

Macroambiente em diagnósticos de destinos turísticos: reflexões e suportes para análises em pesquisa bibliográfica e documental

*Valéria de Meira Albach¹
Vinicius Bonelli Vieira*

Resumo: O planejamento do turismo tem no diagnóstico turístico uma de suas principais ferramentas, composta de análises e avaliações que proporcionarão a elaboração de prognósticos e proposições para o desenvolvimento da atividade turística. Para a efetivação de diagnósticos devem ser observados os macro e microambientes que compõem uma realidade turística. Neste contexto, a análise SWOT aparece como um instrumento que apóia a construção da situação turística atual. No macroambiente, têm-se os elementos externos ao destino turístico, os aspectos político-legal, econômico-financeiro, demográfico, tecnológico, sociocultural, ambiental e global devem ser observados. Como suporte às análises do macroambiente que levarão a composição de diagnósticos, tem-se a importância da bibliografia. Para o Brasil, as publicações podem ser observadas a partir das elaboradas e divulgadas pelo Ministério do Turismo que consideram as dimensões macroambientais em quase todos os seus aspectos, deixando a desejar nas dimensões ambientais e tecnológicas, tão necessárias para as análises em turismo.

Palavras-chave: Diagnóstico Turístico; Análise Macroambiental; Análise SWOT; Pesquisa Bibliográfica e Documental.

Introdução

O turismo, uma das atividades socioeconômicas promissoras do século XXI, caracteriza-se por seus acontecimentos, mais do que por seu desenvolvimento calcado em ações planejadas.

A procura por belas paisagens e por momentos de lazer e descanso levou os indivíduos a buscarem localidades e as divulgarem pelo simples fato de possuírem o essencial para suas satisfações pessoais. Pouco se atentou para as conseqüências que os destinos sofreriam com o recebimento de turismo em massa.

Os impactos ocorridos começaram a ser observados e só então, começou-se a considerar o fator planejamento nos destinos turísticos. Aos poucos foi se percebendo a

¹ Universidade Federal do Paraná- UFPR. E-mail: val.albach@gmail.com

necessidade de planos, programas e projetos que visualizassem o futuro destes espaços, estabelecendo objetivos, metas, prazos e mensurando impactos. Mesmo com esta ciência, o planejamento turístico ainda é negligenciado por governantes, que priorizam outros setores dentro de seus países, estados ou municípios e permitem que o turismo aconteça e não se desenvolva em bases sólidas.

As metodologias para a execução de instrumentos de direcionamento das localidades são controversas e desconhecidas até mesmo dos corpos técnicos responsáveis por suas utilizações.

O diagnóstico turístico é a primeira etapa do planejamento e constitui-se na análise e avaliação da situação atual do destino. Para sua realização faz-se necessário um inventário turístico ou levantamento de dados sobre a oferta turística, com um nível alto de detalhamento, somado à observação da realidade para serem compostos apontamentos certos sobre a situação em que o turismo se encontra.

Esta abordagem possui o objetivo de discutir a ferramenta de planejamento turístico: diagnóstico turístico em sua dimensão macroambiental, ou seja, quanto aos elementos externos ao processo turístico de um destino. Ao final, cabe uma relação dos materiais disponibilizados pelo Ministério do Turismo, em meio virtual, que contribuem para a etapa de análise bibliográfica na composição do diagnóstico macroambiental do destino turístico.

Atividade turística e planejamento

A atividade turística necessita de planejamento que permita que os destinos turísticos recebam os benefícios advindos do turismo e que os malefícios sejam controlados e minimizados. Neste contexto, a ferramenta diagnóstico turístico, se torna importante por ser o mecanismo que define a situação atual das condições turísticas internas e externas à localidade, possibilitando a formatação do cenário futuro que se deseja.

O planejamento turístico é um instrumento essencial para o desenvolvimento dos destinos turísticos, para torná-los competitivos no mundo globalizado, considerando a tecnologia, os processos econômicos, as questões ambientais e as populações envolvidas. Para sua elaboração são necessárias metodologias ágeis e eficientes.

