULLÓN, 1995).

O trabalho como elemento de subordinação e sujeição social, a riqueza como condição de efetividade e o ócio como indicativo da diferenciação são linhas mestras da obra de Veblen (1980), que sustentam a crítica aos modelos de produção capitalista e marxista.

Para De Masi (2000), a sociedade industrial originou a oferta de múltiplas e diversificadas alternativas de consumo de bens e serviços, possibilitando o atendimento das inúmeras necessidades dos homens, inclusive as de natureza supérflua, melhorando a qualidade de vida associada de segmentos sociais e disponibilizando maior tempo livre aos homens, o qual necessita ser organizado de maneira científica.

O lazer, enquanto tempo fora do trabalho, fruto das conquistas sociais e legais, está diretamente relacionado ao mesmo e caracteriza-se por sua dimensão fugaz, requer autonomia, flexibilidade e total isenção de atividades produtivas no âmbito familiar ou funcional.

Enquanto momento fora do trabalho, o lazer foi interpretado como “[...] espaço que possibilita o desenvolvimento humano”, segundo Marx, “[...] tempo que permite as composições livres”, segundo Proudhon, “[...] a possibilidade de desenvolver a astronomia popular”, segundo Conte (apud DUMAZEDIER, 1976).

O lazer integra o sonho dos homens, assim como a longevidade e a maior liberação do trabalho (DE MASI, 1999).

Lazer é o adicional de tempo com autonomia que o trabalhador conquista, com possibilidade de alterar momentaneamente suas atividades fisiológicas como comer e dormir (BOULLÓN, 1995).

A sociedade industrial caracteriza-se pela organização e racionalização do trabalho, escola, sociedade, do tempo livre e lazer, demandando espaços, estruturas e serviços de suporte específicos ao seu funcionamento (DE MASI, 2000).

A oferta de estruturas e de serviços para atender as demandas de consumo no tempo sem trabalho-lazer-atribuem ao mesmo a condição de mercadoria. “[...] as agências comerciais vendem o sol, a aventura, a expatriação sob as formas mais padronizadas possíveis, a fim de atrair o máximo de clientes, com uma despesa mínima a um benefício máximo” (DUMAZEDIER, 1974, p.93).

Na sociedade industrial, a cultura de massas transforma o lazer em mercadoria e o distribui através de estilos padronizados e indutivos que com relativa freqüência privam o homem da autonomia e flexibilidade no seu tempo sem trabalho.

Os espaços e as estruturas de lazer são organizadas e mantidas segundo princípios mecanicistas de produção e distribuição, com padronização e freqüente impessoalidade na prestação de serviços, nos transportes, na hospedagem, alimentação, recreação etc., conferindo ao sujeito a condição de objeto que integra a massa. Os momentos de comunhão coletiva, representados pelo cultivo e difusão dos valores culturais, no seio do tecido social, são transformados em neg(ócio) e reduzidos em meros espetáculos para não residentes (DUMAZEDIER, 1974; MORIN, 1975).

A organização de atividades lúdicas de forma padronizada, a apropriação das mesmas sob a dimensão de negócio e a distribuição na modalidade de bens e serviços coletivos, em busca de economias de escala, torna o homem um sujeito passivo e espectador do processo, privando-o da condição interativa (RUSSELL apud DE MASI, 2001).

No tempo de não trabalho, o homem busca experiências distintas do seu cotidiano, em espaços diversos que possibilitam conhecer novas culturas, desfrutar de atividades lúdicas, recreativas e “[...] sua vida se torna uma grande brincadeira, brinca de ser camponês, pescador, lenhador, luta, corre, nada [...]” (MORIN, 1975, p.61).

O não trabalho, a disponibilidade da riqueza como condição de efetividade e o acesso ao ócio como elemento de diferenciação, caracterizam atributos de restrito segmento do tecido social presente e visível na sociedade de mercado, com interface na atividade turística como neg(ócio).

O deslocamento do homem no território, motivado pela busca de meios de subsistência, fuga das guerras, ou mesmo pela curiosidade ou busca do desconhecido, é fato comprovado na história, seja na época dos Impérios Antigos, da Idade Média, no Renascimento, nas grandes viagens, na Era da Mobilidade e expressivamente na Era Moderna (FUNIBER, 1998).

A atividade turística, enquanto segmento produtivo experimenta acentuada transformação, a partir de 1750, com o advento da Revolução Industrial, em função da oferta de meios de transportes mais rápidos e seguros, da expansão nas tecnologias de produção e distribuição de bens e serviços, facilitando o deslocamento e estada das pessoas nos espaços, seja através da popularização do automóvel particular e do transporte coletivo - terrestre, trilhos, vapor -, da instalação de negócios de hospedagem providos de estrutura de serviços, dos negócios na área de alimentos ou mesmo na formulação de pacotes de viagens.

A expansão econômica da atividade turística, no contexto das relações de produção e consumo, merece atenção especial na obra “Paradoxo global”, de John Naisbitt, com destaque para caracterização da dimensão multifacetada, em função da sua operação requerer a incorporação de bens e serviços produzidos ao longo de grande parte da cadeia produtiva dos setores primário, secundário e terciário da economia.

O crescimento na demanda por ofertas diferenciadas de ócio e entretenimento, em períodos alternados de férias curtas, tem sido indutor à flexibilização e diversificação dos negócios turísticos, segmentados de transporte, hospedagem, alimentação e lazer programados, através da distribuição de serviços concebidos na produção de condições necessárias à realização de atividades de ócio, possibilitando a integração dos viajantes e interatividade com os residentes, particularmente nos destinos consolidados.

O resgate e análise das ações estratégicas implantadas para o fomento da atividade turística, particularmente na Ilha de Las Palmas de Gran Canaria – Arquipélago Canario/Espanha e em Florianópolis – Ilha de Santa Catarina/Brasil, enquanto terceiro objetivo específico desta Tese foi plenamente atendido.

