

Estudo comparativo dos modelos de gestão de destinos turísticos

Cecilia de Souza PAVAN¹
Alexandre Augusto BIZ²
Guilherme Mendes THOMAZ³

Resumo: A gestão de um destino turístico envolve uma abordagem estratégica, de gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem (Petrocchi, 2006; OMT, 2007). Sabe-se que essas atividades de gestão precisam ser planejadas e ligadas a visões estratégicas que as tornem efetivas, e no caso do turismo, os diversos fatores que compõem o seu sistema são determinantes para o desenvolvimento da atividade, ressaltando assim o seu caráter intersetorial. Neste contexto, a pesquisa tem como objetivo realizar um estudo comparativo quanto ao modelo de gestão de destinos turísticos adotados pelos cinco países com maior número de turistas internacionais, conforme dados da Organização Mundial de Turismo (2014), além do Brasil. Para tanto, utilizou-se pesquisa exploratória e descritiva qualitativa com base em Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2010), Volgger & Pechlaner (2014), OMT (2007) e Viana (2012). Como resultado, apesar da literatura exposta incitar sobre a importância do envolvimento de todos os atores sociais no processo de gestão, através da análise dos tipos de modelo de gestão de destinos turísticos (OMT, 2007; Viana 2012) foi possível identificar que a gestão do turismo ainda está concentrada nas mãos do setor público.

Palavras-chave: Gestão. Destinos Turísticos. *Destination Management Organization*.

Introdução

A atividade turística é complexa e fragmentada, desde o momento em que os visitantes chegam ao destino, até à sua saída, a qualidade de sua experiência é afetada por muitos serviços e experiências, incluindo uma gama de serviços públicos e privados, interações com a comunidade, meio ambiente e hospitalidade. Desta forma, a gestão de um destino turístico envolve uma abordagem estratégica, de gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem (Petrocchi, 2006; OMT, 2007).

Sabe-se que essas atividades de gestão precisam ser planejadas e ligadas a visões estratégicas que as tornem efetivas, no sentido de promover a geração de resultados que modifiquem os contextos dos quais elas fazem parte, destacando-se um tipo de tarefa intensiva em conhecimento que está sempre presente: o processo de tomada de decisão.

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Turismo pela Universidade Federal do Paraná. Pesquisadora no Laboratório de Pesquisa em Turismo, Tecnologia, Informação, Comunicação e Conhecimento – TURITEC. Email: cissapavan@gmail.com

² Pós-Doutorado Empresarial. Docente do Programa de Pós-Graduação em Turismo e do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná. Coordenador do Laboratório TURITEC e Colíder do Grupo de Pesquisa Turismo, Tecnologia, Informação, Comunicação e Conhecimento – TURITEC. Email: biz@ufpr.br, bizdetur@gmail.com

³ Mestre em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná. Pesquisador no Laboratório de Pesquisa em Turismo, Tecnologia, Informação, Comunicação e Conhecimento – TURITEC. Email: guimendesthomaz@gmail.com.

Trata-se de um componente essencial nos processos de gestão e que envolve processos de escolha, uso de informações, conhecimento e experiência do gestor (Ribeiro Junior, 2011).

No caso do turismo, os diversos fatores que compõe o seu sistema são determinantes para o desenvolvimento da atividade, ressaltando assim o seu caráter intersetorial, e estas partes se caracterizam como: primeiro setor (órgãos públicos de turismo), segundo setor (entidades privadas de turismo) e o terceiro setor (entidades institucionais de turismo) (Viana, 2012). Os Órgãos Oficiais de Turismo, que são denominados na literatura internacional como *Destination Management Organization* – DMO, são responsáveis por envolver a colaboração entre as várias partes e atores locais envolvidos no planejamento, gestão, promoção do destino turístico e pelas atividades de integração, cooperação e coordenação da atividade em um nível público-privado, e podem categorizar-se dentre os três setores (OMT, 2007; Volgger & Pechlaner, 2014).

Apesar da gestão do turismo ainda estar concentrada, majoritariamente, nas mãos do setor público – que tem um papel central no desenvolvimento do turismo, através da formulação de políticas públicas de incentivo a atividade – o terceiro setor tem sua representatividade na atividade turística, através das organizações sociais do tipo públicas ou privadas, sem fins lucrativos (Viana, 2012). Assim, com essa abordagem de descentralização, o poder e os recursos foram transferidos através de parcerias entre o setor público e o setor privado.

