

## **TURBULÊNCIAS NA LAGOA AZUL: PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS PARA O SETOR TURÍSTICO DE FRANCA (SP) E REGIÃO, 2017-2021**

*TURBULENCE À LAC BLEU: PROSPECTION DE SCÉNARIOS POUR LE SECTEUR TOURISTIQUE DE FRANCA (SP) ET RÉGION, 2017-2021*

**Rosana BRANQUINHO**

Centro Universitário Municipal de Franca - Uni-FACEF  
robranquinho@hotmail.com

**Alfredo José MACHADO NETO**

Centro Universitário Municipal de Franca - Uni-FACEF  
alfredo@facef.br

Recebido em 08/2017 – Aprovado em 02/2018

### **Resumo**

Durante as últimas décadas, o segmento de Turismo demonstra um crescimento contínuo, pela ampliação de investimentos na atividade, posicionando-a como fator chave de desenvolvimento econômico regional, com o surgimento de novas empresas, criação de empregos e melhoria da infraestrutura. Os setores impactados diretamente são, principalmente, a rede hoteleira, as agências de viagens, as companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros. Indiretamente são impactados os setores de: bares, restaurantes, casas de shows, artesanato, taxistas, supermercados e outras atividades, abrangendo empresas de todos os portes. Assim, entende-se que o Turismo é relevante para o desenvolvimento regional, desde que sistematizado, a partir de um planejamento eficiente das ações estratégicas a serem desenvolvidas. Os métodos tradicionais de planejamento, no entanto, baseados em previsões, perdem sua eficácia diante da velocidade com que as mudanças ocorrem nos dias atuais, marcados por incertezas e discontinuidades no ambiente de negócios. Diante do contexto, este estudo propõe a prospecção de cenários, como um instrumento capaz de incrementar as ações estratégicas do presente, pelo conhecimento das várias possibilidades de futuros. Assim, o objetivo geral deste trabalho é a prospecção de cenários futuros para o Setor de Turismo da cidade de Franca e região, no período de cinco anos (2017-2021). No desenvolvimento da investigação foi realizado um levantamento do referencial teórico sobre a prospecção de cenários e demonstrada a relevância da sua utilização, para embasar o planejamento estratégico em ambientes turbulentos. A pesquisa é descritiva e foi utilizado o Método Delphi para prospectar os eventos futuros, na consulta aos especialistas do setor. A construção dos cenários, foi realizada com a metodologia proposta por Blanning e Reinig (1998). Como resultado, foram elaborados três cenários futuros: Lago Azul (otimista); Paraíso Perdido (pessimista); e Serra Encantada (realista). O trabalho é complementado com o levantamento das forças motrizes do sistema, com o Método dos Impactos Cruzados, proposto por Marcial e Grumbach (2006). Essas forças são os eventos futuros que requerem maior atenção, por serem capazes de vir a impactar a ocorrência das demais variáveis levantadas. Em conclusão, a investigação apresenta informações, capazes de servir de orientação para o poder público, investidores e terceiro setor, no planejamento e na implementação de ações estratégicas, que levem ao desenvolvimento do Turismo na 14ª Região Administrativa do Estado de São Paulo e seus arredores, que fazem parte do Estado de Minas Gerais.

Palavras-chave: Turismo. Incertezas no ambiente de negócios. Desenvolvimento regional. Cenários prospectivos.

## Résumé

Au cours des dernières décennies, le segment du Tourisme présente une croissance continue, grâce à l'expansion des investissements dans l'activité, ce qui l'a transformée en facteur-clé du développement économique de la région, avec l'émergence de nouvelles entreprises, la création d'emplois et l'amélioration des infrastructures. Les secteurs directement impactés sont, en particulier, les réseaux d'hôtels, les agences de voyages, les compagnies aériennes et d'autres services de transport de passagers. Indirectement, sont aussi touchés les secteurs des bars et restaurants, des salles de spectacles, de l'artisanat, des chauffeurs de taxis, des supermarchés et d'autres activités et entreprises de toute taille. De cette façon, on considère que le Tourisme serait pertinent pour développement régional, si systématisé à partir de l'aménagement efficace des actions stratégiques à entreprendre. Les méthodes traditionnelles d'aménagement, basées sur des prévisions, perdent pourtant leur efficacité face à la vitesse des changements de l'actualité et sont imprégnées par l'incertitude et la discontinuité dans les affaires. Dans ce contexte, cette étude propose la prospection de scénarios, en tant qu'instrument capable d'augmenter les actions stratégiques du présent, en connaissant les différentes possibilités de futurs. De cette sorte, l'objectif général de cette étude est la prospective des scénarios futurs pour le secteur du Tourisme dans la ville de Franca et sa région, pendant une période de cinq ans (2016-2020). Lors du développement de la recherche, on a délimité le cadre théorique sur la prospective de scénarios et on a démontré la pertinence de son utilisation pour soutenir la planification stratégique dans des environnements turbulents. La recherche est descriptive et suit la méthode Delphi pour prospecter les événements futurs lors des consultations aux experts du secteur. Dans la construction des scénarios, la méthodologie de Blanning et Reinig (1998) a été appliquée et a permis d'établir trois scénarios futurs : Lago Azul (ou « Lac Bleu » – optimiste) ; Paraíso Perdido (ou « Paradis Perdu » – pessimiste) et Serra Encantada (ou « Coline Enchantée » – réaliste). Le travail est complété par l'utilisation de la Méthode des Impacts Croisés, proposée par Marcial et Grumbach (2006) pour la levée des forces motrices du système. Ces forces sont les événements futurs qui nécessitent une plus grande attention parce qu'ils sont en mesure d'influer sur la survenue des autres variables soulevées. Lors de sa fin, l'enquête présentera un levier capable de servir d'orientation pour le pouvoir public, des investisseurs