O quarto e último objetivo específico que é o de analisar a relevância e eficácia das estratégias competitivas adotadas pelos atores sociais dos segmentos, público e privado, das Ilhas estudadas, também foi atendido e possibilitou compreender as dificuldades emergentes para formação e operação de aglomerados produtivos de forma sinérgica para garantir a qualidade, a produtividade, e a competitividade no mercado de viagens e turismo, cuja característica essencial é a acentuada volatilidade.

## 4.2 Recomendações para Pesquisas Futuras

Desde a definição dos objetivos desta Tese, bem como, durante o desenvolvimento da mesma, inúmeras questões adjacentes despertaram interesse e inquietudes para realização de estudos subseqüentes as quais são destacadas nesta seção, sob a forma de interrogações, com relação ao processo de comercialização, habitabilidade versus visitabilidade, contribuição do capital imobiliário para qualificação do destino, bem como dos centros de ensino para fomento à empresariabilidade e ao desenvolvimento de aglomerados produtivos de base local.

Relacionado ao processo de comercialização foram estruturadas algumas questões básicas e complementares:

- Considerando a atividade turística como neg(ócio), qual o efetivo grau de flexibilização da agenda de seus participantes, na sociedade de mercado?
- Qual a significância do mercado interno para a longevidade e especialização da oferta turística local?
- Qual o estágio de vida do produto local, nos principais mercados emissores de fluxos - internos e externos?
- Qual a relação entre as dimensões de fidelização e competitividade, no mercado de viagens e turismo, considerando que os viajantes buscam sempre novos destinos?
- Quais as relações existentes entre o emprego de tecnologias da informação, no processo de comercialização e o efetivo incremento na demanda de fluxos ao território?

Relacionada ao capital imobiliário foram estruturadas questões relativas à efetiva contribuição deste segmento produtivo para o processo de profissionalização da atividade turística no espaço insular de Florianópolis:

- Quais as relações existentes entre as dimensões de investibilidade, visitabilidade e habitabilidade no espaço local?
- Quais as relações existentes entre a edificação do Centro de Convenções Cidade de Florianópolis e a chegada de redes hoteleiras internacionais ao espaço insular?

Finalmente, com relação a cultura de empresariabilidade e formação de aglomerados produtivos de base local, fica a questão imbricada com a efetiva contribuição dos centros de excelência e ensino no processo.

## REFERÊNCIAS

ACERENZA, M.A. **Promoção turística**: um enfoque metodológico. São Paulo: Pioneira, 1991.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtivas e *cluster* regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolin, 2000.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, V. "Começam contratações temporárias para verão - proximidade da temporada ameniza o desemprego nas cidades turísticas catarinenses". **Jornal Diário Catarinense**, 23 set., p.4, 1999.

ASOCIACIÓN DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS (ACHE). **Las cadenas hoteleras en Espana**, Madrid, 1997.

AYER, A.J. **As idéias de Bertrand Russell**. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix/Ed. da USP, 1974.

BARBOSA, L.G.M. **Gestão em turismo e hotelaria**: experiências públicas e privadas. São Paulo: Aleph, 2004.

BOULLÓN, R.C. **Planificación del espacio turístico**. México: Trillas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Los municipios turísticos**. 2.ed. México: Trillas, 1995.

BOYETT, J.H.; BOYETT, J.T. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRUYNE, P. de; SCHOUTHEITE, J.H. e M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAIXETA, N. A explosão do turismo. **Revista Exame**, 07 mar., p.56, 2001.

CAPODAGLI, B., JACKSON, L. **O estilo disney**: aplicando os segredos gerenciais da Disney na sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1999.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix Ltda., 1999.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. 5.ed. Rio de Janeiro: COP, 1992.

CARRASCO, J.M.R., BUY, S.G. (Orgs.). **Fundamentos de la dirección estratégica**. Madrid: Piramides, 1998.

CENTRO DE ESTUDOS CULTURA E CIDADANIA (CECCA). **Uma cidade numa ilha**: relatório sobre os problemas sócio-ambientais da Ilha de Santa Catarina. Florianópolis: Insular, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CRAINER, S. **Os revolucionários da administração**: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DE MASI, D. (Org.). **A economia do ócio**. Tradução de Carlos Irineu W. da Costa, Pedro Jorgensen Júnior e Lea Mazzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento sem trabalho**. 2. ed. São Paulo: Esfera, 1999.

\_\_\_\_\_. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DIEGUES, A.C. (Org.). **Ilhas e sociedades insulares**. São Paulo: USP, 1997.

DRUCKER, P.F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUNNIGAN, J., MASTERSON, D. **A sabedoria dos maiores estrategistas**. São Paulo: Futura, 2000.

FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA IBERO-AMERICANA (FUNIBER). **Formação turística – Cadernos de Consultoria Turística – Ensino a Distância.** Florianópolis: Palotti, 1998.

GALBRAITH, J.K. **A era da incerteza.** Tradução de F. R. Nickelsen Pellegrini. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GEUS, A. de. **A empresa viva:** como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOODE, W.J., HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** 5.ed. Tradução de Carolina Matuscelli Bori. São Paulo: Ed. Nacional, 1975.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Turismo em Santa Catarina – Rumo ao ano 2000:** algumas propostas. Florianópolis: IOESC, 1993.

GUEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios:** textos e casos. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HODGE, B.J., ANTHONY, W.P. e GALES, L.M. (Orgs.) **Teoría de la organización:** Un enfoque estratégico. 5.ed. Tradução de Dolores Ruiz. Madrid: Prentice-Hall Iberia, 1998.

HORWATH CONSULTING SOTECONTI. **A indústria hoteleira brasileira.** São Paulo: Soteconti, 1999.

INSKEEP, E. e KALLENBERGER, M. (Orgs.). **An integrated approach to resort development. six case studies.** Madrid, WTO.1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR). **Anuário Estatístico Embratur,** Brasília, v. 28, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo da demanda turística internacional de 1996.** Brasília: Imprensa Oficial, 1996.