A finalidade do planejamento turístico consiste em ordenar as ações do homem sobre o território e ocupar-se em direcionar a construção de equipamentos e facilidades de forma

adequada, evitando dessa forma, os efeitos negativos nos recursos, que destroem ou reduzem sua atratividade. Como Ruschmann (2003, p.10) afirma “o planejamento é fundamental e indispensável para o desenvolvimento turístico equilibrado e em harmonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões receptoras, evitando, assim, que o turismo destrua as bases que o fazem existir”.

Planeja-se o turismo para se chegar a um turismo sustentável, que seria uma relação mais harmoniosa do turismo com o meio ambiente, satisfazendo as necessidades dos turistas e da comunidade local, e ao mesmo tempo não comprometendo a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. Nesta realidade há diversificação da economia local e uma melhor distribuição de renda, beneficiando todas as partes envolvidas na realização da atividade turística.

Este conceito é ainda irreal, mas deve-se trabalhar em prol de seu alcance, fazendo-se necessária a participação dos atores-chave do turismo nas tomadas de decisão, atendendo a objetivos coletivos.

Os municípios brasileiros foram orientados, principalmente pelo Programa Nacional de Municipalização do Turismo, que vigorou de 1993 a 2002, a elaborarem seus instrumentos máximos de planejamento: o plano municipal de turismo.

A necessidade de planos de desenvolvimento da atividade turística continua vigente com o Programa de Regionalização do Turismo, existente desde 2003, que estimula que não só municípios, como regiões, possuam seus documentos de planejamento.

Há vários tipos de abordagens para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento do Turismo que dependerão da equipe responsável pelo planejamento. Não é imposto um modelo definitivo para a estrutura destes planos, no entanto, há alguns elementos essenciais.

Mas na prática, percebe-se que poucas localidades possuem seus planos com as etapas indicadas e com informações atualizadas, sistematizadas e de suporte à execução pelo setor público ou de apoio às realizações do setor privado.

De um modo geral, os elementos fundamentais de um plano são: o diagnóstico que é calcado em um levantamento de informações (inventário turístico); o prognóstico; as propostas; a implantação; e a avaliação continuada. Segundo Dias (2003) o diagnóstico é a primeira etapa da elaboração de um plano de desenvolvimento, que para ser elaborado necessita de informações da situação atual, que no turismo chama-se Inventário Turístico e que possui metodologia própria. Essa etapa, para Molina (2001) constitui a base para qualquer

plano, programa ou projeto, o autor alerta que uma aplicação deficiente das técnicas de investigação, bem como distorções na análise das informações disponíveis sobre a situação atual do turismo. O diagnóstico é o pilar do processo de planejamento.

As metodologias que embasam a formulação de instrumentos de planejamento turístico requerem a multidisciplinaridade, e são observadas pelos corpos técnicos como complexos e pouco objetivos. E a questão do planejamento participativo, necessária para a aceitação e comprometimento das comunidades com o turismo, acaba também por ser negligenciada.

O setor turístico utiliza-se de metodologias de análise advindas do planejamento estratégico de empresas, que também está em crescente aplicação na gestão urbana que vem se utilizando da *new public management* (MINTZBERG, 1998) que visa aplicar na gestão pública conceitos e preceitos das iniciativas privadas. As estratégias de planejamento de empresas advém até mesmo de planejamentos de táticas de guerra.

Pode-se também observar no setor turístico a possibilidade de metodologias utilizadas dentro das ciências sociais, além dos métodos criados pelos consultores de turismo para atender as necessidades de seus clientes.

O diagnóstico turístico em teoria e a análise SWOT

Para discutir a ferramenta diagnóstico turístico cabe se apoiar na definição de termos que se relacionam. Diagnóstico é um adjetivo respeitante à diagnose e vem da utilização na área da saúde como “conhecimento ou determinação de uma doença pelo(s) sintoma(s), sinal ou sinais e/ou mediante exames diversos” (AURÉLIO ON-LINE, 2004), sendo também “o conjunto dos dados em que se baseia essa determinação”, esta última definição é apropriada ao diagnóstico turístico. Para se chegar à determinação de uma situação atual são necessárias análises e avaliações, sendo assim, analisar é “observar, examinar com minúcia; esquadriñar”, “decompor (um todo) em suas partes componentes” e até “submeter à crítica” (AURÉLIO ON-LINE, 2004) e avaliar faz parte do processo de avaliação que visa um julgamento. Observa-se que diversos autores não distinguem os termos considerando-os como sinônimos.

