

## **Cenários prospectivos e o desenvolvimento do turismo: aspectos teóricos e operacionais**

*Marta Cristine Peres Barros<sup>1</sup>  
Jorge Madeira Nogueira<sup>2</sup>*

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo apresentar um modelo de referencial metodológico para geração de cenários prospectivos, composta de aspectos teóricos e operacionais, com vistas a contribuir como um instrumento para o planejamento estratégico do setor turístico, maximizando os benefícios sócio-econômicos e minimizando riscos que possam comprometer o bem estar da comunidade receptora e a rentabilidade dos empreendimentos do setor. O modelo proposto engloba três importantes questões sobre o planejamento de cenários para o setor do turismo brasileiro: a percepção do ambiente, a análise estrutural do universo de variáveis ligadas ao sistema de gestão e o estudo do comportamento futuro das incertezas críticas para tomada de decisões estratégicas em projetos de desenvolvimento do turismo regional. Concluiu-se que apesar dos importantes avanços obtidos pelo governo federal, através do Ministério do Turismo, as técnicas de planejamento e gestão estratégicas, no âmbito do turismo regional, não abordam o estudo das hipóteses para diversas incertezas críticas geradas durante o planejamento estratégico.

### **1 INTRODUÇÃO**

O contexto do mundo globalizado tem exigido das organizações novas formas de pensar e agir face a rápida mudança tecnológica, de mercados, consumidores, sociedade e governo. Essas mudanças também têm alterado as configurações das variáveis internas e externas das empresas como questões sociais, econômicas, políticas, ambientais, demográficas e governamentais e, conseqüentemente, gerando situações com alto grau de complexidade e imprevisibilidade. Para vencer esses obstáculos, torna-se imprescindível buscar alternativas que nos permita interpretar e planejar situações futuras.

Em vista disso, o planejamento que é considerado como primeira função administrativa, permite uma antecipação na solução de problemas e na tomada de decisões, não só quanto as

---

<sup>1</sup> Universidade De Brasilia. E-mail: martacristine@unb.br

<sup>2</sup> Universidade De Brasilia. E-mail: jmn0702@unb.br

alternativas futuras, mas também as alternativas do presente. Segundo Chiavenato (2004) o planejamento consiste em um processo administrativo onde se estabelecem os objetivos ou metas organizacionais e os melhores meios de como alcançá-los a partir dos recursos disponíveis.

É no momento do planejamento que toda organização se insere em um sistema de gestão. De acordo com Alúcio Guimarães e Claudio Porto (2005) “à medida que o contexto externo sofre mudanças, todo o quadro interno da organização é afetado em diversos graus de extensão e profundidade”, desta forma o sistema de gestão contribui para uma melhor compreensão de suas características e das restrições as quais é submetido.

Os mesmos autores detalham ainda que de um lado, existem os elementos internos da organização que contém o modelo estrutural, o clima, a cultura e a natureza do trabalho organizacional, bem como os demais sistemas organizacionais (tecnológico, de planejamento, de recursos humanos, de informação e administrativos). De outro lado, há diversos sistemas e entidades pertencentes ao ambiente da organização que, de um modo geral, têm influência decisiva na sua gestão. Este sistema está submetido, por sua vez, a um conjunto de forças e fatores que atuam no sistema social mais amplo em que a organização está inserida (figura 1).

Figura 1 – A Organização e o Sistema de Gestão



Fonte: MACROPLAN, 2005

Os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro, mas estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentá-las, ou até mesmo criar condições para que modifiquem as probabilidades de ocorrência de situações incertas, ou minimizar seus efeitos.

Dentre os possíveis caminhos para um diagnóstico e análise de diferentes possibilidades de ocorrência de um determinado evento, a análise de cenários prospectivos é um dos instrumentos que pode ser utilizada. Essas situações de complexidades e imprevisibilidade exigem das empresas e dos seus administradores, novas habilidades gerenciais, no sentido de melhor interpretá-las e planejá-las nas suas conseqüências futuras para as organizações.

A partir da priorização dessas considerações, o presente artigo apresenta um modelo de referencial metodológico como instrumento para o processo de planejamento estratégico na construção de cenários prospectivos, no setor do turismo, de forma a contribuir para gerar riqueza, emprego e renda.