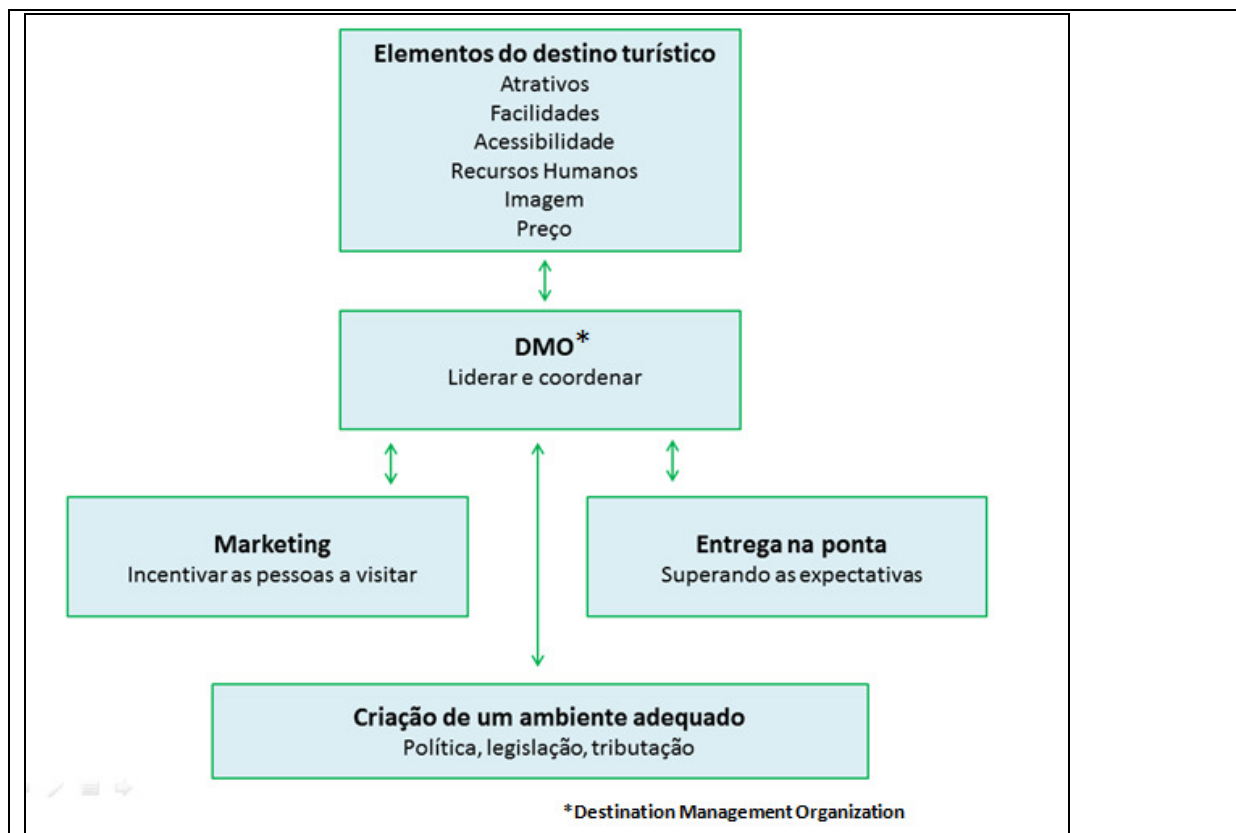
A pesquisa tem como objetivo realizar um estudo comparativo quanto ao modelo de gestão de destinos turísticos adotados pelos cinco países com maior número de turistas internacionais, conforme dados da Organização Mundial de Turismo (2014) e o Brasil. Para tanto, utilizou-se pesquisa exploratória e descritiva qualitativa com base em Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2010), Volgger & Pechlaner (2014), OMT (2007) e Viana (2012).

Gestão de destinos turísticos

Há diversas conceituações sobre o que é um destino turístico, visto que há uma série de características que o definem. Como a maioria das atividades turísticas ocorrem em determinado local e espaço, podendo ser um espaço geográfico homogêneo, estes espaços se conformam como destinos turísticos, e constituem o elemento mais importante e essencial do sistema turístico (Scaramuzzi, 1993 apud Valls, 2006; Klimek, 2013).

Buhalis (2000) afirma que os destinos se conformam como um conjunto de produtos turísticos (alojamento, alimentação, transporte, infraestruturas, instalações de recreação, entre outros) e uma grande variedade de atrações turísticas naturais e culturais (paisagem, monumentos, atmosfera), oferecidas aos turistas durante sua estadia. De acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT (2007), a gestão de destinos turísticos pode ser resumida na figura 1.

Figura 1: Gerenciamento de destino turístico



Fonte: OMT (2007, p. 04)

A criação de um ambiente adequado é a base da gestão de um destino turístico, pois dá suporte a todos os processos, desde a comercialização até a entrega da experiência para o turista. Entram as políticas públicas de incentivo ao turismo; planejamento e infraestrutura; desenvolvimento de recursos humanos; desenvolvimento de produtos e serviços; tecnologia e desenvolvimento de sistemas. Já o marketing envolve ações com o intuito de atrair turistas para o destino, e as funções-chave são: promoção de destino, incluindo a marca e imagem; campanhas para impulsionar os negócios (especial PME's); serviços de informação aos turistas; CRM (*Customer Relationship Management*). A entrega na ponta consiste em todos os aspectos que vão garantir uma experiência de qualidade ao turista, desde sua compra até o consumo, como: gestão da "qualidade da experiência"; desenvolvimento e gestão de eventos; desenvolvimento e gestão de atrativos; treinamento e educação; consultoria de negócios; pesquisas na área (OMT, 2007).