Barretto (2005) compreende o diagnóstico como a investigação, a reflexão, a compreensão e o juízo dos dados provenientes de realidade empírica (com base no inventário

turístico), com fins de operacionalização. A pesquisa para o diagnóstico deve objetivar ações para o futuro. Caracteriza-se como uma etapa demorada, um estudo exploratório com necessidade de se traçar um marco com situações antecedentes em matéria de turismo no local estudado. A autora destaca que devem ser definidas áreas críticas de necessidade para a intervenção futura se tornar imperativa, assim como, no diagnóstico deve-se buscar elementos para justificar as ações, com apoio das teorias dentro de um marco ético.

Para Barretto (2005) a análise da situação atual do destino turístico requer um profundo trabalho de reflexão, uma visão objetiva e abrangente que estará impregnada de valores dos pesquisadores e de sua bagagem teórica.

Na formulação de diagnósticos para o turismo grande parte dos autores cita como instrumento a análise SWOT. Esta se subdivide em ambiente interno e externo ao objeto de análise. Constitui em uma técnica para resumir as grandes oportunidades e os maiores limites de desenvolvimento turístico (OMT, 2003). SWOT refere-se à identificação de: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). No Brasil, é traduzida, certas vezes, por DAFO (deficiências, ameaças, fortalezas e oportunidades).

Uma extensa bibliografia apresenta e discute esta análise, mas não se credita a origem da mesma. Quando esta é mencionada, pode ser creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de *Stanford* nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista *Fortune* das 500 maiores corporações. Ou, com maior número de créditos aos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da *Harvard Business School*, o autor Andrews publicou em 1980 *The concept of corporate strategy* (REZENDE e CASTOR, 2005) onde apresenta detalhes da análise SWOT.

Já Tarapanoff (2001) ressalta que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando menciona em uma epígrafe, o general chinês, que viveu no século IV antes a.C., Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. A obra “A Arte da Guerra: por uma estratégia perfeita” de Sun Tzu (2004) é uma das mais comercializadas no mundo, os leitores a buscam para fins de aprimorarem o conceito de estratégia em seus negócios e em outras faces de suas vidas sociais.

A análise SWOT, como já apresentada, se subdivide em ambiente interno, ou microambiente, e em ambiente externo, ou macroambiente. No ambiente interno de análise

turística pode-se considerar os componentes da oferta turística que em método oficial do Ministério do Turismo (2006) de Inventariação Turística são: infra-estrutura de apoio ao turismo (informações básicas do município, meios de acesso ao município, sistema de comunicações, sistema de segurança, sistema médico-hospitalar, sistema educacional e outros serviços e equipamentos de apoio); serviços e equipamentos turísticos (hospedagem; gastronomia; agenciamento; transporte; eventos; lazer e entretenimento e outros serviços e equipamentos turísticos) e atrativos turísticos (atrativos naturais, atrativos culturais, atividades econômicas, realizações técnicas, científicas ou artísticas e eventos permanentes). Valls (2006) ainda destaca as competências da organização (destino) – conhecimento, tecnologias, objetivos econômicos e sociais, vantagens competitivas, dentre outros; os atores-chave, valores do destino e a carteira de produtos potenciais e comercializados. Já em ambiente externo, pode-se analisar: elementos do entorno geral que influenciem no destino e que serão comentados posteriormente.

Estes elementos são identificados sob cada uma das quatro categorias (duas de pontos positivos e duas de pontos negativos em ambiente interno e externo) e são expressadas em afirmações concisas, que podem ser observadas para que seja realizada a análise resumida do potencial e condição turística da área. Além de fornecer recomendações prioritárias para as propostas de desenvolvimento turístico.

Valls (2006) complementa a idéia de análise SWOT, como a análise competitiva que vem eleger o posicionamento estratégico do destino turístico em relação: aos produtos e mercados, as capacidades próprias do destino, as barreiras de entrada e saída do setor, a evolução da demanda, aos destinos substitutivos ou complementares, aos mercados-alvo e os segmentos, dentre outros tópicos necessários para a formulação de planos estratégicos de desenvolvimento turístico.