\_\_\_\_\_. **Estudo da demanda turística internacional de 2000.** Brasília: Imprensa Oficial, 2000.

KOTLER, P., HAIDER, D.H. e REIN, I. **Marketing público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. Tradução de Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P., BOWEN, J. e MAKEUS, J. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. Tradução de Miguel Angel Sánchez Carrion. México: Prentice Hall, 1997.

LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO. **Consejería de Turismo y Transportes del Gobierno de Canarias**. Santa Cruz de Tenerife: Inovación Canaria, 1997.

LICKORISH, L JENKINS, C.L. **Introdução ao turismo**. Tradução de Fabíola Vasconcelos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUNDBERG, D.E. **Manual de organización y adminstracion de turismo**. Tradução de Lourdes Ballbé Mallol. Barcelona: Centrum, 1976.

MACHADO, R.M. de M. **Fortalezas da Ilha de Santa Catarina**: um panorama. Florianópolis: IU/UFSC, 1994.

MCINTOSH, R. e GUPT, S. **Turismo**: planeación, administración y perspectivas. 2.ed. México: Limusa, 1989.

MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração, como se localizar na babel dos gurus empresariais**. Tradução de Ana Beatriz Rodriguez e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINAYO, M.C. de S., SANCHES, O. Quantitativo-qualiativo: a posição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3):239-262, jul./set., 1993.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4.ed. São Paulo: Hucitec Abrasco, 1996.

MINISTÉRIO DE COMERCIO Y TURISMO. FUTURES. **Plan marco de competitividad del turismo español**. Madrid: Secretaria General de Turismo, 1994.

MINTZBERG, H., QUINN, B.J., VOYER, J. (Orgs.). **El proceso estratégico**: conceptos, contextos y casos. México :Prentice-Hall Hispoamericana, 1997.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000

MOLINA, S.E. e RODRIGUES, S.A. **Planificación integral del turismo**: un enfoque para latinoamerica. México: Trillas, 1991.

MOLINA, S.E. (Org.). **Reflexiones sobre el ocio y el turismo**. Libre.México: Trillas/Universidad Análmac, 1998.

MORETTO NETO, L. **Diagnóstico organizacional**.. UFSC/ENE/SENAI: Curso de Especialização em Consultoria Empresarial, 2001. (Apostila básica).

\_\_\_\_\_. **A atividade turística e o desenvolvimento sustentado**: estudo de caso - o Projeto Costa Norte no Balneário de Ingleses, Ilha de Santa Catarina, no período de 1960 a 1990. 1993. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

\_\_\_\_\_. **Notas de campo**: viagem de estudos ao Arquipélago das Canarias, inverno de 1999.

\_\_\_\_\_. **Notas de campo**: viagens de estudos ao Arquipélago dos Açores, verão de 1996 e primavera de 1998.

MORRISEY, G.L. **Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación**. Tradução de Carlos Alberto Arenas Monreal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos serão os seus protagonistas e menores serão as nações, empresas e indivíduos. Tradução de Ivo Koytoviski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOSSO FUTURO COMUM. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1988.

OFICINA DE DESENHO URBANO DE FLORIANÓPOLIS. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 1996.

OPPERMANN, M. e CHON, K. **Tourism in developing countries**. London: Thonson Business Press, 1997.

PESQUISA, PLANEJAMENTO E PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA. (PERFIL). **O turismo em Florianópolis – pesquisa de opinião**. Florianópolis, jun., 1987. (mimeo.)

PLANO ESTRATÉGICO DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO PARA FLORIANÓPOLIS (PLANET). **Versão 98/99. Fórum Permanente de Planejamento Turístico de Florianópolis**. Florianópolis: SEBRAE, 1995.

**PLANO INTEGRAL DE CUALIDAD DEL TURISMO ESPAÑOL (PICTE)**. Madrid: Ministério de Economia, 2000.

PORTER, M.E. **Competição - On competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Cluster e competitividade*. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 15 jul./ago., p.100-110, 1999.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. 7.ed. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Os anos 90 acabaram... Volte à estratégia. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 30, jan./fev., p.28-29, 2001.

QUARTIEIRO, M. “Santa Catarina recupera estrutura para o veraneio”. **Jornal Diário Catarinense**, 12 set., p.30, 1999.

RED ISA. **Reunião de Especialistas em Turismo**. RED ISA/UNITWIN/UNESCO. Ilha de São Miguel/Ponta Delgada/Azores: Universidade dos Azores, 1998.

RODRIGUES, A.B. (Org.). **Turismo e Espaço**: rumo a um conhecimento transdisciplinar. São Paulo: Hucitec, 1997.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello (Cols.). São Paulo: Atlas, 1999.

SANTA CATARINA. **Mensagem à Assembléia Legislativa, apresentando o Projeto Catarinense de Desenvolvimento**. Florianópolis: IOESC, 1974. (encaminhada pelo Governador Colombo Machado Salles).

SEKEFF, G. e COUTINHO, L. Os resorts vão esquentar o verão. **Revista Veja**, São Paulo, Edição 1679, 13 dez., 2000

SENGE, P.A. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução de OP Traduções. São Paulo: Círculo do Livro, 1998.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem. Relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TWEED, S.C. **Foco estratégico**: a vantagem competitiva. Tradução de Vera Caputo. São Paulo: Editora Gente, 1998.

URRY, J. **O olhar do turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas; Tradução Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Studio Nobel/SESC, 1996.

VEBLEN, T. **A alemanha imperial e a revolução industrial**: A teoria da classe ociosa. Tradução de Bolímar Lamounier e Olívia Krähen-büll. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Roda e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Tiempo compartido – La nueva fuerza en el turismo**. Madrid: WTO, 1997.

\_\_\_\_\_. **Informe turismo 2000**. Madrid: 2000.

