

Área temática: Estratégia e Organizações

Título do trabalho: Cenários Prospectivos no Turismo: O Caso do São Paulo Convention & Visitors Bureau

AUTORES

BENNY KRAMER COSTA

Universidade de São Paulo
bennycosta@yahoo.com.br

ADALBERTO A. FISCHMANN

Universidade de São Paulo
aafischm@usp.br

JOÃO MAURICIO GAMA BOAVENTURA

Universidade Paulista - UNIP
jm@boaventura.adm.br

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
anez1957@yahoo.com.br

Resumo

O mundo organizacional vem depositando grande atenção aos aspectos relacionados ao futuro das atividades econômicas e setoriais, e especificamente de seus negócios. Assim, dentro deste contexto, o presente trabalho trata da formulação de cenários prospectivos na atividade do turismo da cidade de São Paulo, Brasil. O objetivo do estudo consiste em investigar as práticas relacionadas ao uso de elementos de cenários prospectivos em entidades de classe do turismo na cidade de São Paulo. Sua consecução se deu por meio da utilização da fase de investigação do método de construção de cenários desenvolvido por Costa (2006) e pela realização de uma pesquisa de campo, para a qual foi selecionado como amostra o caso da São Paulo Convention & Visitors Bureau. Embora a instituição utilize de métodos de construção de cenários, percebeu-se por um lado o uso de alguns de seus itens de forma desconectada, bem como, se comprovou a consistência do método utilizado, ocorrendo aprimoramentos e ajustes ao método, integrando e combinando os diversos fatores existentes, que são relevantes ao acompanhamento dos fatos e acontecimentos na atividade turística.

Abstract

The organizational world comes depositing great attention to the aspects related to the future of the economic and sectorial activities, and specifically of its businesses. Thus, inside to this context, the present work deals with the formularization of prospective scenarios in the activity of the tourism of the city of São Paulo, Brazil. This study deals with prospective scenarios in the tourism industry in São Paulo city, in Brazil. The objective of the research were to investigate the practices related to the use of elements of prospective scenarios in entities of events trade of the tourism in the city of São Paulo. Its achievement if gave by

means of the use of the phase of inquiry of the method of construction of scenarios developed by Costa (2006) and of field research, for which it was selected as it shows to the case of the São Paulo Convention & Visitors Bureau. Although the institution uses of methods of construction of scenarios, the use of some of its was perceived on the other hand itens of detached form, as well as, if it proved the consistency of the used method, occurring improvements and adjustments to the method, integrating and combining the diverse existing factors, that are excellent to the accompaniment of the facts and events in the tourist activity.

Palavras-chave: Cenários, estratégia, turismo, futuro.

1. Introdução

Os estudos e as utilizações de cenários prospectivos têm sido desenvolvidos praticamente ao longo dos últimos 40 anos, tanto na área da administração, como também na realidade de algumas grandes corporações no mundo capitalista.

Nesta dimensão, os cenários são vislumbrados como um conjunto de procedimentos que permitem os planejadores e estrategistas identificarem de um lado, eventos que sejam determinantes e significantes no mundo organizacional, e de outro, stakeholders mais relevantes nestes processos, constatando suas aspirações, motivos e poderes, de modo a permitir a construção de visões alternativas do futuro. Isto permite aos seus praticantes, elevar seus pensamentos para o exercício de fatos e acontecimentos relacionados ao seu ambiente competitivo, ao mundo dos negócios, e podendo até elucidar questões relacionadas ao funcionamento futuro mundial em diversos campos do saber, ou seja, podem-se contemplar situações inusitadas em seu arcabouço.

Por meio de diversas corporações privadas e entidades governamentais, as práticas de cenários tem sido levadas e aplicadas em diversas atividades econômicas e setoriais no planeta, entretanto, percebe-se que na atividade do turismo, não se tem presenciado de forma marcante estudos de cenários, nem tampouco se tem visualizado o uso de suas técnicas em órgãos governamentais ligados ao setor, em associações de classe setorial e em empresas privadas de forma difundida.

O setor do turismo, em nível mundial tem se destacado pela sua participação no PIB mundial e pelo volume de empregos gerados na atividade. Conforme relatórios da *World Travel & Tourism Council – WTTC (2005)*, as expectativas para 2006 no mundo é que o negócio de viagens e turismo gere US\$ 6,477 bilhões em atividades econômicas; e com perspectivas de crescer em termos nominais para algo superior a US\$ 12 bilhões em 2016. O crescimento da demanda total para 2006 é de 4,6 % e a partir de 2007 estima-se um crescimento médio anual de 4,2% até 2016.

No que tange a contribuição esperada do setor de viagens e turismo, a *WTTC (2005)* estimam 3,6 % do PIB mundial gerada pela atividade em 2006, com valores na casa de US\$ 1,754 bilhões.

Quanto ao número de empregos gerados, a *WTTC (2005)* estima mais de 234 milhões de pessoas trabalhando no setor, correspondendo a 8,7 % do total da de empregos existentes no mundo.

Assim, percebe-se a importância do setor do turismo na economia mundial em aspectos relacionados à geração de receitas e riquezas, participação nos negócios internacionais, podendo a isto ser acrescidos outros pontos não de menor relevância como a captação de divisas internacionais, geração de emprego e renda, aumento do volume de investimentos setoriais, aumento da arrecadação fiscal e distribuição da renda obtida na atividade.