## **2 CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA O TURISMO**

Na metodologia para elaboração de planejamento estratégico que visa o desenvolvimento do turismo regional, adotada pelo Ministério do Turismo, verifica-se a abordagem a partir de previsões que tem o objetivo explícito de acertar com maior probabilidade possível a(s) variável (eis) em questão.

A proposta aqui apresentada demonstra a necessidade de investir em projetos analisados de forma exploratória, ou seja, entender a realidade local e buscar futuros possíveis e prováveis com o objetivo de alcançar um desenvolvimento sustentável no setor turístico, sem que seja assumida qualquer opção ou preferência por um dos futuros configurados inicialmente.

Desta forma um modelo teórico é a base para essa análise e para a formulação consistente do movimento futuro, interpretando as relações de causa e efeito de múltiplas variáveis e de comportamentos imponderáveis, com base no conhecimento científico, para estruturar as informações e compreender a lógica e a dinâmica da realidade contando com um referencial analítico ou modelo de interpretação teórico do objeto ou do sistema.

No delineamento desse modelo teórico é utilizado um conjunto de técnicas que servem para realizar os diversos estágios do processo de construção utilizadas, consensualmente, pelos autores que representam hoje referência bibliográfica ao tema de cenários prospectivos.

Dada a importância da aplicação dessas técnicas ao setor do turismo, essa metodologia adota a caracterização dos cenários prospectivos para o turismo como exploratórios, por possuir conteúdo, essencialmente, técnico com tratamento racional das possibilidades para descrição dos cenários futuros.

Esta proposta visa contribuir no processo de construção do Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional do Turismo a partir do estudo sistemático das mais diversas variáveis e atores que envolvem o sistema, para só então, definir metas alcançáveis e aplicação de recursos que gerem um desenvolvimento sustentável.

Para tanto é sugerido a utilização de uma análise estrutural do contexto regional por meio do método indutivo que parte do objeto para identificar os fatores externos que podem determinar o seu futuro na medida em que tais condicionantes podem ter diferentes comportamentos no decorrer do processo. Demonstra-se, na figura 2, as etapas do método proposto para geração de cenários no setor turístico.

Figura 2 – Etapas do Método Proposto para Geração de Cenários no Turismo



Fonte: Elaborado pela autora

A Delimitação do Sistema, do Horizonte e do Ambiente constituiu a primeira etapa, onde se definiu a região a ser planejada; especifica-se o sistema de gestão que contempla essa região e, realiza-se o estudo do ambiente interno e externo com identificação preliminar das variáveis chaves.

Em seguida inicia-se uma Análise Retrospectiva e Análise da Situação Atual, que visa entender os mecanismos e atores determinantes de sua evolução passada bem como entender a evolução recente do sistema, a fim de levantar as tendências dos processos, em curso, que sinalizam os caminhos futuros.

A segunda etapa, denominada de Análise Estrutural, consiste na elaboração de uma lista, mais completa possível, das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores, considerada neste modelo a de maior importância no processo, pois contribui para uma reflexão sobre o sistema e sobre as escolhas estratégicas para definição dos cenários.

No primeiro momento esta técnica permite a classificação das variáveis em relação baseado em parâmetros fundamentais para caracterizar o seu papel no sistema, pondo assim em evidência uma hierarquia de variáveis, ou seja, as variáveis que expressam sinteticamente a realidade.

Após a classificação das variáveis realiza-se o estudo das relações de causalidade entre elas, gerando a matriz de análise estrutural variável x variável, conforme demonstra a figura 3.

**Figura 3 – Matriz de Análise Estrutural – variável/variável**

VARIÁVEL → VARIÁVEL	A	B	C	.....	N	Poder de Influência
A						
B						
C						
.....						
N						
Grau de Dependência						