et le troisième secteur dans le projet et la mise en œuvre d'actions stratégiques qui mènent au développement du secteur du Tourisme dans la 14e région administrative de l'état de São Paulo et ses environs faisant partie de l'état de Minas Gerais.

**Mots-clés :** tourisme ; incertitudes dans la scène d'affaires ; développement régional ; scénarios prospectifs.

**Keywords:** palavras em inglês.

## INTRODUÇÃO

O Turismo não é apenas uma atividade de lazer, ligada ao ócio e à recreação como geralmente o vemos relacionado. Vários autores citados na literatura científica classificam a atividade turística como relevante via de desenvolvimento socioeconômico, capaz de transformar a realidade de uma localidade, desde que adequadamente implantado.

Desde a criação do Ministério do Turismo (MTur) e a reativação do Conselho Nacional de Turismo (CNT), em 2003, a atividade vem ganhando o devido reconhecimento como um relevante vetor de desenvolvimento socioeconômico (PNT, 2013/2016).

Os setores impactados diretamente são, principalmente, a rede hoteleira, as agências de viagens, as companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros. Há ainda que se considerar os segmentos indiretos: bares, restaurantes, casa de shows, artesanato, taxistas, supermercados e outras tantas atividades que fazem parte dos 52 ramos de atividade econômica, congregando empresas de todos os portes (TURISMO NO BRASIL, 2013).

A atividade turística em Franca caminha no sentido da estruturação de sua cadeia produtiva, visando oferecer, ao visitante, uma rede de lazer e serviços integrados, fatores que devem contribuir para reforçar o título de "Portal de Entrada para o Turismo Regional", conquistado pela cidade nos últimos anos, devido à

infraestrutura adequada e proximidade com os atrativos regionais.

O Planejamento do Turismo, Cultura e Artesanato realizado pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com a Prefeitura Municipal de Franca e o COMTUR - Conselho Municipal de Turismo, em 2014, apontou que a vocação da cidade é para o Turismo de Negócios e Eventos (SEBRAE, 2014). De acordo com o estudo, é intenso o fluxo de visitantes que vem à cidade tratar de negócios com o setor coureiro-calçadista e demais segmentos produtivos do município, dentre eles, o agronegócio com ênfase na cadeia cafeeira. Os dois setores constituem-se em objetos de estudo por entidades representativas, visando à elaboração de ações e políticas públicas que estimulem o incremento da atividade turística, de forma sustentável.

O objetivo geral deste trabalho é elaborar cenários para o setor de Turismo na cidade de Franca (SP) e região, para o período 2017-2021, a fim de subsidiar estudos e ações de desenvolvimento local e regional, baseados em análises técnicas e científicas.

Para isso este artigo conta com seis capítulos. Além desta Introdução o primeiro capítulo apresenta o problema de pesquisa e os objetivos. O referencial teórico, onde são abordadas as tendências, as discontinuidades e os “Cisnes Negros”, compõem o segundo capítulo. No capítulo três, são destacados os conceitos básicos de prospecção de cenários e sua relevância. O quarto capítulo traz aspectos do setor turístico em Franca (SP) e região. A metodologia é o tema do capítulo cinco. Finalmente, o sexto capítulo apresenta os resultados da pesquisa e a análise dos cenários. Em seguida, são elencadas as referências.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

---

Esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: como explorar os cenários futuros para o desenvolvimento do turismo na cidade de Franca e região?

O objetivo geral deste trabalho, portanto, é elaborar uma prospecção de cenários futuros para o setor de Turismo na cidade de Franca (SP) e região, para o período 2017-2021, com a finalidade de subsidiar estudos e ações de desenvolvimento local e regional.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Levantar os eventos que poderão vir a impactar o setor no período de tempo considerado;
- Verificar as probabilidades de ocorrência dos eventos;
- Analisar se os eventos serão favoráveis ou desfavoráveis para o setor;
- Construir pelo menos três possibilidades de cenários futuros para o Turismo na cidade de Franca e região;
- Determinar as forças motrizes do sistema;
- Fornecer subsídios para o planejamento estratégico do setor.