No que tange ao turismo de negócios, tem se verificado o trabalho dos *conventions bureaus* em todo o Brasil, visando aumento a captação de eventos nacionais e internacionais, como feiras, congressos, encontros e seminários relacionados às mais diversas atividades econômicas e do saber.

Concomitantemente, na cidade de São Paulo observa-se uma grande concentração no turismo de negócios, não só pela sua condição de maior centro populacional do país, mas também pela vocação como maior pólo de negócios da América do Sul. Nesta cidade tem se verificado também uma preocupação com a imagem do local, com a captação de novos encontros internacionais e com os desafios que advirão sobre suas atividades.

Assim, tem-se verificado significativas movimentações na atividade do turismo diante das expectativas e perspectivas que o futuro pode oferecer buscando novos rumos com vista à

agregação às práticas turísticas já existentes, que implicam em novos desafios e incertezas futuras.

Desta forma se insere a importância dos cenários prospectivos como elemento dinâmico no setor do turismo, que envolve visões distintas do futuro, incertezas, exercícios do futuro, eventos futuros, estados finais esperados e atores envolvidos, de modo a levar esta atividade a uma condição de maior organização, importância e destaque nos contextos econômico, social, meio ambiental e cultural brasileiro.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Assim, o problema básico que a pesquisa enfoca é expresso da seguinte maneira: De que modo os métodos de construção de cenários prospectivos podem ser utilizados pelas organizações existentes na atividade do turismo?

Quanto ao objetivo do estudo, este se centra na necessidade de se investigar as práticas relacionadas ao uso de elementos de cenários prospectivos em entidades de classe do turismo na cidade de São Paulo.

3. Referencial Teórico

3.1. Conceituações e abordagens relevantes

Um aspecto importante defendido por Mason (1994, p.7) mostra que os cenários compelem os gestores a iniciar o processo de planejamento pelo que pode ocorrer ou ser e não pelo que aconteceu. Para ele, os cenários exploram diferentes padrões de negócio futuros e não a extrapolação de comportamentos históricos.

Grant (1998, p.255) aponta que a análise de cenários não é uma técnica de previsão, e sim um processo que envolve pensamento e comunicação sobre o futuro, assim, destaca que os cenários constituem um excelente exercício para a imaginação e são válidos na identificação de possíveis ameaças e oportunidades, gerando flexibilidade de pensamento para os gestores e desenvolvendo elevadas abordagens práticas para o gerenciamento de riscos.

Para Wright (2000, p. 434) os cenários são histórias do futuro baseado em experiência passada e a identificação de estados finais e eventos predeterminados; são um instrumento do planejamento de longo prazo dentro do qual o pensamento de curto prazo poderia ser evitado.

Já Aligica (2005, p.1-9) mostra que os cenários se constituem numa categoria especial de meditação de experimentos que fazem parte do domínio do possível e do provável, aliado ao mundo da especulação, ou seja, pertencem à realidade das projeções imaginativas.

Na opinião de Fahey (2003b, p.7) os cenários são narrativas descritivas de projeções alternativas plausíveis de uma parte específica do futuro. Destaca como exemplo o desenvolvimento de um conjunto de cenários no qual se detalha como um setor deveria evoluir; ou como um conjunto de tecnologias deveria interagir nos próximos cinco ou seis anos.

Para Sapio (1995, p. 115) as técnicas de cenários incorporam incertezas dentro do processo de previsão e dá ao planejador uma ampla e mais criativa visão do futuro. Neste aspecto, o autor considera que a importância dos cenários como fornecedor de dados qualitativos e quantitativos, de alternativas para a determinação dos impactos e de uma estrutura para análise das opções estratégicas.

O'Brien (2004, p. 711) apresenta que o formato para a construção de uma metodologia de cenários é tipicamente cobrir o processo de desenvolvimento de cenários em um ou dois encontros tradicionais de grandes grupos e, então, deixar que os participantes façam o que

quiserem ou puderem, enriquecendo assim a experiência prática do desenvolvimento de cenários.

Segundo Roubelat (2000, p. 99) o planejamento de cenários envolve lideranças corporativas e pólos de desenvolvimento, tanto pela presença e participação de companhias, instituições e associações como pela inserção de grupos de *experts* e gestores. Trata-se, portanto de uma atividade que encoraja a formação de redes para desafiar as representações dentre os vários atores que norteiam a organização e seu ambiente.

No planejamento de cenário, Goodwin e Wright (2001, p.2) indica que há um elemento que não está suficientemente desenvolvido. Para eles, este elemento corresponde à avaliação do desempenho das estratégias ao longo do raio de ação dos cenários. Estes autores argumentam que, quando uma organização tem uma pluralidade de objetivos, existe um perigo de que a seleção das estratégias, sem alternativa para um método formal estruturado, conduzirá a uma fraca decisão.

Nesta linha, Heijden (2000, p. 31) aponta que uma das coisas que todos concordam é o fato do futuro ser algo incerto, assim este autor faz uma importante indagação: por que então se deve discuti-lo ou estudá-lo? Sua resposta centra no fato de que a maioria das coisas, no futuro, são previsíveis, e destaca a relevância de se usar uma disciplinada abordagem que separa o previsível do incerto. Daí afirma ser possível apresentar uma clara contribuição para o entendimento destes termos.