Fonte: Godet, 1995, Buarque, 2003

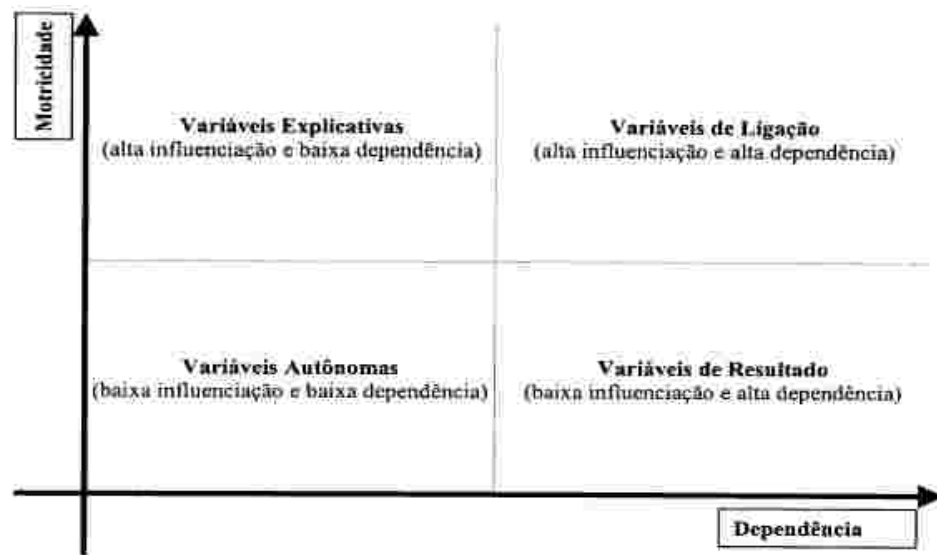
Segundo Buarque (2003) para construir essa matriz de influências os seguintes passos devem ser seguidos:

1. Montar uma matriz quadrada variável-variável com todas as variáveis;
2. Identificar a influência de cada variável sobre cada uma das outras através da atribuição de peso numérico (medida do grau da influência);
3. Somar as linhas e colunas da matriz:
  - ✓ A soma das linhas forma uma hierarquia que indica o grau de influência de cada variável sobre o conjunto;
  - ✓ A soma das colunas forma uma hierarquia que indica o grau de dependência de cada variável do conjunto;
4. Selecionar as variáveis de maior influência (hierarquia da influência).

Conforme detalha o mesmo autor, a partir dessa estrutura torna-se possível gerar o diagrama motricidade-dependência (figura 4), distribuindo as variáveis em um sistema de coordenadas dividido em quatro blocos (quadrantes do diagrama): as variáveis explicativas

(alta influência e baixa dependência) que condicionam o restante do sistema; as variáveis de ligação (alta influência e alta dependência) que fazem a ligação entre as variáveis explicativas e as de resultados; as variáveis de resultado (baixa influência e alta dependência), onde seu comportamento é explicado pelas variáveis explicativas ou de ligação e, as variáveis autônomas (baixa influência e baixa dependência) que não constituem determinantes do futuro, podendo ser excluídas da análise.

**Figura 4 – Diagrama motrocidade-dependência**



Fonte: Godet, 1995, Buarque, 2003

O próximo passo da Análise Estrutural é a análise das estratégias dos atores, identificando seus projetos e motivações, seus meios de ação e seus desafios estratégicos. A identificação dos atores mais influentes é realizada mediante o cruzamento atores x variáveis, apresentado na figura 5, que permite entender a relação e grau de influência (motrocidade) de cada um e assim identificar os atores que precisam ser estudados mais a fundo.

**Figura 5 – Matriz ator/variável**



VARIÁVEL → Potência das Variáveis	A	B	C	D	...	N	Σ Poder de Influência dos Atores →
ATOR							
I							
II							
III							
IV							
...							
M							

Fonte: Godet, 1995, Buarque, 2003

É neste momento que se torna possível reconhecer um dos seis principais componentes de um cenário: a cena, que descreve como estão organizados ou vinculados entre si os atores e as variáveis em um determinado instante de tempo.

A análise estrutural é um instrumento de auxílio à decisão. Não pretende descrever com precisão o funcionamento do sistema e sim evidenciar as grandes linhas de sua organização. De acordo com Godet *apud* Marcial (2006) é preciso ter em mente os limites da análise estrutural para a utilização dos resultados: o primeiro limite vem do caráter subjetivo da lista de variáveis; o segundo está na subjetividade do preenchimento da matriz de relações.

Com base nessas análises, inicia-se a terceira etapa responsável pela Seleção das Condicionantes do Futuro endógenos e exógenos ao sistema. São os processos sistêmicos, contínuos ou pontuais, de natureza social, cultural, econômica, política, ambiental, tecnológica.