A gestão de um destino turístico envolve uma abordagem estratégica, de gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem. Desta forma, o setor do turismo se caracteriza pela fragmentação dos serviços e pela multissetorialidade, visto que a cadeia produtiva da atividade turística envolve a participação de muitas organizações com características e finalidades distintas, como entidades governamentais, empresas privadas, associações, entre outros atores sociais, cada

qual com seus objetivos, interesses e formas de gestão. A gestão do turismo não está relacionada apenas com a prestação de serviços de qualidade aos turistas, mas sim através da capacidade de mobilização e coordenação de recursos e de envolvimento e relacionamento de todos os atores sociais⁴ envolvidos no processo (Petrocchi, 2009; Mendonça, 2012).

Destination Management Organization – DMO

O turismo é uma atividade em constante evolução, visto que os destinos se tornam conhecidos ou deixam de estar no centro das atenções de forma rápida, o que exige dos gestores a capacidade de gerir de forma eficaz todos os componentes do sistema de turismo para garantir que o sucesso seja alcançado. Com o intuito de se manter um destino turístico competitivo, muitos destinos criaram uma *Destination Management Organization – DMO*, para assumir a gestão do turismo (Bornhorst Ritchie & Sheehan, 2010)

Além dos fatores corroborados acima, o turismo se conforma como uma atividade que envolve um grande número de atores sociais, sendo assim, é fundamental a existência de organismos que reúnam os representantes dos vários setores e que também estabeleçam as diretrizes para o desenvolvimento do turismo, sendo a colaboração entre diversos atores essenciais para o planejamento, gestão, promoção e qualidade dos produtos e serviços turísticos ofertados no destino (Valls, 2006; OMT, 2007; Petrocchi, 2009).

As opiniões a respeito do significado do termo “DMO” ainda são divergentes na literatura. Muitos autores (Pike, 2004; Blain, Levy & Ritchie, 2005; Stepchenkova & Zhan, 2013) abordam o termo DMO como *Destination Marketing Organization*, ou seja, centram-se apenas a investigar os impactos das atividade relacionadas a marketing. No entanto, é cada vez mais reconhecido que o papel das DMO’s vai além do marketing, incluindo outras atividades de gestão (Volgger & Pechlaner, 2014), e por isso há autores (Ritchie & Crouch, 2003; OMT, 2007) que adotam o termo DMO como *Destination Management Organization*, onde as DMO’s desempenham um papel mais ativo na promoção e gestão em prol do desenvolvimento do destino turístico.

Neste contexto, as *Destination Management Organization* são responsáveis por desenvolver e estimular a colaboração entre os *stakeholders* envolvidos na atividade turística, além do planejamento, gestão e promoção do destino turístico e pelas atividades de integração, cooperação e coordenação em um nível público-privado (OMT, 2007; Volgger & Pechlaner, 2014). Heath e Wall (1992, apud Volgger & Pechlaner, 2014) sugerem que as DMO’s tenham como objetivo o cumprimento de quatro tarefas: formulação de estratégias, representação dos interesses *stakeholders*, desenvolvimento de produtos e marketing. Wray, Dredge, Cox, Buultjens, Hollick, Lee, Pearlman & Lacroix (2010) enumeraram as características mais importantes para as DMO’s no sucesso e gerenciamento sustentável de destinos turísticos: 1) visão de longo prazo na gestão; 2) designação clara de

⁴ Os atores sociais são associações de interesse econômico; administrações municipais; instituições do "saber"; instituições de serviços; bancos de desenvolvimento e organizações sociais, englobando todos os setores (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999).

responsabilidades e estrutura operacional adequada; 3) tomada de decisão transparente e engajamento de todos os grupos de interesse.

As DMO's geralmente se enquadram em três categorias, sendo elas: 1) Autoridades Nacionais de Turismo ou Organizações, responsáveis pela gestão e marketing do destino turístico a nível nacional; 2) DMO's Regionais, provinciais ou estaduais, responsáveis pela gestão e/ou comercialização do destino turístico em uma determinada região geográfica, mas nem sempre é uma região administrativa do governo ou local, como um município, estado ou província; 3) DMO's locais, responsáveis pela gestão e/ou comercialização do destino turístico baseado em uma área geográfica menor, como uma cidade (OMT, 2007).