Mais recentemente, Burt e Heijden (2003, p.1-16) partem da premissa que o ponto básico do planejamento de cenários é melhorar a qualidade das discussões estratégicas nas organizações. Estes autores assumem como ponto de partida que o sucesso destas organizações ocorrerá somente se a mesma torna-se consciente das novas tendências à frente de seus competidores no macro ambiente. Destacam que os seus executivos não vivem num mundo de economia em equilíbrio, e sim tem que assumir que seu ambiente de negocio está sujeito a continua flutuações e mudanças, no qual suas empresas são envolvidas em um continuo processo de construção, reconfiguração e adaptação de mercados para as condições de valor do consumidor em transformação. O imperativo “*to get there first*” faz-se necessário para prestar atenção nos sinais fracos existentes no ambiente contextual, que necessitam ser percebidos e interpretados continuamente para um possível potencial de crescimento, seja positivo ou negativo.

Mais especificamente, Burt e Heijden (2003, p. 4) mostram que a maioria da literatura corrente sobre planejamento de cenários situa-se em 4 categorias:

- 1) Índícios ou provas relatadas (*Anecdotal evidence*) de exercícios de sucesso de planejamento de cenário;
- 2) Alguns *insights* dentro da metodologia de planejamento de cenários;
- 3) Planejamento de cenários como um método de melhoria do pensamento estratégico ou alinhamento do pensamento gerencial;
- 4) Amplos cenários societais.

Estes autores alertam que a literatura não aponta para a realidade das incertezas e ambigüidades do dia a dia, nem para a necessidade de re-enquadrar as questões do negócio ou mesmo em direção da mudança dos modelos mentais dos gestores.

Também, Burt e Heijden (2003, p.5) afirmam que seu estudo traz a tona um conjunto de forças que funcionam, diante de uma comunicação imediata e aberta, na aplicabilidade da abordagem de cenários. Demonstrando por meio de uma síntese sumarizada, as barreiras-chave identificadas e presentes que necessitam ser superadas e que são conceituadas em 3 direções principais:

- 1) Suposições ou apropriações culturais em relação ao desenvolvimento de cenários e estudos do futuro.
 - a. Estilo de gestão dominante;

- b. Entendimento do horizonte de pensamento;
- c. Nível e qualidade das conversações estratégicas;
- 2) Estado mental ou forma de compreensão do cliente (*Client state of mind*).
 - a) Variedade ou diferença requerida;
 - b) Curto prazo;
 - c) Preferência por mudança incremental.
- 3) Temor de envolvimento com estranho ou em relação ao futuro.
 - a) Ansiedade (*Anxiety*);
 - b) O estranho (*The outsider*)

Assim, a abordagem de cenários não é simplesmente uma técnica, mas um conjunto de técnicas que contém muitos instrumentos sob uma “filosofia guarda-chuva” desenvolvida para a sobrevivência e sucesso das organizações. Heijden (2004, p.1-15) ainda aponta que há um fato que todos concordam, que o futuro é incerto. Esta incerteza, por sua vez, implica que a muito mais de um futuro possível. Para ele, as abordagens de cenários têm muitos graus de liberdade, variando desde a adoção de um estilo de pensamento até metodologias detalhadas, e de exercícios de meio dia até projeções que vão se estender por um ano e meio com muitas atividades distintas.

3.2. As abordagens de cenários

Para Aulicino (2002b, p.248) em seu trabalho sobre os diferentes métodos de construção de cenários ele indica as técnicas mais difundidas e atuais, encontram-se: (1) Lógica Intuitiva; (2) *Future Mapping*; (3) Análise do impacto das tendências; (4) *Interactive Cross-impact Simulation - Interax*; (5) *Battelle Scenario to Corporate Strategy - Basics*; (6) Análise Prospectiva.

Cabe ainda destacar que as teses, dissertações e pesquisas de Aulicino (2002a), Boaventura (2003), Bontempo (2000), Costa (2006) e Muniz (2004) também exploraram este assunto e utilizaram em maior ou menor graus as abordagens e escolas de cenários discutidos a seguir.

3.2.1. Lógica Intuitiva

Este método, desenvolvido concomitantemente nos anos 70 pela *Stanford Research Institute - SRI* e pela *Dutch/Shell*, foi posteriormente aperfeiçoado pela *Global Business Network - GBN*. Este aperfeiçoamento realizado é apresentado por Schwartz (2000, p.199-204), dividida em oito passos, conforme segue:

Passo 1: Identificar a questão ou decisão central – Recomenda-se começar com um assunto ou decisão específica e depois se direciona para a construção do ambiente.

Passo 2: Listar as forças-chave de sucesso e fracasso no ambiente local provenientes da decisão anterior – Referentes aos clientes, fornecedores, competidores, etc.

Passo 3: Listar as forças motrizes - Do macroambiente capazes de influenciar os fatores chave apresentados no passo 2.

Passo 4: Hierarquizar por importância e incerteza - Ordenar os fatores-chave e as forças motrizes, tomando-se como base dois critérios: (1) grau de importância para o sucesso da questão da decisão central do passo 1; (2) grau de incerteza em torno desses fatores e tendências. A essência é identificar dois ou três fatores ou tendências que são mais importantes e mais incertos.

Passo 5: Selecionar a lógica dos cenários - Os resultados do exercício de hierarquização feito anteriormente correspondem aos eixos por intermédio dos quais os

cenários vão se diferenciar, se constituindo na visão do Schwartz como um dos passos mais importantes de todo o processo de criação de cenários.

Passo 6: Encorpar os cenários – Volta-se para a lista de fatores-chave e tendências nos passos 2 e 3, de modo que cada um destes recebe a atenção em cada cenário. Em alguns casos fica logo aparente em que lado da incerteza se localiza enquanto que em outros isto não fica evidente. Isto pode implicar na necessidade de incorporar novos eventos a fim de tornar a versão final do cenário mais plausível, ou seja, redigido em forma de narrativa.