Essas análises têm influência relevante na trajetória futura do objeto de cenarização, ou seja, fenômenos ou fatores que definirão futuros alternativos, como as tendências de peso, os fatos portadores de futuro, os fatores predeterminados, as variantes e as alianças existentes entre os atores.

Neste momento utiliza-se a técnica Matriz de Impacto x Incerteza que permitirá a análise das variáveis hierarquizadas seguindo dois critérios simultâneos: o seu grau de impacto sobre o sistema (região turística) e o seu nível de incerteza. Para tanto e de forma muito simples atribui-se para a classificação quanto ao impacto e a incerteza às tipologias



“baixo”, “médio” e “alto”, gerando-se a matriz, conforme exposto na figura 6. Assim, quanto maior for o impacto e o nível de incerteza de uma dada variável, maior a utilidade de considerá-la na geração de cenários, pois se constituem em incertezas críticas.

**Figura 6 – Matriz impacto/incerteza**

Impacto \ Incerteza	Alta	Média	Baixa
Alto	Descrição dos eventos com alto grau de incerteza e alto impacto.	Descrição dos eventos com médio grau de incerteza e alto impacto.	Descrição dos eventos com baixo grau de incerteza e alto impacto.
Médio	Descrição dos eventos com alto grau de incerteza e médio impacto.	Descrição dos eventos com médio grau de incerteza e médio impacto.	Descrição dos eventos com baixo grau de incerteza e médio impacto.
Baixo	Descrição dos eventos com alto grau de incerteza e baixo impacto.	Descrição dos eventos com médio grau de incerteza e baixo impacto.	Descrição dos eventos com baixo grau de incerteza e baixo impacto.

Fonte: Buarque, 2003

A quarta etapa é responsável pela Geração de Cenários Alternativos, que decorre da combinação consistente das diferentes hipóteses sobre o comportamento futuro das incertezas críticas. Esta combinação e a análise da sua consistência podem ser feitas com o apoio da Matriz de Investigação Morfológica, na qual são ordenadas, pela abrangência, permitindo construir os caminhos de articulação de estados das incertezas críticas, formando quadros futuros diferenciados do objeto em análise.

Os estados futuros de cada incerteza (hipóteses) estão apresentados na matriz nas linhas correspondentes a cada uma delas, demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Matriz de Investigação Morfológica

Incertezas Críticas		Hipóteses quanto ao estado crítico das incertezas			
<b>Incerteza "A"</b>	Dinâmica da economia e do comércio regional	Média com forte crescimento do comércio	Média com moderada expansão do comércio	Baixa e limitada expansão comercial	
<b>Incerteza "B"</b>	Fluxo turístico	Acelerado crescimento	Expansão moderada	Baixo crescimento	
<b>Incerteza "C"</b>	Infra-estrutura regional	Ampla	Parcial	Restrita	
<b>Incerteza "D"</b>	Qualidade ambiental	Declínio da degradação ambiental	Moderada pressão antrópica	Baixa pressão antrópica	
<b>Incerteza "E"</b>	Investimento Privado	Alto	Médio	Baixo	
		<b>CENÁRIO A</b>	<b>CENÁRIO B</b>	<b>CENÁRIO C</b>	<b>CENÁRIO D</b>

Fonte: MACROPLAN, 1996 adaptado pela autora

É importante examinar cada incerteza e definir que estados alternativos plausíveis ela pode assumir para então efetuar as combinações dos estados alternativos das incertezas, considerando os critérios de consistência. Cada incerteza pode assumir várias hipóteses. Haverá, portanto, tantos cenários possíveis quantas forem as combinações de hipóteses. O conjunto destas combinações representa o campo de possibilidades ou campo morfológico.

Antes da finalização do relatório com a descrição dos possíveis cenários do objeto em estudo são submetidos ao processo avaliação e ajustes a fim de assegurar a coerência e consistência e emissão do relatório final contendo opções estratégicas.

Para tanto, realiza-se o teste de consistência e robustez. O primeiro que trata da avaliação da consistência interna do cenário é importante verificar os seguintes pontos (MACROPLAN, 1996).