Há diversos papéis e responsabilidades envolvidos na gestão de um destino turístico. Estes papéis são tratados de formas distintas em diferentes países, mas normalmente são divididos entre os níveis nacional, estadual (regional) e local. A nível nacional as funções são mais estratégicas, enquanto a nível local as funções são mais operacionais (OMT, 2007). O quadro 1 mostra as funções de um destino turístico e suas respectivas responsabilidades em âmbito nacional, regional e local.

Quadro 1: Papéis e responsabilidades DMO – âmbito nacional, estadual, regional e local

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL
Promoção do destino, incluindo a marca e imagem	✓	✓	
Campanhas para impulsionar os negócios – em especial para PME's	✓	✓	✓
Serviços de informação	✓	✓	✓
Operação / facilitação de reservas			✓
Coordenação e gestão do destino turístico			✓
Informações e reservas			✓
Formação e educação		✓	✓
Aconselhamento empresarial		✓	✓
Criação de "startups"		✓	✓
Desenvolvimento e gestão de eventos			✓
Desenvolvimento e gestão de atrativos			✓
Estratégia, pesquisa e desenvolvimento	✓	✓	✓

FONTE: OMT (2007)

É possível identificar novas mudanças e novos parâmetros através dos modelos de gestão dos destinos turísticos, que buscam cada vez mais os relacionamentos entre as organizações como forma de desenvolvimento do turismo. De acordo com estudo da OMT (2007), o papel da governança no turismo está passando por uma mudança, que passa do modelo tradicional do setor público, onde apenas o 1º setor era responsável pelas políticas e gestão do turismo, para um modelo de uma natureza mais corporativa e descentralizada, enfatizando a eficiência, o retorno dos investimentos, o papel do mercado e da parceria entre os setores público e privado (OMT, 2007).

Diante do exposto, a gestão de um destino turístico nada mais é do que uma gestão estratégica que busca coordenar todos os elementos que compõem o destino (como atrativos, hospedagem alimentação, infraestrutura, etc.) e as entidades públicas e privadas

envolvidas na atividade turística. Esta abordagem estratégica é determinada pelo modelo de gestão adotado pelo destino turístico e, de acordo com a OMT (2007) e Viana (2012) existem cinco opções para a governança de gestão de destino, a saber: i) gestão pública única, ii) parceria entre agências públicas – execução através de parcerias (pública/pública), iii) parceria entre autoridades públicas – execução através de uma unidade de gestão conjunta (pública/pública), iv) autoridades públicas entregam a execução a empresas privadas (pública/privada), associação ou empresa financiada exclusivamente por uma parceria do setor privado e/ou negociação (privado/privado).

É importante delimitar que as parcerias podem ser formadas para fins econômicos, sociais ou ambientais. A parceria pode ser entendida como uma relação dinâmica entre vários atores, baseada na existência de interesse e objetivos comuns, onde as partes envolvidas buscam alcançar esses objetivos dividindo responsabilidades (Brinkerhoff, 2002).

Eles podem ocorrer em muitos níveis diferentes, por exemplo, entre diferentes órgãos do governo (por exemplo, autoridades parques nacionais, agências de transporte), entre diferentes níveis de governo (local, regional, nacional, provisório), entre os membros do setor privado (como aglomerados de mercado), ou como uma colaboração entre os setores (incluindo o governo, o setor privado, a academia, comunidade, entre outros) (OMT, 2007). Desta forma, de acordo com Carneiro et. al. (2009, apud Gorni & Dreher, 2011), a relação intersetorial (ou tri-setorial), vem com o objetivo de somar e complementar recursos e competências. Assim, a cooperação entre Estado, iniciativa privada e organizações da sociedade civil levaria a uma interação com as comunidades alvo dos projetos, corroborando em formas mais avançadas de construção da cidadania.

Metodologia

A partir da pesquisa exploratória de caráter bibliográfico definiu-se como estrutura da mesma as teorias de Bornhorst Ritchie & Sheehan (2010), Volgger & Pechlaner (2014), OMT (2007) e Viana (2012). Como pesquisa descritiva partiu-se, inicialmente, na definição do destino turístico como um País, portanto, uma DMO responsável pela gestão interna e externa do turismo no respectivo País. Posteriormente, escolheu-se os cinco destinos turísticos mais visitados por turísticas internacionais com base no balanço da OMT (2014), sendo França, Estados Unidos, Espanha, China e Itália, conforme tabela 1. E para efeito comparativo incluiu-se o Brasil.