Macroambiente em diagnósticos turísticos

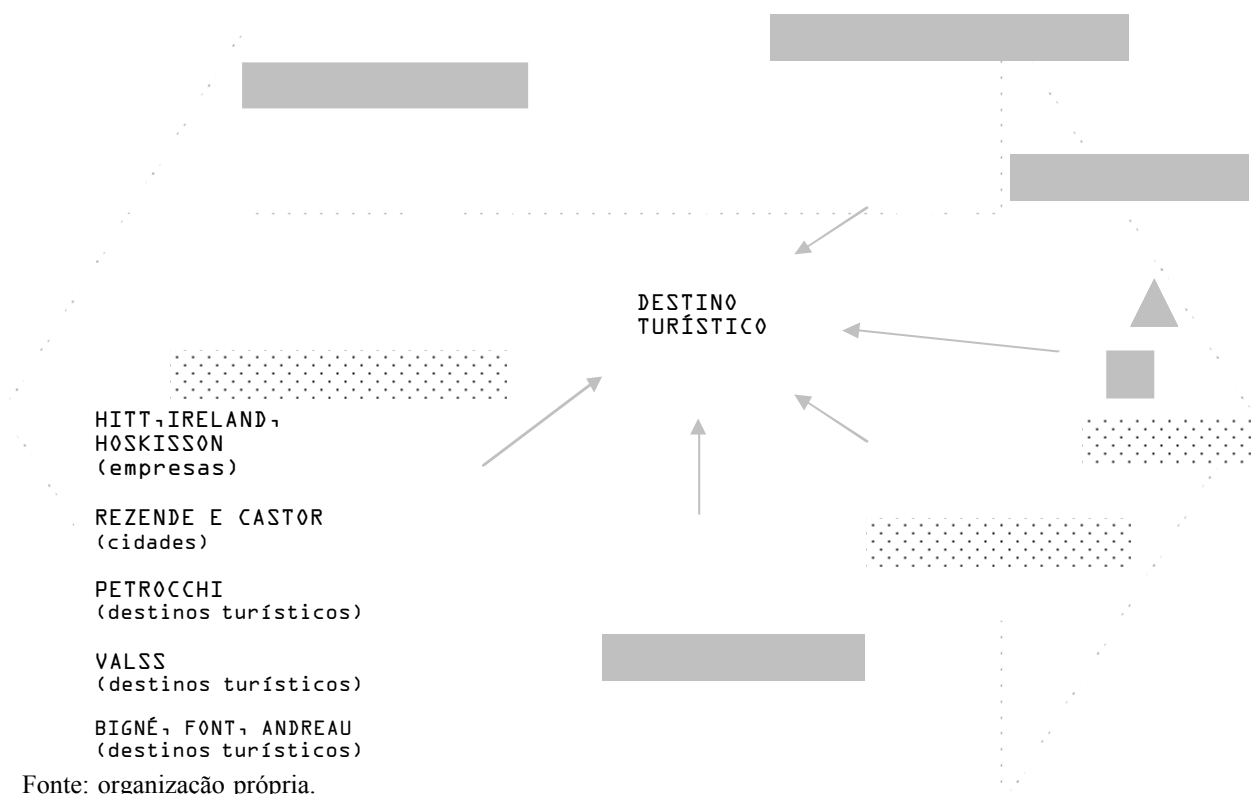
O macroambiente de análise em destinos turísticos, ou em empresas turísticas, é composto por variáveis gerais que vão influenciar o objeto indiretamente. Os elementos identificados como oportunidades, se bem aproveitados fornecem vantagem competitiva ao destino turístico. Os elementos identificados como ameaças, podem perturbar o

funcionamento da empresa ou destino turístico causando dificuldades para sua gestão e desempenho.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) os componentes de análise macroambiental (ou ambiente externo) são: investigação minuciosa (para identificação precoce das mudanças e tendências do ambiente); monitoramento (interpretação do significado por meio de observações contínuas das mudanças e tendências do ambiente); previsão (desenvolvimento de projeções e de resultados antecipados com base no acompanhamento das mudanças e tendências) e avaliação (determinação da ocasião e da importância das mudanças e tendências do setor para as estratégias e administração do objeto em análise).

Para definir quais são os macroambientes para as análises que conformem diagnósticos turísticos, recorre-se a autores da administração estratégica de empresas e negócios, da administração estratégica de municípios e da administração e planejamento estratégico de destinos turísticos. Sendo assim, conforma-se um esquema da figura 1 com os elementos citados como macroambiente para os autores.