YOSHINO, M.Y., RANGAN, S.V. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. Tradução de José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996.

Sites consultados disponíveis em:

<[www.people.clemson.edu/~carcori/english/turismo.htm](http://www.people.clemson.edu/~carcori/english/turismo.htm)>

<[www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm](http://www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm)>

<[www.florianopoliscvb.com.br](http://www.florianopoliscvb.com.br)>

<[www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html](http://www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html)>

<[www.nortexus.com/equipotel/editorial/catalogo+de+fornecedores/index.htm](http://www.nortexus.com/equipotel/editorial/catalogo+de+fornecedores/index.htm)>

<[www.abraselsc.org.br](http://www.abraselsc.org.br)>

<[www.guiafloripa.com.br/sindicato](http://www.guiafloripa.com.br/sindicato)>

<[www.cntur.com.br](http://www.cntur.com.br)>

<[www.advb-sc.org.br](http://www.advb-sc.org.br)<

<[www.abav-sc.org.br](http://www.abav-sc.org.br)>)

<[www.facisc.com.br](http://www.facisc.com.br)>

<[www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)>

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ABREU, M.P. de (Org.). **A ordem do progresso**: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ALCÁNIZ, J.E.B.; SIMÓ, L.A. Estratégias de marketing de los destinos maduros, una aplicación al destino España en el Reino Unido. In: VIII CONGRESO DA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (ACEDE), **Anais...** Las Palmas, ULPGC, 1998.

ALVES, R. **Filosofia da ciência**. Introdução ao jogo e as suas regras. 5.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ARMAS, A.A. de. **Canarias**. 1.ed. Madrid: Agedine, 1996.

ASCANIO, A. El futuro del turismo en Venezuela: cinco estrategias para reinventar o turismo. In: **Turismo em Análise**, São Paulo, ECA, v. 9, n. 2, nov., 1998.

ASSOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO (AEICT). España, un país turísticamente avanzado? In: Iº CONGRESO DE LA ASSOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO, **Anais...** Marbella, 1994. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, 1995.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Prodetur/NE em ação. Ações estruturantes do turismo no nordeste do Brasil**. Fortaleza: 2000.

BARBER, J.P. Un análisis empírico de la internacionalización Española: modos de entrada y factores de empresas. In: VIII CONGRESO NACIONAL DA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (ACEDE), **Anais...** Las Palmas, ULPGC, 1998.

BEE, F. e R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 5.ed. São Paulo: Ed. do SENAC/SP, 2001.

BLANCO, M.R. **Teoria general de turismo**. 2.ed. México: Diana, 1994.

BODGAN, R.C., BIKEN, S.K. **Investigación qualitative em educação**: uma introdução a teoria e aos métodos. Porto (Portugal): Porto, 1994.

BOULLÓN, R.C.; MOLINA, S.E.; WOOG, M.R. **Un nuevo tiempo libre**: tres enfoques teórico-prácticos. México: Trillas, 1993.

BOULLÓN, R.C. **Proyectos turísticos**: identificación, localización y dimensionamiento. México: Diana, 1995.

\_\_\_\_\_. **Las actividades turísticas y recreacionales**: el hombre como protagonista. 3.ed. México: Trillas, 1995.

BOULLÓN, R.C. **Marketing turístico**: una perspectiva desde la planificación. Buenos Aires: Librerías Turísticas, 1998.

BROMLEY, R.; BUSTELO, E.S. (Orgs.). **Política x técnica no planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BUADES, E.G. **Calidad de servicio em hoteles de sol y playa**. Madrid: Síntesis, 2001.

BUENO, E.I. Respuestas españolas en las diversas fases del fenómeno turístico. Madrid: **Revista de Estudios Turísticos**, n. 133, 1997.

CABALLERO, M.C. Desarrollo de nuevos productos turísticos en Grand Canaria. **Estudios y Perspectivas en turismo**, Buenos Aires, CIET, v. 4, n. 3, p.184, jul., 1995.

CABILDO INSULAR DE GRAN CANARIA. Gran Canaria Siglo XXI. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. **Diagnóstico de Situación**. Las Palmas: RED Comunicacion, 1998. 2vs.

CAMISÓN Z.C. **La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana**: análisis dl efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales. Vicente Roca (col.). Valencia: Lo Blanch, 2001.

CAMPOS, L.C. de A.M., GONÇALVES, M.H.B., VIANNA, M. da C. de O. **Lazer e recreação**. Rio de Janeiro: Ed. do SENAC Nacional, 1998.

CAVACO, C. Turismo(s) de ontem e de amostra. In: **Economia & Perspectiva**, Lisboa, Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica, v. 1, n. 4, jan./mar., 1998.

CAVASSA, C.R. **La modernización y administración de empresas turísticas**. México: Trillas, 1994.

CENTENO, R.R. **Metodología de la investigación aplicada ao turismo**: casos prácticos. México: Trillas, 1992.

CENTRO DE ESTUDOS CULTURA E CIDADANIA (CECCA). Fundo Nacional do Meio Ambiente. **Qualidade de vida e cidadania**: a construção de indicadores sócio-ambientais da qualidade de vida em Florianópolis. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. **Unidades de conservação e áreas protegidas da Ilha de Santa Catarina**: caracterização e legislação. Florianópolis: Insular, 1997.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHOWDHURY, L. **Management 21 C - Financial Times**. New York: Prentice-Hall, 1999.

CONGRESO DA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMIA E DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (ACEDE), VIII, 1998, Las Palmas, **Anais...** Las Palmas: ULPGC, 1998.

CONGRESO NACIONAL DA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMIA E DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (ACEDE), 10º, 2000, Oviedo, Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa. **Anais...** Oviedo: ACEDE, set., 2000.

**CONGRESSO EUROPEU DE TURISMO**. Beja, Portugal: jun., 2000.

CONNELAN, T.K. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. São Paulo: Futura, 1998.

