

Resenha

Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis

Saulo Barbará¹



VALLS, Josep-Francesc; BUSTAMANTE, Javier; GUSMÁN, Francisco & VILA, Mar. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. ISBN 8522505659, 232 p.

O livro *Gestão integral dos destinos turísticos sustentáveis* trata da problemática do desenvolvimento econômico e social amparada na sustentabilidade dos destinos turísticos. Os autores, após conceituar “destino turístico”, apresentam as bases fundamentais para tornar esses destinos em fonte de progresso, satisfação e negócios rentáveis, de forma que o ciclo de vida do destino seja planejado e administrado, visando a sua continuidade.

A obra em análise tem o mérito de focar com precisão e clareza as questões mais relevantes do turismo sustentável, assunto tão discutido na atualidade. Assim, Josep-Francesc Valls e seus colaboradores abordam, com a seriedade que o tema merece e a propriedade de quem conhece profundamente, o discurso e a prática dos problemas da gestão integral dos destinos turísticos.

A preocupação inicial dos autores é quanto à conceituação do que é “destino turístico”, feita com base em uma breve revisão da literatura, seguida por uma definição mais ampla dos autores. Dessa forma, Valls e seus parceiros propõem o seguinte: “[...] definimos destino turístico de país, região ou estado, cidade ou lugar como um lugar geográfico determinado, com características de clima, raízes, infra-estruturas e serviços próprios; com certa capacidade administrativa para desenvolver instrumentos comuns de planejamento; que adquire centralidade atraindo turistas mediante produtos perfeitamente estruturados e adaptados às satisfações buscadas, graças à valorização e ordenação dos atrativos

¹ Doutor em Engenharia de produção pela UFRJ/COPPE e Mestre em Administração de Empresas pela UFF. Pesquisador do SAGE/COPPE/UFRJ. Professor e consultor organizacional. Membro do OIT/FGV. Email: saulo@pep.ufrj.br. Endereço: Ilha do Fundão, Cidade Universitária - Centro Tecnológico / SAGE, bloco I sala 236. Rio de Janeiro / RJ. CEP: 21.949-900.

disponíveis; dotado de uma marca e que se comercializa tendo em conta seu caráter integral”.

Outros importantes conceitos ligados ao destino, como funções (qualidade de vida, desenvolvimento econômico superior, satisfações e competitividade internacional), agentes (turistas, administrações públicas e sociedade em geral), componentes (recursos, produtos e atrativos) e sua estruturação, são apresentados, seguidos por um dos princípios para trabalhar os destinos turísticos de forma competitiva, que é o seu ciclo de vida. Herdado da teoria clássica, esse ciclo, que compreende cinco fases (início, desenvolvimento, expansão, maturidade, declínio/ obsolescência), serve para compreender, planejar e administrar o destino turístico, sendo fator crítico de sucesso para evitar a decadência e ter sustentabilidade.

Contudo, a aplicação da gestão do destino, com base nesse ciclo, não é tarefa fácil. Como alertam Valls e colaboradores, existem pelo menos três dificuldades inerentes a esse processo: a heterogeneidade da composição do destino; o entorno imediato; e a mais importante de todas: a quantidade de aspectos antiéticos existentes entre a teoria do ciclo de vida e a sustentabilidade. Cada uma dessas dificuldades é explorada no livro de modo a fornecer subsídios para os gestores dos destinos turísticos, visando a sua sustentabilidade e conseqüente competitividade.

O trabalho todo está contido em cinco capítulos devidamente sistematizados e organizados, os quais valem a pena ser lidos com atenção, dada a riqueza de detalhes. A recompensa para isso será a compreensão dos vários fatores-chave que afetam o desempenho dos destinos turísticos, tendo em vista melhorar o planejamento e a gestão.

O primeiro capítulo aborda os aspectos antes descritos; enquanto que o capítulo 2 trata do desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos, em que os componentes do planejamento estratégico (barreiras, fases, análise e diagnóstico da situação, vantagens competitivas, gerência das mudanças, riscos e oportunidades etc.) são apresentados e explorados. Embora de grande valia para os fazedores de políticas e planejadores dos destinos, uma ressalva deve ser feita sobre o presente capítulo: a ausência de descrição de casos que sirva de base para a prática do planejamento estratégico do setor turístico.