Tabela 1: chegada turista internacional

Rank	Chegadas Internacionais (milhões)		Comparativo Anual	
	2012	2013	2012/2011	2013/2012
França	83.0	...	1.8	...
Estados Unidos	66.7	69.8	6.3	4.7
Espanha	57.5	60.7	2.3	5.6
China	57.7	55.7	0.3	-3.5

Rank	Chegadas Internacionais (milhões)		Comparativo Anual	
	2012	2013	2012/2011	2013/2012
Itália	46.4	47.7	0.5	2.9
Turquia	35.7	37.8	3.0	5.9
Alemanha	30.4	31.5	7.3	3.7
Reino Unido	29.3	31.2	-0.1	6.4
Rússia	25.7	28.4	13.5	10.2
Tailândia	22.4	26.5	16.2	18.8

Fonte: Adaptado de OMT (2014)

Partiu-se na identificação das DMO's responsáveis pela gestão dos Países supracitados, utilizando-se metabuscadores com Google, Bing, Yahoo, com expressões como Ministério do Turismo, Secretaria de Turismo, DMO, CV&B, agência estatal de turismo nos idiomas português e inglês, durante o período de dezembro de 2014 a março de 2015. A partir da identificação realizou-se uma análise qualitativa dos websites utilizando-se como base teórica Bornhorst Ritchie & Sheehan (2010), Volgger & Pechlaner (2014), OMT (2007) e Viana (2012).

Análise dos Tipos de Gestão dos Top 5 Destinos Turísticos Internacionais

Apresentam-se as análises dos destinos França, Espanha, Estados Unidos, China e Brasil.

França – Atout France

Na França, o turismo se consolida através da agência de desenvolvimento turístico Atout France, e surgiu através dos esforços da Secretaria de Estado encarregada do comércio, do artesanato, das pequenas e médias empresas, do turismo, dos serviços e do consumo. A Atout France é a única operadora do estado no setor do turismo, e foi consolidada como um grupo de interesses econômicos (GIE), reunindo os profissionais do turismo e os grandes setores da economia francesa, o Estado e os governos estaduais e locais, em uma abordagem de parceria. No total, cerca de 1.300 membros, representantes do turismo francês, com sólida experiência. Assim, este agrupamento de interesse econômico (AIE) tem três missões complementares: i) promover e desenvolver a marca Rendezvous na França internacionalmente; ii) adaptar a oferta francesa para a demanda do turismo nacional e internacional e; 3) acompanhar os parceiros (públicos e privados), a fim de aumentar a sua competitividade econômica. Portanto, o tipo de gestão de destino turístico adotado pela França é através da gestão pública única, visto que a Atout France está sobre o comando do Ministério do Artesanato, do Comércio e do Turismo.

Estados Unidos – National Travel & Tourism Office

Nos Estados Unidos, o National Travel & Tourism Office é um instituto que está inserido no Departamento de Comércio dos EUA, é o órgão governamental responsável pelas políticas de incentivo ao turismo, trabalhando para aumentar a competitividade

internacional da indústria de viagens e turismo nos EUA e conseqüentemente aumentando suas exportações, criando, assim, emprego nos EUA e no crescimento econômico (EUA, OTTI, 2015). O Instituto busca eliminar as barreiras políticas e institucionais, fornecendo pesquisas e estatísticas oficiais ao mercado, coordenando os esforços entre as agências federais através do Conselho de Política de Turismo, desenvolvendo políticas de turismo, dentre outras atividades.

Com a extinção da *Travel and Tourism Administration* em 1996, as agências federais (como por exemplo parques nacionais) não tinham realizado mais nenhuma abordagem em conjunto voltada a promoção dos seus destinos turísticos e de todo os EUA. Desta forma, em 2009 foi criada a *Corporation for Travel Promotion*, agora chamada de *Brand USA*, uma entidade de marketing público-privada que trabalha em parceria com o setor de viagens, com o objetivo de maximizar os benefícios econômicos e sociais do turismo no país, atraindo cada vez mais turistas do mundo todo para visitarem os Estados Unidos da América. A *Brand USA* lançou em 2011 um dos seus maiores projetos de marketing com o intuito de promover as viagens internacionais e turismo para os Estados Unidos. Através de um acordo de cooperação com a *US Travel Association* (antiga *Travel Industry Administration*), lançou o *website* DiscoverAmerica.com, cujo objetivo principal é proporcionar aos viajantes internacionais informações sobre os Estados Unidos, em um só lugar.

O tipo de gestão de destino turístico adotado pelos Estados Unidos é a parceria público-privada, através da execução na forma de organizações sem fins lucrativos (público/privada), visto que a NTTO se conforma como um instituto.

Espanha – Turespaña/SEGITTUR

O turismo na Espanha é regido a nível nacional pelo Ministério da Industria, Energia e Turismo, com a Secretaria de Turismo. Desta forma, a Espanha adota a gestão pública do turismo, que se consolida através da Turespaña – organismo autônomo – e pelas entidades públicas SEGITTUR (*Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas*) e Paradores de Turismo. O Instituto de Turismo da Espanha – Turespaña, é a agência nacional de turismo responsável pela comercialização de Espanha no mundo e de criar valor para o seu setor de turismo promovendo a sustentabilidade econômica, social e meio ambiental dos destinos nacionais. Sua missão é coordenar as estratégias do turismo espanhol, coordenando e articulando agentes públicos e privados. Entre seus objetivos, está o planejamento, desenvolvimento e execução de todas as ações em relação a promoção do turismo espanhol, tendo como base o Plano Estratégico de Marketing.