Passo 7: Implicações - Retorna a decisão ou questão central do passo 1 com o intuito de ensaiar o futuro, fazendo indagações de como esta decisão está em cada cenário, quais as vulnerabilidades e como se dá o funcionamento da estratégia ou decisão em cada cenário.

Passo 8: Selecionar os indicadores iniciais e sinais de aviso

Saber o quanto antes qual dos cenários encontra-se mais próximo do curso da história que está se desdobrando. O curso da história pode ser óbvio ou sutil. Na medida em que os distintos cenários estejam preenchidos e suas implicações para as questões centrais.

3.2.2. Future Mapping

Mason (1994, p.6-11) elabora um mapeamento do futuro, obedecendo aos seguintes passos:

- 1) Definir estados finais (usualmente 4 ou 5);
- 2) Definir eventos (de 150 a 200);
- 3) Definir o cenário de senso comum (aquele que o grupo acredita ser altamente provável ou altamente improvável de ocorrer);
- 4) Selecionar equipes para cada estado final, que escolhem aqueles eventos que levam de forma lógica a aquele estado final;
- 5) Analisar os elementos comuns e divergentes entre os cenários;
- 6) Escolher o cenário mais adequado;
- 7) Realizar o mapeamento de uma direção estratégica.

Mais recentemente, Mason e Herman (2003, p. 23) discutem acerca de um conjunto de técnicas de cenários que trazem o negócio e as questões internas das organizações para o início dos esforços de desenvolvimento de cenários. Para eles, somando as estratégias com os cenários, as empresas podem obter mais benefícios do planejamento de cenários tradicionais na medida em que acelera o seu processo estratégico de decisões em um ambiente de grandes mudanças. A habilidade de Mason e Herman de introduzir a organização–cliente no meio do processo de desenvolvimento de cenários é, em parte devido ao modo como os cenários estão estruturados em sua metodologia *Future Mapping*.

3.2.3. Análise dos Impactos Tendenciais

A metodologia de planejamento de cenários baseada na Análise dos Impactos Tendenciais foi desenvolvida por uma empresa norte americana de estudos em estratégia, localizada em Glastonbury, denominada *Future Group*.

Autores como Boroush e Thomas (1992, p.28-29) e Ringland (1998, p.223) apontam que esta abordagem é dividida em três estágios, que por sua vez são subdivididas:

Estágio 1 – Preparação

- Definição do foco: Deve-se inicialmente responder a várias perguntas a fim de definir os limites do processo de construção de cenários relacionados a quais decisões a serem tomadas, quais evoluções futuras necessitam ser analisadas, quais horizontes de tempo, quais variáveis precisam ser projetadas, etc.

- Identificação das forças motrizes: Faz-se um mapeamento daquelas forças motrizes do ambiente da empresa, listando-se cuidadosamente as incertezas e os pontos de ruptura.

Estágio 2 – Desenvolvimento

- Construção do conjunto de cenários: Classifica os estados futuros alternativos das forças motrizes e constrói um conjunto de cenários compreensíveis, colocando em uma matriz. Neste caso, excluem-se aqueles cenários que não são lógicos ou plausíveis para o período de tempo utilizado.
- Escolha dos cenários alternativos a serem detalhados: Trabalha-se com um conjunto menor, selecionando aqueles que apresentam maiores desafios e oportunidades, não sendo, portanto, necessário detalhar todos os cenários.
- Preparação de projeções para cada cenário: relaciona as tendências e eventos necessários para ocorrer cada cenário e a partir deste conjunto de hipóteses projeta-se quantitativa ou qualitativamente cada variável ao longo do tempo.

Estágio 3 – Apresentação e utilização

- Documentação: Na maioria das vezes, um conjunto de gráficos e narrativas descrevendo cada um dos cenários é o recomendável. Para incentivar o uso de cenários pelos seus gestores, é importante informar efetivamente as hipóteses e implicações de cada cenário alternativo.
- Implicações de cada cenário: Destacar o quão diferente são as decisões e metas estratégicas a serem perseguidas em função de cada cenário, bem como identificar quais as ações que proporcionam mais flexibilidade em função das incertezas apresentadas nos diversos cenários.

Merece informar que esta concepção foi discutida em Aulicino (2002a), Boaventura (2003a) e Bontempo (2000); estes autores também utilizaram seqüência idêntica à adotada neste tópico.

3.2.4. Interactive Cross-Impact Simulation (Interax)

De acordo com Huss e Honton (1987, p.24-5), o *Interactive Cross-Impact Simulation (Interax)* compreende oito passos:

- 1) Definição da questão em termos mensuráveis e determinar o horizonte de tempo que se efetua a análise;
- 2) Identificação dos indicadores-chave, que possam ser medidos e estimados em um dado tempo;
- 3) Projeção dos indicadores-chave, baseados em dados atuais e passados;
- 4) Identificação dos impactos dos eventos, obtidos através de leitura, conversas com especialistas ou consultas a bancos de dados, de modo a destacar aqueles que, caso ocorram, afetaria com maior ênfase os indicadores-chave;
- 5) Distribuição de probabilidades para cada evento;
- 6) Estimativa dos impactos de cada evento sobre as tendências;
- 7) Finalização da análise de impacto cruzado;
- 8) Processamento do modelo.