Fig 1. Esquema de autores e relações das dimensões da análise macroambiental



Com as observações das relações presentes na figura 1, verifica-se que cinco dimensões (unidos os apontamentos em alguns casos, como social mais cultural, político mais legal) são citadas por todos os autores. Já as dimensões ambiental-ecológica, global e demográfica, não são citadas por todos os pesquisadores. Apenas os autores de turismo citaram a ambiental e um autor do turismo não citou a global. A demográfica para um dos autores está subentendida nas dimensões econômicas e socioculturais. Assim, pode-se organizar para este estudo, que as dimensões da análise macroambiental são sete com as seguintes definições:²

1. Político-legal: arena na qual os destinos ou organizações concorrem para obter atenção, recursos e voz para acompanhar o conjunto de leis e regulamentos que orientam as interações no setor.
2. Econômico-financeira: natureza e direção da economia dentro da qual o destino/empresa atua ou pretende atuar.
3. Sociocultural: atitudes e valores culturais de uma sociedade.
4. Demográfica: tamanho, idade, estrutura, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população.
5. Ambiental-ecológica: estado de conservação dos recursos naturais e condições (ou falta de condições) de manutenção da qualidade ambiental.
6. Tecnológica: instituições e atividades relacionadas com a criação de novos conhecimentos e a tradução desses conhecimentos em canais, produtos, processos e materiais.
7. Global: novos e relevantes mercados globais, mercados existentes em fase de mudança e eventos políticos internacionais importantes, além de características culturais e institucionais essenciais aos mercados globais.

Reforçando esta conceituação, outra autora, Barretto (2005) apresenta como elementos do macroambiente: economia da região, estudo das leis e normas da urbanização, leis ambientais e trabalhistas, estudo da evolução das correntes turísticas, estudo socioeconômico dos turistas e estudo de outras propostas concorrentes. Pode-se recorrer a Beni (2003), também, que destaca as ligações no turismo na sua interpretação do SISTUR – Sistema do Turismo. O autor faz esta divisão em três: relações ambientais (subsistemas ecológico, social, econômico e cultural), estruturais (subsistemas superestrutura jurídico

² Com base nos diversos autores com maior utilização de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002).

administrativa e da infra-estrutura base para o desenvolvimento da atividade) e operacionais (subsistemas que envolvem o mercado), estes três conjuntos possuem suas observações internas e externas.

Valls (2006) além das dimensões já citadas na figura 1, complementa especificando os elementos do entorno imediato: concorrentes (*benchmarking*), fornecedores, turistas internos e externos, cidadãos, associações setoriais, grupos de pressão, administradores locais, regionais, nacionais e internacionais e instituições reguladoras internacionais.

Bigné, Font e Andreu (2000) destacam que a investigação externa ao destino turístico tem quatro dimensões – políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas - dentro da chamada análise PEST, utilizada com maior frequência na área de marketing. Os autores destacam os principais temas para cada uma das “letras”, podendo assim ser resumido:

- Política: estabilidade política inclusive monetária, vontade política de promover o turismo, utilização de políticas para impulsionar o turismo, nível governamental de intervenção, relações com outros organismos, e em âmbito de política internacional: fontes de financiamento internacionais, sistema monetário internacional, globalização e na Europa, como referência, a implantação da moeda única na União Européia.
- Econômica: gastos dos turistas, interesses, expectativas da economia, tipo de moedas, propensão de crescimento, custo de produção de lazer e turismo, inflação, impostos indiretos, condições do mercado turístico e cita com destaque o estudo “Turismo: Panorama 2020” da OMT de 1997.
- Sociocultural: tendências da população, idiomas, valores, tempo livre, ócio e turismo, localização (impactos da globalização nos países em desenvolvimento), religião, estrutura social, condições de trabalho, educação e fragmentação de férias.
- Tecnológica: melhoras e avanços nos transportes, liberalização do transporte aéreo, gerenciamento de receitas (*yield management*) como sistemas de reservas em hotéis e companhias aéreas, desenvolvimento da tecnologia da informação, além das mudanças provocadas nas viagens pelas videoconferências e pela realidade virtual.