A Agência de Gestão de Turismo, Inovação e Tecnologia – SEGITTUR, é responsável por promover a inovação no setor do turismo espanhol, tanto no setor público (novos modelos e canais de promoção, gestão e criação de destinos inteligentes) quanto no setor privado (apoio aos empreendedores, novos modelos de sustentável e mais competitiva, a exportação de tecnologia espanhol) (SEGITTUR, 2015). O objetivo da SEGITTUR é incentivar a migração para um novo modelo de crescimento do turismo espanhol baseada na criação, desenvolvimento e consolidação de empresas e destinos turísticos intensivas em inovação e

conhecimento, que criam novos mercados e nichos de negócios e expandir existente para aqueles segmentos com maior valor agregado e desempenho econômico e ambiental.

China - China National Tourism Administration

A *China National Tourism Administration* (CNTA) é uma agência estatal responsável pelo turismo no país e está diretamente ligada ao Conselho Federal. Dentre suas atribuições, estão: planejar e coordenar o desenvolvimento das atividades turísticas através de políticas públicas de incentivo a atividade, elaborar leis e regulamentos pertinentes e supervisionar sua implementação; estabelecer e organizar a implementação de estratégias de desenvolvimento de mercado para o turista; organizar pesquisas; instruir a educação e formação em turismo no país; dentre outras funções (CHINA, CNTA, 2015). A CNTA atua por meio de diversos departamentos internos, que zelam pela execução das atribuições da CNTA. O Instituto de Conferência Inter-ministerial conjunta do Conselho Estadual de Desenvolvimento do Turismo, que faz parte da CNTA, realiza as operações diárias da conferência. Desta forma, o tipo de gestão do turismo na China é a gestão pública única, visto que a CNTA é uma agência estatal diretamente ligada ao Conselho Federal.

Itália – Agenzia Nazionale del Turismo

A *Agenzia Nazionale del Turismo* – ENIT, surge a partir de um decreto-lei em 2005, assumiu com missões institucionais aumentaram e mais articuladas para atividades quase centenárias do Conselho Italiano de Turismo Nacional. A ENIT é dotada de autonomia estatutária, regulamentar, organizacional, de contabilidade e gestão, e está sujeita à orientação e supervisão do Ministério do Turismo. O país ainda conta com um Conselho Nacional de Turismo e um Conselho Fiscal de Contas.

A agência tem a tarefa de promover a imagem global do turismo nacional e apoio à comercialização, através das ações: cuidar da promoção integrada dos recursos turísticos das regiões; promover os diversos tipos de segmentos turísticos nacionais; criação de estratégias de promoção a informação nacional e internacional para apoiar a comercialização dos produtos turísticos italianos; realização de atividades de aconselhamento e assistência para o Estado, as Regiões e outros organismos públicos na promoção de produtos turísticos, identificando estratégias de marketing adequadas que permitam a Itália para apresentar de forma eficaz nos mercados externos; organização de serviços de aconselhamento, assistência e cooperação em favor de organizações públicas e privadas, incluindo escritórios e agências regionais, para promover e desenvolver processos que visam harmonizar os serviços de recepção e informação aos turistas; implementação de formas de colaboração com os gabinetes da rede diplomática e consular do Ministério dos Negócios Estrangeiros (ITALIA, ENIT, 2015). Portanto, a Itália possui a gestão pública única de turismo como tipo de gestão, visto que está subordinada às decisões do Ministério do Turismo.

Brasil – Ministério do Turismo/EMBRATUR

No Brasil, as políticas públicas de turismo começam a ter maior expressividade a partir de 1966⁵, com a criação da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, que na época se chamava Empresa Brasileira de Turismo, “que tinha o objetivo de fomentar a atividade turística ao viabilizar condições para a geração de emprego, renda e desenvolvimento em todo o País.” (BRASIL, MTUR, 2011).

O Ministério do Turismo – MTUR⁶, foi criado em 2003, formulando um novo modelo de gestão pública, adotando a descentralização e a participação de atores públicos, privados e da sociedade organizada como marcos de gestão da atividade turística. A descrição desta gestão é apresentada no Plano Nacional de Turismo 2003-2007, e teve grande representatividade e importância em âmbito nacional, estadual e municipal, criando o Conselho Nacional de Turismo – órgão colegiado de assessoramento vinculado diretamente ao Ministro do Turismo; os Fóruns/Conselhos Estaduais de Turismo – órgão consultivo, constituídos pelos representantes públicos estaduais de turismo; e os Conselhos Municipais (BRASIL, MTUR, 2003; Massukado-Nakatani, 2011, Oganauskas, 2014).