3.2.5. Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy (Basics)

Conforme Huss e Honton (1987, p.25-6) apresentam o método *Basics*, dividido em 7 etapas:

- 1) Definir e estruturar a questão principal a ser estudada, incluindo as unidades de medida mais significativas, o período de tempo necessário e a extensão geográfica;

- 2) Identificar e estruturar as áreas de influencia da questão principal;
- 3) Definir os fatores relevantes, escrever a lógica de cada um dos fatores e atribuir probabilidades iniciais de ocorrência para cada estado possível destes fatores;
- 4) Completar a matriz de Impacto Cruzado com as probabilidades obtidas no passo 3 assim como com as mudanças esperadas quando outros fatores ocorrem. Após realizar esta seqüência roda-se o programa *Basics*;
- 5) Selecionar cenários que serão estudados com maior detalhe e preparar narrativas pra cada um deles, descrevendo os acontecimentos que podem implicar na ocorrência dos mesmos;
- 6) Introduzir eventos que tenham baixa probabilidade de ocorrência, porém que apresentam alto impacto caso ocorram, e conduzir análises de sensibilidade com a intenção de verificar suas conseqüências.
- 7) Realizar projeções a partir dos cenários e avaliar suas implicações nas atividades da empresa.

Quanto ao programa de software *Basics*, Georgantzas e Acar (1995, p.320) apresentam tomando-se como base a abordagem sistêmica, contemplando entradas, processamentos e saídas geradas.

Por fim, vale ressaltar que estes passos e outras citações também constam em Boaventura (2003a), no qual se pode obter um maior aprofundamento desta concepção.

3.2.6. Análise Prospectiva

Ao longo dos anos 80 até o presente momento, o modelo de Godet sofreu várias modificações, conforme constam em Godet (1986); Godet (1987); Godet (2000a) e Godet (2000b). A última versão apresentada por Godet (2000a:27), e reforçada em Godet (2001), é constituída por 9 etapas, conforme segue na figura 2.1, e detalhado a seguir:

Etapa 1 - Situar a análise prospectiva dentro de seu contexto social e organizacional, nesta fase realiza-se workshops a fim de se obter ajuda dos especialistas em prospectiva para se iniciar e simular um conjunto de processos.

Etapa 2 – Realização de uma radiografia da empresa, materializada pela arvore de competências. Aqui são observados aspectos como know-how, linhas de produtos, etc.

Etapa 3 – Observam-se as variáveis-chave da empresa e de seu ambiente por meio da análise estrutural.

Etapa 4 – Procura compreender a dinâmica retrospectiva da empresa em seu ambiente, ou seja, considera-se sua evolução. Verificam-se suas forças e fraquezas em relação aos principais agentes externos. Nesta dimensão utiliza-se o método MACTOR, conhecido em português como Método de Análise do Jogo de Atores. A intenção é, a partir da análise do campo de batalha e dos desafios encontrados, identificar as questões-chave para o futuro.

Etapa 5 – Procura reduzir as incertezas que influenciam as questões-chave para o futuro. Pode consultar os especialistas para levantara as principais tendências e os potenciais riscos de ruptura. Com o intuito de se chegar aos cenários ambientais mais prováveis de ocorrer.

Etapa 6 – As opções estratégicas são detalhadas e verificado as suas compatibilidades com a identidade da empresa e com os cenários que se apresentam como mais prováveis.

Etapa 7 – Realiza-se a avaliação das opções estratégicas. Neste caso a análise poderia implicar no emprego de um método de escolha multicritério (lógica de múltipla escolha), porém raramente isto ocorre. Com esta etapa, finaliza-se a fase de reflexão que precede à decisão e à ação.

Etapa 8 – São feitas as escolhas estratégicas por parte do conselho de direção da empresa, bem como são determinados e hierarquizados os objetivos.

Etapa 9 – São elaborados e implementados planos de ação, envolvendo contratos por objetivos que são negociados e discutidos, Também é estabelecido um sistema de coordenação e monitoramento estratégico.

Cabe mencionar que as abordagens do Godet, em suas diversas evoluções foram mais densamente comentadas nesta versão e em outras versões por Aulicino (2002a), Boaventura (2003a) e Bontempo (2000).

4. Metodologia

Este trabalho se enquadra como exploratório na medida em que se propôs a buscar um melhor conhecimento e a delinear os instrumentos de cenários prospectivos na atividade do turismo, pois, de acordo com Sellitz (1965, p.60-1), a pesquisa exploratória objetiva a formulação de um problema para investigação ou para a criação de hipóteses, bem como apresenta as funções de aumentar o conhecimento sobre uma situação em que se pretende realçar tal estudo, esclarecer conceitos, estabelecer prioridades para futuras pesquisas, e apresentar um recenseamento de problemas no campo das ciências sociais.

Também como método de pesquisa se optou pelo método qualitativo, que segundo Aaker e Day (1989, p.130) trata-se de um tipo de investigação que envolve uma relação mais prolongada e flexível com o entrevistado e, daí a resultante possui maior profundidade e riqueza de conteúdo, ou seja, um maior potencial para novos conhecimentos e perspectivas.

A condução deste processo foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada, que segundo Aaker e Day (1989, p.132), o entrevistador trata de cumprir uma lista específica de assuntos ou subáreas, e a sua estrutura aberta assegura que os fatos inesperados e as atitudes podem ser buscados facilmente.