A seqüência dos eventos está correta?

Os números estão corretos e consistentes com as hipóteses?

Os prazos e datas de eventos críticos estão compatíveis?

As hipóteses estão consistentes entre si?

Há coerência entre os diversos níveis de cenários?

As cenas intermediárias nos diversos níveis de cenários estão consistentes?

**O segundo que consiste no teste de robustez garante a verificação da viabilidade do cenário proposto por meio dos seguintes critérios explícitos:**

1. Viabilidade: é viável do ponto de vista político, econômico, técnico, social e ecológico?
2. Aceitabilidade: apresenta razoável grau de aceitação técnica e ideológica? É sustentável a médio e a longo prazo?
3. Conformidade: apresenta nível razoável de conformidade ética, legal e institucional?
4. Comunicabilidade: apresenta adequado nível de objetividade, clareza e concisão?

### **3 CONCLUSÃO**

A técnica de cenários prospectivos auxilia as organizações na identificação das diversas possibilidades de situações futuras, respaldando o processo de tomada de decisões e permitindo a formulação de planejamentos futuros com um menor número de incertezas.

Tal abordagem demonstra a importância da análise e estudo das mais diversas variáveis endógenas e exógenas do ambiente em que as organizações estão inseridas, bem como o grau de impacto dessas variáveis e as incertezas geradas durante o desenvolvimento do planejamento estratégico para então implementar estratégias com vistas, a promover o crescimento nos diferentes setores da cadeia produtiva do setor turístico.

Ressalta-se que esse estudo visa agregar valor ao planejamento estratégico de desenvolvimento regional do turismo, uma vez que, a utilização deste referencial teórico contribuirá para um melhor entendimento das mais diversas variáveis e atores que fazem parte do setor, identificados durante a análise morfológica e, tratadas de forma diferenciada dado o grau de incertezas que as mesmas geram para a concretização do futuro desejado.

De forma criteriosa, o entendimento das hipóteses que essas incertezas críticas podem gerar, permitirá às organizações visualizar os cenários com maior consistência, e então, garantir investimentos com alto grau de retorno para o destino turístico, a sociedade e a economia local.

Destaca-se ainda que as técnicas prospectivas contém valores que permitem a construção de cenários com uma visão a médio e a longo prazos. Esta é uma contribuição

importante ao estudo e ao desenvolvimento do setor turístico, cujas múltiplas características, nem sempre permitem minimizar os riscos dos altos investimentos exigidos.

A outra contribuição é a consistência com que os meios organizacionais podem operar, uma vez que este método adota princípios voltados para sistemas, ambientes, e forças que dificultam o avanço do setor, por meio da identificação das áreas de incertezas, dos níveis de competitividade e do diagnóstico estratégico, bem como auxiliar na avaliação e interpretação de diversas alternativas.

Tal processo de identificação, de busca da análise e da interpretação da informação, permite a transformação e desenvolvimento das organizações que incorporam tais conceitos e os praticam sistematicamente. Esta visão pode ser expandida ao planejamento de políticas governamentais voltadas ao turismo brasileiro que tem como missão o desenvolvimento sustentável do setor.

Por fim, há um ganho expressivo nas áreas da estratégia, da aprendizagem e da inteligência competitiva quando os métodos e técnicas se comungam na construção de cenários e na contribuição à efetividade dos objetivos maiores de uma organização.

Conclui-se, portanto, que o modelo apresentado contribuirá para identificar e priorizar atores, agentes e parcerias estratégicas voltados ao desenvolvimento sustentável dos diversos setores, como também promover a difusão do conhecimento.

#### **4 BIBLIOGRAFIA**

BUARQUE, Sergio C. Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais – Texto para Discussão IPEA - Brasília, n: 939, fevereiro de 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUIMARÃES, Aluísio e PORTO, Cláudio. Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão. Elementos Básicos da Gestão e o Contexto da Ação Gerencial, 2005. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br>>. Acesso em: 15 dez 2007.

MACROPLAN – PROSPECTIVA E ESTRATÉGIA. Construção de cenários e prospecção de futuros – material didático para treinamento. Rio de Janeiro: julho de 1996, mimeo.

MARCIAL, Eliane Coutinho e Raul José dos Santos GRUMBACH. Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.