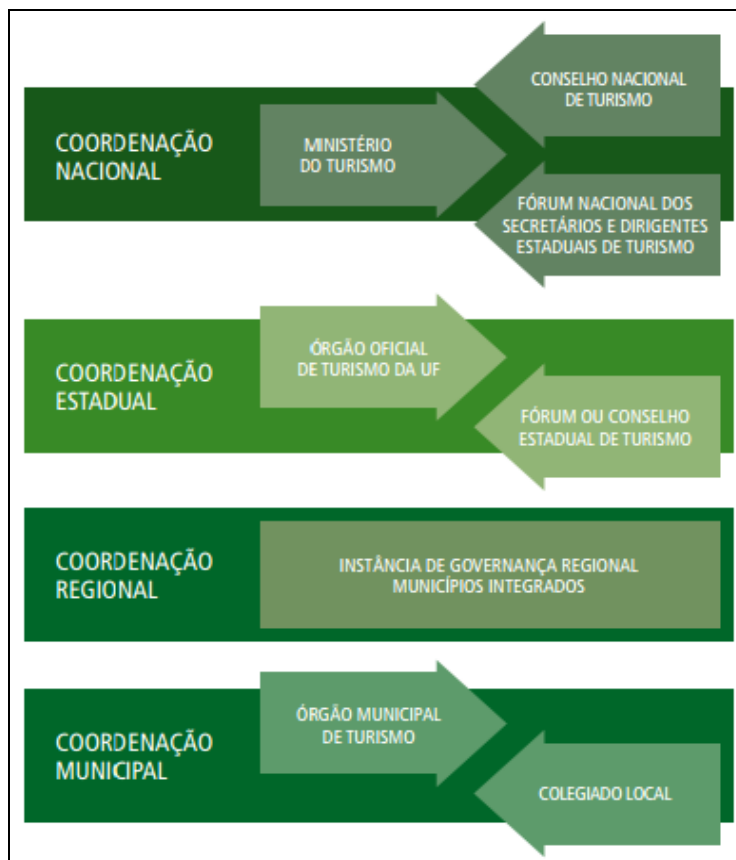
Viana (2012) afirma que o tema descentralização da gestão do turismo no Brasil aparece nos documentos estatais desde o ano de 1992 e, neste mesmo ano é lançado o Plano Nacional de Turismo que é entendido como instrumento de desenvolvimento regional. O Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, veio logo em seguida, criado em 1994 com o objetivo de melhorar os produtos turísticos brasileiros por meio da conscientização dos municípios sobre os benefícios do turismo, e assim descentralizando as atividades de planejamento do Estado para o município. Já em 2007, com o Plano Nacional de Turismo 2007-2010 apostou no planejamento do turismo a nível estratégico em regiões turísticas, instituindo assim o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, tendo como objetivo o apoio a gestão, estruturação e promoção do turismo no País, de forma regionalizada e descentralizada. (BRASIL, MTUR, 2007; Viana, 2012;)

A gestão descentralizada tem sua ação complementada na ponta, ou seja, através municípios, que são incentivados a criarem conselhos municipais de turismo e a organizarem-se em instâncias de representação regional, pública e privada, que visam a criação de ambientes de discussão e reflexão adequados às respectivas escalas territoriais, complementando, assim, o sistema nacional de gestão do turismo (BRASIL, 2007, p. 45), representado na figura 2.

⁵ Criada a partir do decreto-lei 55/1969 de 18/11/1966.

⁶ Criado como pasta autônoma por meio da Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, posteriormente convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003

Figura 2: Estrutura de coordenação da gestão descentralizada do turismo brasileiro



Fonte: Brasil (2007, p. 45)

No atual modelo de gestão do turismo no Brasil, uma secretaria municipal de turismo vai buscar o desenvolvimento no município fundamentando-se nas diretrizes estaduais, que, por sua vez, são baseadas no Plano Nacional de Turismo, que é elaborado considerando características culturais, ambientais, sociais e econômicas do país, seguindo as orientações e diretrizes básicas da Organização Mundial do Turismo – OMT.

Considerações

O turismo é uma atividade que não pode ser produzido por uma única pessoa ou empresa isoladamente, dependendo assim de uma multiplicidade de atores e ações diferentes. Assim, adotando estes princípios, o turismo se conforma como uma série de ações e atividades produzidas por diferentes atores sociais, ações estas decorrentes de uma integração entre as empresas do setor.