Também cabe destacar que este trabalho comporta o método de estudo de caso, que segundo Yin (1994, p. 62) *pode ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante*. O relatório da investigação obedece ao clássico estudo de caso único, preconizado por Yin (1994, p. 166) que se utiliza de *uma narrativa simples para descrever e analisar o caso*.

A amostragem utilizada foi do tipo intencional e não-probabilística, na medida em que se buscou profundidade de conhecimento com a realização de um estudo de casos, na *SPCVB – São Paulo Convention & Visitors Bureau*. Esta decisão decorre do fato que a população que utiliza efetivamente de análise e construção de cenários prospectivos pode ser considerada pequena. Foi utilizada a entrevista, semi-estruturada e não-disfarçada, aplicada pessoalmente pelo pesquisador. Também, foi usada a observação indireta, por meio da consulta bibliográfica e documental, conforme Abramo (1979, p.39-41).

As análises foram realizadas em duas dimensões: (1) entre cada variável apresentada; (2) entre a proposta inicial e a resultante final obtida a partir dos resultados analisados. As informações provenientes de cada caso individual serão distribuídas ao longo de cada seção.

Para o método de construção de cenários de Costa (2006), em sua plenitude, obedece a quatro grandes fases: (1) Preparação, (2) Investigação, (3) Escolha e formulação, (4) Ação. Especificamente para este artigo, foi destacado a fase 2 para ser testada no caso analisado, sendo composta pelos seguintes passos: Macro ambiente; Ambiente do negócio ou do setor; Organização; Variáveis-chave; Previsão e tendência; Questão central; Eventos; Pontos de continuidade; Pontos de ruptura.

5. Análise dos Resultados

Neste ponto são apresentadas as análises e discussões dos resultados oriundos das

entrevistas e da análise documental efetuados na *São Paulo Convention & Visitors Bureau*, fundação sem fins lucrativos e mantida pela iniciativa privada, denominada juridicamente *Fundação 25 de Janeiro*;

De uma forma mais geral, foi detectado que embora não se use de métodos de construção de cenários, o SPCVB trabalha com previsões, dispondo de uma agenda de eventos de negócios previstos para acontecerem na cidade até o ano de 2010. Há um levantamento de eventos de porte nacionais e internacionais, destacando sua história, seu calendário, números de participantes em eventos passados, segmentos de mercado pertencente e quem são seus decisores. Em seguida, conjuntamente com a mobilização dos executivos do SPCVB e das entidades participantes do SPCVB, se realizam visitas aos organizadores dos eventos a serem atraídos, num primeiro momento para apresentação da cidade e sua estrutura turística com o intuito de criar uma sensibilização, e, em etapas posteriores, a negociação de acordos, convênios e contratos para a realização de feiras e congressos em São Paulo.

Em relação aos aspectos inclusos na etapa de investigação do método de Costa (2006), têm-se os seguintes elementos:

a) Verificação e Acompanhamento do macroambiente.

Quando questionados sobre os fatos presentes, constatou-se no caso investigado que os seguintes fatores são acompanhados:

- Político – Somente o processo de privatização
- Religioso – Avaliação de igrejas, cultos e seitas existentes e o acompanhamento das crenças religiosas.
- Tecnológico – Acompanhamento das tecnologias de processo.
- Infra-estrutural –
- Geográfico – São acompanhados os pontos de atração e as características dos mercados emissores.
- Ecológico – Ecoturismo, a natureza, saúde, atividades ao ar livre, Norma ambiental ISO 14000, produção limpa, tratamento de lixo e resíduo, poluição e legislação ambiental.
- Internacional – Acordos comerciais entre países e conflitos.
- Financeiro – Taxas de juros, remuneração de aplicações interbancárias, serviços operacionais interbancários e linhas de financiamentos.
- Jurídico-legal – Verificação de normas e mudanças legais, bem como aspectos relacionados ao direito ambiental, tributário, comercial e criminal.

Já em relação à verificação e Acompanhamento de Tendências Futuras e Previsões do macroambiente, nas entrevistas e análises documentais foram captados os seguintes fatores conforme descrito:

- Econômico – Desempenho da economia e do PIB, taxa de câmbio, política de preços, nível de renda, fontes de energia, políticas fiscal e de incentivos, e balança de pagamentos.
- Político – Modelos de desenvolvimento turístico, grupos de interesse e legislação.
- Social – Movimentos sociais, estrutura social de classes, violência e criminalidade, organização sindical e greves e paralisações.
- Cultural - Estilo de vida, atitude, meios de comunicação, costumes e ética.
- Educacional – Anseio da população em desenvolver o turismo, nível educacional e relações com outras instituições de ensino.
- Tecnológico – Tecnologia da informação, gerencial e de segurança.
- Infra-estrutural – Segurança.
- Geográfico – Capacidade máxima do território de receber pessoas.

- Eventos esportivos, culturais e de negócio – Campeonatos ou competições esportivas, e feiras e congressos.
- Jurídico-legal – Leis.

Em relação à verificação das incertezas, não previstas, observou-se que somente os aspectos do ambiente político são tratados em nível das incertezas por mais imprevisíveis que estas sejam. Os pontos destacados foram: políticas governamentais, partidos políticos e mudanças políticas; acreditam que na medida que se minimizam as incertezas, melhor seriam para a atividade turística paulista e paulistana, e daí seu desenrolar se reverteriam em vantagens e benefícios para os *stakeholders* que participam direta e indiretamente do turismo.

Também se percebeu que a instituição constantemente recebe de seus associados, informações e estudos de tendências e previsões de seus setores específicos. No que diz respeito às imprevisibilidades e as incertezas não são comuns as suas captações.