CONSEJERIA DE TURISMO E TRANSPORTES. **Oferta y demanda turística Canária, 1993-1998**. Las Palmas: Gobierno de Canárias, 1999.

\_\_\_\_\_. **Oferta y demanda turística Canária, 1995-2000**. Las Palmas: Gobierno de Canarias, 2000.

COOPER, C. **Turismo: princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, A. da **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, B.K., ALMEIDA, M.I.R. de (Coords.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, B.K., ALMEIDA, M.I.R. de (Coords.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, G., BERNARDO, A. **Estratégia de marketing para o turismo**. In: **Economia & Perspectiva**, Lisboa, Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica, v. 1, n. 4, jan./mar., 1998.

CRUZ, R. de C. **Política de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2000.

CUNHA, L. **Economia e política do turismo**. Lisboa: McGraw-Hill, 1997.

CYNRANKA, L.F. de M., SOUZA, V.P. de. **Orientações para normalização de trabalhos acadêmicos**. 2.ed. Juiz de Fora: EDUFJF, 1996.

DACHARY, A.C., BURNE, S.M.A. Cancún, el enclave turístico y sus costos. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Buenos Aires, CIET, vol. 3, n. 2., p.109, abr., 1994.

\_\_\_\_\_. Turismo e recolonización: un modelo acorde com la globalización. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Buenos Aires, CIET, vol. 3, n. 1, p.114, jan., 1994.

DANIELS, J.L., DANIELS, N. Caroline. **Visão global: criando novos modelos para as empresas do futuro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

Day, G.S., REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Robert Gunther (Col.). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE MASI, D. (Org). **A emoção e a regra**: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

\_\_\_\_\_. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC/SP, 1999.

\_\_\_\_\_. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: UnB, 1999.

DELL, M. **Dell**: estratégias que revolucionaram o mercado. São Paulo: Market Books, 1999.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DENCKER, A. de F.M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, R. **Planejamento do turismo**: política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAZ, M.G. Análisis empírico de la creación de valor através de las diferentes estratégias competitivas. In: VIII CONGRESO DA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMIA E DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (ACEDE), **Anais...**, Las Palmas, ULPGC, 1998.

DONAIRE, J.A., FRAGUELL, R.M., MUNDET, L. La Costa Brava ante los nuevos retos del turismo. **Revista de Estudios Turísticos**, Madrid, n. 133, 1997.

DRUCKER, P.F. **Administrando para obter resultados**. Tradução de Nivaldo Maritigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999

\_\_\_\_\_. **A administração na próxima sociedade**. Tradução de Nivaldo Moutigelli Júnior. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Foudation**. 2.ed. Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

\_\_\_\_\_. **Lazer e cultura popular**. Tradução de Maria de Lourdes Santos. São Paulo: Perspectivas, 1976.

ERQUIAZA, E.G. Las pymes y su grado de internacionalización. Como incide la internacionalización en el comportamiento de las empresas Gallegas. In: VIII CONGRESO DA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMIA E DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (ACEDE), **Anais...**, Las Palmas, ULPGC, 1998.

FERRAZ, J.C., KUPFER, D., HAGNENCENER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIGUERAS, M.A. **El turismo internacional en la economía cubana 2001**. Disponível em: [www.wto.org/spanish/tratap\\_s/serv\\_s/symp\\_cuba-s.doc](http://www.wto.org/spanish/tratap_s/serv_s/symp_cuba-s.doc). Acesso em: 13 ago. 2001.

FIGUEROLA, M.P. **Teoría económica del turismo**. Madrid: Alianza Editorial, 1985.

FISCHMANN, A., ISNARD, M.R. de A. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FORTE, A. A vertente empresarial da estratégia de promoção turística. In: **Economia & Perspectiva**, Lisboa, Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica, v. 1, n. 4, jan./mar., 1998.

FÓRUM PERMANENTE DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO DE FLORIANÓPOLIS. PLANET 2000. **Plano Estratégico de Turismo para Florianópolis – verão 98-99**. Florianópolis: 1999.

FREIRE, A. **Estratégia**: sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo, 1995.

GAAJ, L. **O estrategista**: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GAMBARA, H. **Diseño de investigaciones**.. Madrid: Mc Graw-Hill, 1995. (Cuaderno de prácticas).

GHOSHAL, S., BARROS, B.T. de **Estratégia e gestão empresarial**: construindo empresas brasileiras de sucesso – estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIANESI, I.G.N., CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr., 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mar./jun., 1995.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago., 1995.

GOMEZ, J.I.G. HERNÁNDEZ, U.M. Aspectos diferenciadores de los establecimientos hoteleros de tres y cuatro estrellas de especialidad playa: Analisis de una muestra de Empresas. **Revista de Estudios Turísticos**, Madrid, n. 32, 1996.

GÓMEZ, J.C.R. Tiempo y ocio - crítica de la economía del trabajo. In: TURISMO Y SOCIEDAD, **Anais...** Bogotá: Universidad Externato de Colombia/Grupo Editorial 87, 1992.

\_\_\_\_\_. Tiempo, tiempo libre y calidad de vida. In: TURISMO Y SOCIEDAD, **Anais...** Bogotá, Universidad Externato de Colômbia, vol. II, n. 1., mayo de 1987.

GÓMEZ, V.B. **Planificación económica del turismo. De una estratégia massiva a una artesanal**. México: Trillas,1990.

GONZÁLEZ, I.S. Las estratégias de downsizing en la empresa española. In. VIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE. **Anais...** Las Palmas: ULPGC, 1998.

GRASS, J.M.G. **Estratégias para la competitividad de las PYME**. Madrid :MC Graw Hill, 1997.

GRIENFELD, D. Estudios y perspectivas en turismo. In: II SEMINÁRIO: ESTRATÉGIAS PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO PLAYA. **Anais...** Buenos Aires, CIET, vol. 3, n. 4, oct. 1994.