Desta forma, deve haver entre os setores uma profunda cooperação, evitando também a duplicação de esforços e sim a complementariedade de ações em prol da atividade turística. Esta cooperação entre os atores sociais se mostra fundamental para a competitividade de um destino turístico e, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva entre as empresas, devido a cooperação e compartilhamento de informação. Apesar da literatura aqui exposta incitar sobre a importância do envolvimento de todos os

atores sociais no processo de gestão, através da análise dos tipos de modelo de gestão de destinos turísticos (OMT, 2007), foi possível identificar que a gestão do turismo ainda está concentrada nas mãos do setor público. No caso do Brasil, apesar do novo modelo com base na descentralização e gestão participativa, a gestão estratégica da atividade ainda ocorre majoritariamente através da gestão pública. Supõe-se que este novo modelo de descentralização resulte em processos participativos por parte dos atores sociais, ampliando a participação do local/regional na definição e elaboração de diretrizes e políticas públicas e, principalmente, na execução das mesmas, visando o desenvolvimento da atividade.

Referências

- BORNHORST, T.; RITCHIE, J .R.; SHEEHAN, L. (2010). Determinants for DMO & destination success: an empirical examination. *Tourism Management*, v. 31, n. 5, p. 572-589.
- BRASIL, Ministério do Turismo. (2003). *Plano nacional de turismo - diretrizes, metas e programas - 2003-2007*. Brasília, 2003.
- _____. (2007). *Plano Nacional de Turismo 2007-2010: uma Viagem de Inclusão*. Brasília, 2007.
- _____. (2013). *Plano Nacional de Turismo 2013-2016: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil*. Brasília, 2013.
- BRINKERHOFF, J. M. (2002).. Government-nonprofit partnership: a defining framework. *Public Administration and Development*, v. 22, n. 1, p. 19-30.
- BUHALIS, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, v. 21, n. 1, p. 97-116.
- CHINA, CNTA – China National Tourism Administration. (2015). *CNTA in brief*. Disponível em: <<http://en.cnta.gov.ch>> Acesso em: 23 fev 2015.
- ESPANHA, Instituto de Turismo de. (2014). *Plano Estratégico de Marketing 2014-2015*. Madri.
- EUA, OTTI – *Office of Travel & Tourism Industries*. (2015). About OTTI. Disponível em <<http://travel.trade.gov>> Acesso em: 23 fev. 2015.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.. (2011).Desafios intersetoriais no desenvolvimento do turismo: uma leitura das parcerias em Blumenau, SC. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p.01-17.
- ITALIA, ENIT. – *Agenzia Nazionale del Turismo*. (2015). ENIT: Agenzia Nazionale del Turismo. Disponível em: < <http://www.enit.it/pt/> > Acesso em: 24 fev. 2015.
- KLIMEK, K. (2013). Destination management organisations and their shift to sustainable tourism development. *European Journal Of Tourism, Hospitality And Recreation*, v. 4, n. 2, p.27-47.
- MASSUKADO-NAKATANI, M. S. (2011). *A formação do arranjo da regionalização do turismo no Paraná no período de 2003-2011*. 2011. 184 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- MENDONÇA, M. C. A.. (2012). *Gestão de potenciais clusters turísticos: uma proposta de metodologia de diagnostico*. In: BENI, M. C.. *Turismo: Planejamento estratégico e capacidade de gestão*. Barueri: Manole, p. 87-109.
- NTTO – National Travel & Tourism Office. (2015). *ITA – Office of Travel & Tourism Industries*. Disponível em <<http://travel.trade.gov/>> Acesso em 20 jan. 2015.

OGANAUSKAS, D. S. N. (2014). *A participação no Conselho Nacional de Turismo: reflexos da relação com o Ministério do Turismo*. 2014. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

OMT – Organização Mundial de Turismo. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Disponível em <http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a_practical_guide_to_to_urism_destination_management.pdf> Acesso em 14 fev. 2015.

_____. (2014). *Tourism Highlights*, 2014 Edition. Disponível em <<http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition>> Acesso em 12 fev. 2015.

PETROCCHI, M. (2009). *Turismo: planejamento e gestão*. São Paulo : Pearson Prentice Hall.

PIKE, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. North Holland: Elsevier.

RIBEIRO JUNIOR, D. I. (2010). *Modelo de sistema baseado em conhecimento para apoiar processos de tomada de decisão em ciência e tecnologia*. 2010. 204 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STEPCHENKOVA, S.; ZHAN, F. (2013). Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography. *Tourism Management*, v. 36, n. 1, p.590-601.

VALLS, J. F. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

VIANA, A. L. B. (2012). *Modelos Relacionais para a organização e o desenvolvimento regional do turismo*. 2012. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.

VOLGGER, M.; PECHLANER, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, v. 41, n. 1, p.64-75.

WRAY, M.; DREDGE, D.; COX, C.; BUULTJENS, J.; HOLLICK, M.; LEE, D.; PEARLMAN, M.; LACROIX, C. (2010). Sustainable regional tourism destinations. Best practice for management, development and marketing, CRS for Sustainable Tourism, Queensland.