O capítulo 3 (Definição de políticas e estratégias), por outro lado, presta melhor contribuição, pois prima em estabelecer a operacionalização do *marketing* (sobre a oferta, canais de comercialização, a problemática da intermediação, análise da rentabilidade, com apresentação de alguns casos de estudo), do capital humano, da tecnologia, da logística e das atuações urbanas. A questão dos tributos e a parte financeira são também consideradas na discussão sobre políticas. Além disso, é apresentado o estudo de casos sobre os municípios espanhóis e sua exploração turística.

É importante destacar que a maior contribuição do trabalho de Valls e seus parceiros, em nosso entendimento, está no capítulo 4 (Modelos de gestão dos destinos), em que 15 destinos turísticos foram analisados com base na experiência dos autores. A seleção dos destinos foi feita de forma aleatória, mas considerando a curva de experiência em gestão turística em seis países (Austrália, Canadá, Caribe, Espanha, França e Holanda); três estados e regiões (Anda-

luzia, Galícia e Miami); quatro cidades (Barcelona, Hong Kong, Paris e Viena); e dois lugares (Termas de Chillán e Universal Studios Port Aventura).

Os modelos de gestão desses destinos constituem-se em guias de orientação para o planejamento e a administração dos destinos turísticos, desde, é claro, se levadas em consideração as adaptações necessárias, conforme a cultura organizacional dos importadores desses modelos.

Finalmente o capítulo 5 (Apoios para a implementação), cuja maior contribuição está em chamar a atenção para os aspectos da execução do planejamento dos destinos, alertando para a necessidade de facilitadores do processo, elementos tradicionais da gestão pela qualidade total e um dos pilares básicos do sucesso. Na realidade, esse capítulo discute a necessidade de integração dos diferentes agentes e elos da cadeia produtiva do setor turístico, embora não use essa terminologia. Os autores iniciam o capítulo pela descrição de uma série de facilitadores (ente coordenador da estrutura organizacional; observatório de turismo; a imagem da marca; e o painel de controle integral) necessários para o sucesso do planejamento sustentável, bem como alguns dos obstáculos que dificultam a gestão integral dos destinos. A seguir, propõem que a tomada de decisão seja feita de forma holística, com o envolvimento de todos os agentes na estratégia, além de outros requisitos. A coordenação do destino, segundo eles, se estabelece em dois níveis: o estratégico, que corresponde à iniciativa de planejamento; e o operacional, que se refere às políticas e estratégias. Este último é subdividido em quatro grandes áreas de investimento: o planejamento dos recursos econômico-financeiros; a criação de produto; a comercialização, a comunicação e a gestão da marca; e o fomento das demais políticas ativas.

Posteriormente, são apresentadas seis propostas de modelos de gestão com base em diferentes autores, cada qual com as suas características e particularidades, mas com um foco em comum: a gestão da marca.

Por último, são considerados os aspectos de avaliação e medição do desempenho dos destinos, com algumas sugestões de medidas e indicadores, mas sem entrar em detalhes da metodologia necessária para a sua aplicação.

Os destaques da obra estão nos seguintes pontos: ampla cobertura das ações e iniciativas necessárias para o bom planejamento e execução de planos em destinos turísticos e a apresentação dos diferentes modelos de gestão. Porém, faz-se necessário ressaltar que os modelos apresentados não são modelos completos de gestão, mas sim modelos genéricos e que devem ser vistos mais como um guia de orientação para o planejamento do que propriamente uma ferramenta completa de gestão dos destinos.

Como pontos de melhoria para uma futura edição, sugerimos a ampliação dos recursos gráficos, por exemplo, o desenho completo do ciclo de vida do destino, a inclusão de resumos de cada capítulo e a elaboração de uma parte de conclusão final da obra, visando consolidar as informações e conhecimentos transmitidos.

Pelo menos duas obras recentes servem de material de apoio complementar ao trabalho de Valls e seus colaboradores: *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*, de Hans Michael van Bellen, da Editora FGV, 2005 — um excelente trabalho sobre esse

assunto e que não deve deixar de ser lido pelos interessados em estabelecer medidas precisas e implementar um sistema de avaliação de desempenho com base nas variáveis da sustentabilidade; e *Gestão de hotelaria e turismo*, de Reinaldo Dias e Maria Alzira Pimenta, da Editora Person Prentice Hall, 2005 — também um bom trabalho editorial que vale a pena ser lido, visando a complementação dos assuntos tratados no livro de Valls e colaboradores, como a sustentabilidade do setor turístico, as estratégias de *marketing* e um dos mais discutidos assuntos da atualidade: a governança, especialmente relacionada com o turismo.