GUSTAVO L., SÁNDREZ, J.A. Plan de mejora de la competitividad del turismo en Costa Rica: un reporte de progreso. In: CENTRO LATINO AMERICANO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE (CLACDS). **Anais... CHIMALLA**. Costa Rica: INCAE, 1997.

HALL, C.M. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamento. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Contexto, 2001.

HAMEL, G., PRAHALAD, G.H. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: 1995

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégias para o crescimento**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus, 2000. Título original: On strategies for growth.

HESELBEIN, F., GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas do amanhã. Organização Peter Drucker Foundation. Tradução Nota Assessoria. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997.

IBAÑEZ, M.N., DOMÍNGUEZ, M.B. Algunas reflexiones sobre el turismo en Tenerife. In: ENCUETRO DE EXPERTOS EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMIA DEL TURISMO DE LA RED ISA. **Anais...** Ponta Delgada: Primer abril de 1998.

IZARD, O.M. Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicacion y la informacion en la competitividad de las empresas turísticas. **Revista de Estudios Turísticos**, Madrid, n. 142, 1999.

JIMENEZ, A. **Turismo**: Estructura y desarrollo. México: McGraw-Hill, 1992.

JIMÉNEZ, L.U.C. La actividad turística española: una aproximación desde la dinámica de sistemas. **Revista de Estudios Turísticos**, Madrid, n. 135, 1998.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. **Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones**. 3.ed. Tradução de José E. A. B. et al. Madrid :Prentice - Hall, 1997.

JÚLIO, C.A., SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management).

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. Consejería de Industria, Comercio y Turismo. **El plan de competitividad empresarial, retos, líneas prioritarias y áreas de actuación.** Junta de Castilla y León. Disponível em: <[www.jcyl.es/jcyl/cict/sg/sved/empresas](http://www.jcyl.es/jcyl/cict/sg/sved/empresas)>. Acesso em: 09 jul. 2000.

KANTER, R.M. **World class thriving locally in the global economy.** Boston: Prentice-Hall, 1995.

\_\_\_\_\_. **Quando os gigantes aprendem a dançar:** dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Tradução de Liana Torres Pereira. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, A. **A Conduta na pesquisa:** metodologia para as ciências do comportamento. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: EDUSP, 1975.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia. Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIERNAN, Matthew J. **11 mandamentos da administração do século XXI.** Tradução de June Camargo. São Paulo: Makron Books, 1998.

KRIPPEIRDORJ, J. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens.** Tradução de Contexto Traduções Ltda. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1989.

LAFARGUE, P. **O direito à preguiça.** Tradução de J. Teixeira Coelho Netto. São Paulo: Hucitec, UNESP, 1999.

LASH, S., WISCONSIN, J.U. **The end of organized capitalism. Lazer numa sociedade globalizada:** leisure in a globalized society. The University Wisconsin Press, 1987. São Paulo: SESC/WRLA, 2000.

LEA, J. **Tourism and development in the third world/john lea.** London: Routledge, 1998.

LICKORISH, L.J. **Desarrollo de destinos turísticos**: políticas y perspectivas. A. Jefferson, J. Bodlender e C.L.Jenkins (cols.). Tradução de Héctor de Lille. México: Diana, 1994.

LORANGE, P. **Alianças estratégicas**: formação, implantação e evolução. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

LUDKE, M., MARI, A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPO, 1996.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDINA, C.C. RODRÍGUEZ, M.G. e JIMENEZ, A. **Tipologia estratégica y factores competitivos**: un análisis empírico. In. VIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE. **Anais...** Las Palmas: ULPGC, 1998.

MICHAELSON, G.A. **Sun-Tzu**: a arte da Guerra para gerentes. Tradução de Heitor Pitombo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MILIO BALANZÁ, I., NADAL, M.C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. Tradução de Miguel Cabrera. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MINAYO, M.C. de S., DESLANDES, S.F., CRUZ NETO, O. et al. (Orgs.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DE COMERCIO Y TURISMO. FUTURES. **Plan marco de competitividad del turismo español**. Madrid: Secretaria General de Turismo, 2000.

MINISTÉRIO DE TURISMO DE CUBA. (Disponível em: <[www.wto.org/spanish/tratap\\_s/serv\\_s/symp\\_cuba-s.doc](http://www.wto.org/spanish/tratap_s/serv_s/symp_cuba-s.doc)>. Acesso em: 13 ago. 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes. Estrutura em cinco configurações**. Tradução de Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Tradução de Maria Adelaide Carpegiani. Ao Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H., QUINN, B.J. **O processo da estratégia.** 3.ed. Tradução de James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., QUINN, B.J., GHOSHAL, S. (Orgs.). **El proceso estratégico.** Edición europea rev. Madrid: Prentice-Hall Iberia, 1999.

MOEMA, S. (Orgs.). **Reflexiones sobre el ocio y el tiempo libre.** México: Trillas/Universidad Anáhuac 1998.

MOLINA, S. **Modernización de empresas turísticas:** un enfoque para el logro de la calidad total. México: Diana, 1994.

\_\_\_\_\_. **O pós-turismo.** Tradução de Roberto Sperling. São Paulo: Aleph, 2003.

MONTEJANO, J.M. **Estrutura del mercado turístico.** Madrid: Sintesis, 1991.

MONTGOMERY, C.A. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORALES, F.X.M. Análisis de los procesos de integración, desde la perspectiva de las configuraciones organizativas: una aplicación a las cadenas hoteleras. In: VIII Congreso Nacional de ACEDE. **Anais...** Las Palmas, UPLGC, 1998.

MORENO, J. e SEGURA, G. **Turismo en El Salvador:** el reto de la competitividad. INMAN, Crist. In: CENTRO LATINO AMERICANO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE (CLACDS), El Salvador: INCAE, 1998.