Reforçando a importância da observação de variadas dimensões Bissoli (1999) discute que as conclusões que os diagnósticos chegam não se encontram em fatores somente econômicos, mas em aspectos sociais e políticos com problemas de caráter institucional, e complementa (op. cit, p. 29): “elaborar um diagnóstico consiste em precisar a natureza e a magnitude dos problemas que afetam a atividade que se examina”.

A investigação bibliográfica e documental na análise macroambiental

Aconselha-se para a efetivação de inventários e conseqüentemente de diagnósticos turísticos, as fases da pesquisa de gabinete e da pesquisa em campo. A pesquisa de gabinete quando realizada adequadamente faz com que a pesquisa empírica tenha seu tempo diminuído, resultando em menores gastos financeiros e também de esforços pessoais.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Dencker (1998) é desenvolvida por meio de materiais já elaborados como livros e artigos científicos, e a pesquisa documental por materiais que ainda não sofreram tratamento analítico.

Em relação às análises macroambientais, a pesquisa in loco não trará muitos dados e informações. Então, reforça-se a importância da investigação bibliográfica e documental.

No contexto brasileiro, o Ministério de Turismo (MTUR) junto ao Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur) fornecem diversos materiais com características bibliográficas e documentais que podem e devem apoiar as análises externas em diagnósticos turísticos de municípios, regiões turísticas, estados e até mesmo de empresas turísticas. Cabe aqui uma breve análise dos materiais disponibilizados on-line no ambiente virtual dos organismos em questão e suas relações com as dimensões macroambientais para diagnósticos turísticos.

Quadro 1 – Relação de materiais bibliográficos e documentais disponíveis on-line pelo MTUR

Dimensão da análise macroambiental	Fontes secundárias disponibilizadas on-line pelo MTUR
Político-legal	Plano Nacional do Turismo; Turismo no Brasil 2007 / 2010; Turismo e Acessibilidade - Manual de Orientações; Relatório que trata da Instrução Normativa nº 003/2005, de 29 de setembro de 2005 ; Relatório Diagnóstico: Regulamentação, Normalização e Certificação em Turismo de Aventura; Manual de Criação de Grupos Voluntários de Busca e Salvamento em Turismo de Aventura ; Investimento e financiamento (por instituições financeiras federais).
Econômico-financeira	Estatísticas e indicadores: Estatística Básicas de Turismo no Brasil (compilação de dados do tur no BR e ext.); Entrada de turistas no Brasil (principais emissores de turistas para o Brasil); Desembarques nacionais; Desembarques internacionais; Receita cambial (Evolução Mensal da Receita e Despesa Cambial Turística - 2004-2005); Locação de automóveis; Principais emissores de turistas para o Brasil; Boletim de Desempenho Econômico do Turismo (publicação trimestral desde julho 2005 com alguns furos); Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo desde 2005; Economia do Turismo - Análise das Atividades Características do Turismo – 2003; Estudo Economia do Turismo - Uma Perspectiva Macroeconômica - 2000-2005; Carta Conjuntura 2007; Pesquisa do Impacto Econômico dos Eventos Internacionais realizados no Brasil (relatório consolidado e apresentação) 2007-2008.
Sociocultural	Turismo Social: Diálogos do Turismo- Uma Viagem de Inclusão; Turismo Sustentável e Alívio da Pobreza no Brasil - Reflexões e Perspectivas.
Demográfica	Estudos de demanda turística internacional 1998 a 2003; Demanda turística doméstica

	1998; Demanda Parques (10 Parques brasileiros); Estudo sobre o turismo praticado em ambientes naturais conservados 2002; Sondagem do Consumidor - Intenção de Viagem. Segmentação do Turismo - Marcos Conceituais; Turismo Náutico - Orientações Básicas; Turismo Cultural - Orientações Básicas; Turismo de Aventura - Orientações Básicas; Turismo de Estudo e Intercâmbio - Orientações Básicas; Turismo de Negócios e Eventos - Orientações Básicas; Turismo de Pesca - Orientações Básicas; Turismo Rural - Orientações Básicas; Turismo de Sol e Praia - Orientações Básicas.**
Ambiental-ecológica	-----
Tecnológica	-----
Global	Indicação de acesso aos estudos da OMT; Carta Conjuntura 2007; Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – relatório Brasil.

** materiais sobre segmentação também entram nas dimensões econômico-financeira e sociocultural.
Fonte: organização própria com base em Ministério do Turismo (www.turismo.gov.br, 2008).