Outro aspecto levantado foi à preocupação em adquirir ou criar novos recursos internos numa perspectiva de futuro, apontando as questões relacionadas à taxa de ocupação hoteleira e a arrecadação do *Room Tax* como fatores relevantes que inclusive podem comprometer a estrutura da entidade.

Quando indagados sobre os pontos seriam explorados caso implantassem métodos de construção de cenários, as respostas indicaram a verificação de novos destinos turísticos e novos equipamentos. O primeiro no sentido de verificar localidades potencialmente emergentes com perfil para se inserir com destino de porte mundial e o segundo com vistas a exercitar caminhos alternativos que mostrem o futuro neste quesito.

Verificou-se em outra linha, um interesse em melhor aprofundar e mobilizar as competências internas e de seus parceiros em direção a incorporação de estudos relacionados ao futuro em seu planejamento.

Noutro ponto, também não se detectou o uso de qualquer método de análise dos *stakeholders*, entretanto existe tanto no seu *BSC* como no *plano de marketing* pontos que abordam e consideram grupos de interesse tanto internos como externos. Nestes documentos são principalmente considerados em 3 agrupamentos de *stakeholders*, são eles: (a) Instituições e órgãos de governo nas esferas municipal, estadual e federal; (b) Associações e entidades como a ABEOC, UBRAFE, ABLA e ABRASEL, dentre outras; (c) Outras associações e grupos de interesse.

b) Listagem das variáveis-chave

Sobre as variáveis-chave relacionadas ao macroambiente, ambiente do setor ou negócio, os stakeholders envolvidos e a própria organização, percebeu-se que no SPCVB as variáveis destacadas são: envolvimento dos *stakeholders* do turismo e atualização de informações.

c) Listagem de eventos que podem ocorrer no futuro

No SPCVB são listados costumeiramente fatos e acontecimentos que podem ocorrer na cidade no que tange a eventos, ou seja, em relação a sua atividade fim. Como exemplo, consta aspectos como a realização da parada *Gay*, da banda *U2* e da facção do crime organizado PCC, que no passado foram debatidos e avaliados seus atos e fatos no que se refere aos seus desdobramentos na cidade e nos negócios.

d) Uso de previsões e tendências

Por sua vez o SPCVB não elabora nem contrata trabalhos específicos de elaboração de previsão ou tendência, entretanto utiliza trabalhos desta natureza repassados por fontes existentes que dispõem de trabalhos correlacionados como: FOHB-SP, UBRAFE, SPTURIS, ABRASEL, FECOMÉRCIO, entre outros.

e) Formulação da questão central

No SPCVB embora não elabore com a finalidade de construir cenários, tem capacidade e dispõe de alguns problemas que poderiam ser usados com esta conotação. Estas problemáticas seriam em relação ao turismo local, tais como: capacidade hoteleira, a capacidade dos equipamentos turísticos da cidade no diz respeito ao pavilhão de exposições e ao centro de convenções, e ao fluxo de transporte tanto aéreo como terrestre.

f) Fenômenos de perpetuação e continuidade

Os entrevistados do SPCVB consideram que a entidade tem uma capacidade parcial para identificar estes fenômenos. Não está claro para estes executivos se estes fenômenos projetados têm a capacidade provocar uma ruptura ou não em seu negócio.

5. Conclusão

No que concerne ao acompanhamento dos fatos presentes, observou-se certo grau de formalidade nestas práticas, um maior número de variáveis analisadas e uma constância nestas verificações.

Sobre o acompanhamento das previsões e tendências, normalmente provenientes de outras entidades parceiras ou associadas, estas influenciam as decisões e rumos da SPCVB.

Quanto à importância da análise do futuro, consta nas entrevistas e nos documentos analisados a relevância destes procedimentos em seu processo de gestão, embora isto só se limite mais ao campo da previsibilidade e menos no que diz respeito às incertezas.

Por sua vez, a análise dos *stakeholders* não é realizada conforme preconizado pelos estudos e manuais desenvolvidos internacionalmente sobre o assunto, entretanto há uma consideração de alguns atores envolvidos, seja internamente ou externamente a organização, em alguns casos isto é feito de forma mais passiva e restrita e em outras com características mais ampla e ativa.

No que tange as variáveis-chave relacionadas ao ambiente, contam diversos fatores externos situados no macroambiente ou no ambiente do setor do turismo; não havendo qualquer ponto que se destacasse ou aparecesse com maior intensidade em relação a outros.

No que se refere aos eventos que podem ocorrer no futuro, a entidade investigada consegue levantar estas situações, sendo estas provenientes do setor turístico, do mercado turístico, e do macroambiente.

No item formulação da questão central, observou-se a existência de uma conscientização dos problemas existentes normalmente em relação ao setor, e que poderiam se constituir numa questão central para a realização de cenários prospectivos.

Em relação aos fenômenos de perpetuação e continuidade não se percebeu uma clara compreensão por parte da maioria dos respondentes sobre o significado ou importância deste ponto em suas organizações.

Assim, conclui-se que dos itens contemplados na fase de investigação do método de construção de cenários, apenas aquele relacionado aos fenômenos de perpetuação e continuidade não contém um claro entendimento por parte dos entrevistados, bem como não há elementos para a confirmação destes itens.

Quanto aos demais itens existentes na fase de investigação, percebe-se a luz do caso investigado, a sua coerência e até mesmo a possibilidade de ser incorporado pelo SPCVB em seus processos de planejamento e gestão.