\_\_\_\_\_. **Turismo en Guatemala:** el reto de la competitividad. INMAN, Crist. In: CENTRO LATINO AMERICANO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE (CLACDS), Guatemala: INCAE, 1997.

\_\_\_\_\_. **Turismo en Nicaragua:** el reto de la competitividad. INMAN, Crist. In: CENTRO LATINO AMERICANO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE (CLACDS), Nicaragua: INCAE, 1997.

MORIN, E. **Cultura de massas no século XX:** o espírito do tempo. 3.ed. Tradução de Maura Ribeiro Sardinha. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1975.

MORRIS, T. **A nova alma do negócio. Como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOYSÉS FILHO, J., SOTELINO, M.C.T., ALAMBERT, M.R. et al. **Estratégia de empresas.** Avid Menezes Lobato (Coord.). Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2003.

MUÑOZ, D.R.M. **Análisis estratégico del sector turístico:** el caso de Gran Canaria. In: PRIMER ENCUETRO DE EXPERTOS EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMIA DEL TURISMO DE LA RED ISA, Ponta Delgada, abr., 1998.

NACHERJ.M., CARPI, J.T. Aprender de una región ganadora: turismo de masas y desarrollo local. **Estudios y Perspectivas**, v. 9, p.251-264, 2000.

NETO, V. Pensar turismo em termos de futuro. In: **Economia & Perspectiva**, Lisboa, Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica, v. 1, n. 4, jan./mar., 1998.

NOGUES, J.O.I. **El paper de les pimes en la creació de nuevos products turístcs.** Barcelona: Estudis de Turisme de Catalunya, jun., 2000.

NONAKA, I. E TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALOMO, M.F. **Elementos para el estudio de la economia de la empresa turística.** Madrid: Sintesis, 1991.

PALOMO, M.F. **Teoría económica del turismo.** Madrid: Alianza Editorial, 1985.

PEARCE D.G. **Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográfica.** Tradução de Lilia Somano Bello. México: Trillas, 1988.

PEARCE, D.G. e BUTLER, R.W. (Orgs.). **Desenvolvimento em turismo:** temas contemporâneos. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Contexto, 2002.

PETROCCHI, M. **Turismo:** planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.

PHILLIPS, P.A. e MOUTINHO, L. **Strategic planning systems in hospitality and tourism.** London: British Library, 1998.

PINE II. JOSEPH, B., GILMORE, J.H. **O espetáculo dos negócios, desperte emoções que seduzam os clientes, sensações determinam o valor de produtos e serviços.** Tradução de Maria José Cylhar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POLANYI, K. **A grande transformação:** as origens da nossa época. 2.ed. Tradução de Fanny Wrobel. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REBOLLO, J.F.V. (Coord.). **Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del Turismo.** Barcelona: Editorial Ariel, 1997.

RIBAS, C.B. MARTÍNEZ, A.G. **Cadenas hoteleras en España.** (Disponível em: <[www.eteif.org/eteif/revista/num2](http://www.eteif.org/eteif/revista/num2)>. Acesso em: 09 set. 2000.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBERT, M. **Estratégia:** como empresas vencedoras dominam a concorrência. Tradução de June Camargo. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

RODRIGUES, A.B. (Org.). **Turismo e desenvolvimento local.** Campinas: Hucitec, 1996.

\_\_\_\_\_. **Turismo, modernidade e globalização.** São Paulo: Hucitec, 1997.

ROJEK, C. **Touring cultures:** transformation of travel and theory. London: Routledge, 1997.

ROTHSCHILD, W.E. **Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1992.

RUSSELL, B. **Elogio ao lazer**. Tradução de Nathanael C. Carneiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

SAMPAIO, F. **O produto turístico do Alto Minho II**. Viana do Castelo: Casa dos Rapazes, 1994.

SÁNCHEZ, R.S. La dirección estratégica en las organizaciones no lucrativas. Una tipología de estrategias. In: VIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE. **Anais...** Las Palmas: ULPGC, 1998.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Coordenação Geral e Planejamento. Sub-Secretaria de Estudos Geográficos e Estatísticos. **Atlas escolar de Santa Catarina**. 1.ed. Rio de Janeiro: Aerofoto Cruzeiro, 1991.

SANTA CATARINA. **Oportunidades para investimentos na área de turismo**, Florianópolis: IOESC, 1975.

SANTANA, A. **Antropología y turismo: nuevas bordas, viejas culturas**. Barcelona: Ariel, 1997.

SEGURA, G. **Turismo en Costa Rica: la visión a largo plazo**. INMAN, Crist. In: CENTRO LATINO AMERICANO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE (CLACDS), CHIMALLA. Costa Rica: 1998.

SENLE, A. e BRAVO, O. **La calidad en el sector turístico**. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

SHELDON, P.J. **Tourism information technology**. London: CAB International, 1997.

SILVA, J.A. da, SILVA, S. A importância do turismo na economia. In: **Economia & Perspectiva**, Lisboa, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, v. 1, n. 4, jan./mar., 1998.

SLYWOTZLY, A.J. e MORISSON, D.J. **A estratégia focada no lucro: profit zone, desvendando os segredos da lucratividade**. Tradução de Ana Beatriz Rodriguez e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem. Relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

SUÁREZ, M.M.V. Desarrollo y expansión internacional de una empresa turística: la experiencia del grupo Barceló. In. VIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE. **Anais...** Las Palmas: ULPGC, 1998.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWARBROOKE, J., HOMER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. Tradução de Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2002.

TABARES, F.C. **Cárdenas comercialización del turismo**: determinación y análisis de mercados. México: Trillas, 1983.

TAÑO, D.G. e RODRIGUEZ, J.R.O. Bases para el diseño de estrategias de fidelización en destinos turísticos maduros. In. VIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE. **Anais...** Las Palmas: 1998.

TAVALERA, A.S. **Estúdios y perspectivas em turismo**, 3(3):199-213, 1994.