Esta investigação apresentada no quadro 1 tentou ser totalitária elegendo os materiais que poderiam subsidiar alguma análise em dimensão macroambiental do turismo no Brasil.

Salienta-se que a maioria dos materiais localiza-se na dimensão econômico-financeira e são realizados com apoio de outros ministérios e organismos específicos, além da constante presença da Fundação Getúlio Vargas, também nos estudos com caráter demográfico. O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística está relacionado com apenas dois estudos diretamente relacionados ao turismo, mas estudos principalmente demográficos são disponibilizados pelo organismo e possuem possíveis relações com o turismo.

Também se percebe que diretamente o MTUR não divulga ou não produz materiais sobre as dimensões ambiental-ecológica e tecnológica, ambas as questões são tendências mundiais para o turismo, sendo que em 2008 a Organização Mundial do Turismo (OMT) tem como tema o turismo e o combate às mudanças climáticas e em seus programas um de destaque é o *e-tourism* sobre ferramentas tecnológicas de comercialização do turismo via *web*. Na dimensão ambiental-ecológica outras pastas ministeriais podem contribuir com dados e informações para análise, como o Ministério do Meio Ambiente e seu organismo IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. Indiretamente a questão ambiental é tratada nos materiais de segmentação que relacionam as práticas de turismo em áreas naturais.

Ainda via *web* às legislações brasileiras estão disponíveis para *download* complementando informações da dimensão político-legal.

O MTUR divulga também um banco de teses e dissertações, além de indicações de acessos a periódicos de turismo (alguns se encontram desatualizados e com acessos falhos) que podem contribuir com as análises externas aos destinos turísticos.

Considerações finais

Para análise do que não pode ser controlado efetivamente pela gestão dos destinos turísticos faz-se necessário o apoio bibliográfico que leve a relação: dados – informação – conhecimento. Os dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados e freqüentemente quantificados e de fácil transferência. A informação é composta de dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise e exige consenso em relação ao significado e necessitam da mediação humana. Já o conhecimento é a Informação valiosa da mente humana, inclui: reflexão, síntese, contexto, é de difícil estruturação, freqüentemente tácito e de difícil transferência (DAVENPORT E PRUSAK , 1998).

Nos diagnósticos turísticos existe a necessidade de transformar os dados em informações que de fato apoiem a construção de bons prognósticos e proposições, melhor ainda, se conseguirem se configurar em conhecimento que calquem as tomadas de decisões em relação ao desenvolvimento dos destinos turísticos.

Referências

- AURÉLIO ON-LINE - FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio Século XXI, O Dicionário da Língua Portuguesa** 2004. Disponível em:
< <http://universitario.educacional.com.br/dicionarioaurelio>> Acesso em 1 maio 2008.
- BARRETTO, M. **Planejamento responsável do turismo**. Campinas-SP: Papirus, 2005.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 8ª ed.. São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E., FONT AULET, X., ANDREU SIMÓ, L. **Marketing de destinos turísticos**: análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: ESIC, 2000.
- BISSOLI, M. A. M. A. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 1999.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; 1998.
- DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura:1998.
- DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

- HITT, M. A.; IRELANDA, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luis Antonio pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Dados e fatos**. Disponível em: < www.turismo.gov.br > Acesso em 1 maio 2008.
- _____. **Projeto inventário da oferta turística: manual do pesquisados formulários**. Brasília: MTUR, 2006.
- _____. **Programa de regionalização do turismo**. Disponível em: < www.turismo.gov.br/regionalizacao > Acesso em 1 maio 2008.
- MINTZBERG, H. **Administrando governos, governando administrações**. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 4, p. 148-164, Out-Dez 1998.
- MOLINA, S. **Planejamento integral do turismo**. Bauru: EDUCS, 2001.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**, trad. Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.
- REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- RUSCHMANN, D. van de M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 10ª ed. Campinas-SP: Papyrus, 2003.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.
- SUN TZU. **A arte da guerra: por uma estratégia perfeita**. Tradução Heloisa Sarzana Pugliese, Márcio Pugliesi. São Paulo: Madras, 2004.
- VALLS, J-F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**; trad. Cristiano Vasques e Liana Wang. Rio de de Janeiro: Editora FGV, 2006.