Como recomendações, sugerem-se a replicação deste estudo com outros participantes e em outras atividades econômicas, bem como a inserção de outras variáveis de modo a permitir a ampliação e novos ajustes no método resultante.

Bibliografia

- AAKER, David A.; DAY, George S. *Investigación de mercados*. 2. ed. México: McGraw-Hill, 1989. 715 p.
- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi (org.). *Pesquisa social: projeto e planejamento*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979. 232 p.
- ALIGICA, Paul Dragos. Scenarios and the growth of knowledge: notes on the epistemic element in scenario building. *Technological Forecasting and Social Change*, 2005. p. 1-10. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2005.
- AULICINO, Antônio Luis. *Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização*: proposição de um método – um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – FEA-USP, São Paulo, 2002a.
- _____. *Projeções de cenários na análise ambiental: uma simulação de análise prospectiva no desenvolvimento da ALCA*. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (coords). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: atlas, 2002b.
- BOAVENTURA, J. M. G. *Um modelo para validar a visão de futuro: um estudo no setor de automação comercial*. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 2003a.
- BONTEMPO, Mary Tsutsui. *Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento empresarial*. Dissertação (Mestrado) – FEA-USP, São Paulo, 2000.
- BOROUGH, Mark A.; THOMAS, Charles W. Alternative scenarios for the defense industry after 1995. *Planning Review*, may/jun, 1992. p. 24-9.
- BURT, George; HEIJDEN, Kees van der. First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies. *Futures*. 2003. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 15 de setembro de 2004.
- COSTA, Benny K. *Cenários estratégicos na atividade do turismo*. Pesquisa de pós-doutoramento. FEA/USP.2006. 212 p.
- FAHEY, Liam. How corporations learn from scenarios. *Strategy & Leadership*, vol. 31, n. 2, 2003, p. 32-44.
- GEORGANTZAS, Nicholas; ACAR, William. *Scenario-driven planning: learning to manage strategic uncertainty*. Greenwood Publishing Group Incorporated, 1995.
- GODET, Michel. *Creating futures: scenario planning as a strategic management tool*. Paris: Economica Ltd., 2001.
- _____. Introduction to la prospective: seven key ideas and one scenario method. *Futures*, April, 1986. p. 134-57.
- _____. La prospective en quête de riqueur: potée et limites des méthodes formalisées. *Futuribles*, janvier, 2000. p. 57-64. (a)
- _____. Nouvelle croissance ou vieilles lunes? *Futuribles*, n° 257, octobre, 2000. p. 67-81. (b)
- _____. *Scenarios and strategic management: a handbook on concepts, tools and applications*. Elsevier Science & Technology Books, 1987.
- GOODWIN, Paul; WRIGHT, George. Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. *Journal of Management Studies*, vol. 38, n°1, January. 2001, p. 1-16.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3 edition. Malden: Blackwell, 1998.
- Guia São Paulo. Guia SPCVB. *São Paulo Convention & Visitors Bureau*. 2006.

- HEIJDEN, Kees van der. Scenarios and forecasting: two perspectives. *Technological Forecast and Social Change*. Vol. 65, 2000. p. 31-6.
- _____. Can internally generated futures accelerate organizational learning? *Futures XX*, 2004. Disponível em <www.sciencedirect.com> Acessado em 15 out. 2003.
- HUSS, William R.; HONTON, Edward J. Scenario planning: what style should you use? *Long Range Planning*, vol. 20, nº 4, aug., 1987. p. 21-9.
- MASON, David H. Scenario-based planning: decision model for the learning organization. *Planning Review*, v. 22, Mar./apr. 1994, p. 6-11.
- _____; HERMAN, James. Scenarios and strategies: making the scenario about the business. *Strategy & Leadership*, vol. 31, nº 1, 2003. p. 23-31. Access no. 316435591 ProQuest
- MUNIZ, Carla Maria Rodrigues. *Conhecimento e uso de cenários nas atividades de planejamento e gestão das organizações e instituições no setor do turismo na cidade do Natal/RN*. Dissertação (Mestrado). PPGA/UFRN. Natal, 2004. 199 p.
- O'BRIEN, F. A. Scenario planning: lessons for practice from teaching and learning. *European Journal of Operational Research*. 152, 2004. p. 709-22. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2005.
- RINGLAND, G. *Scenario planning: managing for the future*. Chichester: John Wiley & Sons Inc., 1998.
- ROUBELAT, Fabrice. Scenario planning as a network process. *Technological Forecast and Social Change*, 65, 2000. p 99-112.
- SÃO PAULO CONVENTION & VISITORS BUREAU. Plano de Marketing do Turismo da Cidade de São Paulo. Documento em CD-Rom.
- SAPIO, Bartolomeo. SEARCH (Scenario evaluation and analysis through repeated cross impact handling): a new method for scenario analysis with an application to the Videotel service in Italy. *International Journal of Forecasting*. 11, 1995. p. 113-31.
- SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SELLTIZ, C., JAHODA, M., COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- SRI – Stanford Research Institute. Disponível em <www.sri.com>. Acessado em 11 nov. 2002.
- WRIGHT, A. D. Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy. *Total Quality Management*. 11, Jul., 2000. p 433-8.
- WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. Brazil – The 2005 Travel & Tourism Economic Research. Disponível em <www.wttc.org> Acessado em 20 fev. 2006.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd edition. Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. London: Sage, 1994.