TEARE, R., CANZIAM, B.F. e BROWN, G. **Global directions - new strategies for hospitality and tourism**. London: Cassell, 1997.

THEOBALD, W.F. **Global tourism**. 2.ed. London: Planta Tree, 1998.

THOMPSON JÚNIOR, A., STRICKLAN III, A.J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2000.

THUROW, L.C. **O Futuro do capitalismo**: como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã. 2.ed. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro: Rocio, 1997.

TOVAR, J.R.I. **Comercialización de productos y servicios turísticos**. 2.ed. Madrid: Sintesis, 1998.

TREMOLOSA, I.A. **Tendências dels turistes a les portes del 2000**. Barcelona: Estudes de Turisme de Catalunya, jun., 2000.

TRIBE, J. **Economia del ocio y el turismo**. Tradução e Pablo Bustelo Gómez. Madrid: Síntesis, 1999.

TULIK, O. Efeitos da globalização do turismo. **Turismo em Análise**. São Paulo: ECA, v. 5, n. 2, nov., 1994.

UGALDE, V., NAVARRO, L. El Iche y el sistema de calidad del setor hotelero español. **Revista de Estudios Turísticos**, Madrid, n. 139, 1999.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME/WORLD TOURISM ORGANIZATION/FOUNDATION FOR ENVIRONMENT EDUCATION (UNEP/WTO/FEEE) **The example of the blue flag united nations environment programme europe. Awards for Improving the coastal environment**. Madrid: 1996.

\_\_\_\_\_. **Awards for improving the coastal environment: the example of the blue flag**. France: 1996.

URRY, J., LASH, S. **The end of organized Capitalism**. Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1987.

URRY, J., ROJEK, C. (Orgs.). **Touring cultures-transformation of travel and theory**. 2.ed. London: Routledge , 1997

VALLES, D.M. **Las tecnologías de la información y el turismo**. Madrid: Revista de Estudios Turísticos, n.142, 1999.

VALLS, J.F. **Las claves del mercado turístico**: como competir en el nuevo Entorno. Bilbao: Deusto Turismo, 1996.

VARGAS, H.C. Turismo e valorização do lugar. **Turismo em Análise**, São Paulo, ECA, v. 9, n. 1, maio, 1998.

VERA, J.F., PALOMEQUE, L., MANCHENA, M.J. et al. **Análisis territorial del turismo**: una nueva geografía del turismo. Barcelona: Ariel, 1997.

VIAL, I.D. El concepto de diseño dominante y sus implicaciones en el ámbito de la dirección estratégica. In: VIII CONGRESO NACIONAL DE ACDE. **Anais...** Las Palmas: ULPGC, 1998.

VILLASANTE, T.R. **Como hacer sustentables las ciudades?** (Disponível em: <[www.amt.es/redeins/documento/sustenta](http://www.amt.es/redeins/documento/sustenta)>). Acesso em: 09 jul. 2000.

WALKER, J.R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução de Élcio de Gusmão Verçosa Filho. 2.ed. Barueri: Manole, 2002.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Tradução de Ivo Koityowiski. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

WITT, S.F. BROOKE, M.Z. e BUCKLEY, P. **The management of international tourism**. 2.ed. London: Routledge, 1995.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Awards for improving the coastal environment. The example of the blue flag**. United Nations Environment Programme . Madrid: WTO, 1996.

\_\_\_\_\_. **Impactos de los atentados en los Estados Unidos sobre el turismo internacional: un primer análisis**. Madrid: OM/Sección de Estudios de Mercado y Técnicas de Promoción, 2001.

\_\_\_\_\_. **National and regional tourism planning, methodologies and case studies**. 3.ed. London: Thomson, 1997.

\_\_\_\_\_. **Tiempo compartido: la nueva fuerza en el turismo**. Madrid: 1997.

\_\_\_\_\_. **El turismo hasta el año 2000. aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial**. Madrid: 1990.

WRIGHT, P. KROEL, M.J. e PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução de Celso A Rinoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

XVI REUNIÃO ASEPELT. **Anais...** Economia Aplicada, Espanha, Oviedo, 22 e 23 de jun., 2000.

YÁZIGI, E. **Turismo: espaço, paisagem e cultura**. Ana Fani Alessandri Carlos e Rita de Cássia Ariza da Cruz (Orgs.). São Paulo: Hucitec, 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Tradução de Daniel Grasi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOMOZA, C.C., MONFORTE, V. Estratégias de reposicionamento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca. **Revista de Estudios Turísticos**, n. 135, 1998.

Sites consultados disponíveis em:

<[www.ccr-alg.pt/estrategia/introdução.html](http://www.ccr-alg.pt/estrategia/introdução.html)>

<[www.cdoce.uva.es/](http://www.cdoce.uva.es/)>

<[www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html](http://www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html)>

<[www.gencat.es/turisme/](http://www.gencat.es/turisme/)>

<[www.gobcan.es/turismo](http://www.gobcan.es/turismo)>

<[www.hbs.edu/bios/mporter.html](http://www.hbs.edu/bios/mporter.html)>

<[www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/index-coderanges.shtml](http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/index-coderanges.shtml)>

<[www.iet.tourspain.es/](http://www.iet.tourspain.es/)>

<[www.mfom.es/publicaciones/cgi-bin/revistas](http://www.mfom.es/publicaciones/cgi-bin/revistas)>

<[www.oas.org/tourism/home.htm](http://www.oas.org/tourism/home.htm)>

<[www.travelturisme.com/biblio/enlaces.htm#6](http://www.travelturisme.com/biblio/enlaces.htm#6)>

<[www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)>

<[www.strategosnet.com](http://www.strategosnet.com)>

<[www.wto.org](http://www.wto.org)>

<[www.wttc.org/](http://www.wttc.org/)>

<[www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm](http://www.sociologia/bm/articles/tempoli3.htm)>

<[www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)>

<[www.gobcan.es/turismo/](http://www.gobcan.es/turismo/)>