## 3 TENDÊNCIAS, DESCONTINUIDADES, PONTOS DE RUPTURA E “CISNES NEGROS”

---

A velocidade com que as mudanças ocorrem, nos dias atuais, força as organizações a buscar métodos e sistemas que sejam capazes de reduzir a imprevisibilidade e colaborar no planejamento estratégico, visando maior segurança na tomada de decisão por seus líderes.

As *tendências* geram transformações na vida das pessoas, trazem uma série de inovações e expressam as necessidades de uma sociedade. É diferente de modismos, como as coleções de roupas, sapatos e acessórios, por exemplo, que mudam a cada estação. [...] para que possamos criar tendências é preciso ter um olhar visionário,

estar aberto para um novo modelo mental e sair da zona de conforto (SEBRAE, 2014).

Para Drucker (1996), a *Era da Descontinuidade* prometia trazer um período de mudanças na tecnologia, nas políticas econômicas, nas estruturas industriais e no conhecimento necessário para governar e administrar. Segundo Kotler (2009), acontecimentos econômicos *deisruptivos* numa área do mundo tendem a desencadear reverberações em outras partes do planeta. Strebel (1993), por seu turno, alerta que alterações nas regras de um jogo competitivo podem ser provocadas por eventos repentinos que ocorram fora do ramo, ou por algum movimento da parte dos competidores e, mesmo bastante atenta, uma empresa pode demorar na antecipação de um ponto de ruptura.

Coutinho (2010) destaca que, após o dia 11 de setembro de 2001, muito se comentou em relação aos riscos de indisponibilidade dos negócios. Estudos mostraram que, após o ataque terrorista em Nova York, 70% das empresas que não conseguiram acessar seus dados em, no máximo, cinco dias abriram falência. Sobreviver aos danos provocados por impactos de eventos inesperados, de ruptura total ou parcial é a principal razão para que qualquer empresa implemente o Plano de Continuidade de Negócios.

Os eventos conhecidos por "*Cisnes Negros*", uma analogia à espécie animal considerada rara, ilustram o parágrafo anterior. A inexistência de indícios convincentes para a sua ocorrência faz com que tais eventos sejam, aparentemente, imprevisíveis. Não obstante, ao serem reavaliados minuciosamente, podem fornecer explicações que justificam a sua ocorrência (Taleb, 2014). Segundo o autor, as descontinuidades representadas pelos "cisnes negros", aliadas à dificuldade das pessoas de lidar com o inesperado, tornam aquilo que conhecemos menos relevante do que o que não sabemos. Por serem raros, inesperados, causarem impactos extremos e previsibilidade retrospectiva (após sua ocorrência), "os cisnes negros" explicam quase tudo o que ocorre no mundo.

A prospecção de cenários futuros, por seu turno, é uma ferramenta que possibilita às empresas reduzirem a incerteza ambiental, possibilitando maior segurança na definição de suas estratégias de ação.

#### 4 PROSPECÇÃO E PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS

O primeiro estudioso a empregar a palavra "prospectiva" foi o filósofo e pedagogo Frances Gastón Berger em sua obra "A atitude prospectiva", de 1957, colocada como uma forma de descrever um futuro desejável para o mundo. Berger propôs o uso do termo "prospectiva", para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro. Esclareceu que a palavra "previsão" estava muito impregnada do sentido de profecia e pretendia, com isso, separar os conceitos de previsão (construir um futuro à imagem do passado) e prospectiva (em que o futuro é bem diferente do passado) (MARCIAL; GRUMBACH, 2006).

Prospectiva é a ciência de criar diversos cenários futuros, com suas respectivas probabilidades de ocorrência, para um determinado tema de interesse. É uma maneira científica de se "enxergar" os prováveis futuros, conhecendo-se a cadeia de fatos do presente que os influenciarão, possibilitando analisar as ações que deverão ser tomadas/evitadas no presente, para se alcançar os objetivos desejados (FARIAS FILHO, 2010).

Segundo Navarro (2012), foi na França, com Michel Godet, que consolidou-se o conceito de visão prospectiva. A partir da década de 60, os cenários passam a ser difundidos por setores empresariais e incorporados em rotinas de planejamento e busca de oportunidades.

Para Porter (1989) "Cenário" é uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser, e tem como principais funções: a avaliação de premissas de planejamento, o apoio à formulação de objetivos e estratégias, a avaliação de alternativas, o estímulo à criatividade, a homogeneização de linguagens e a preparação para enfrentar descontinuidades.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que os cenários aparecem, pela primeira vez, logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos EUA tentou imaginar o que o seu oponente tentaria fazer, e buscou preparar estratégias alternativas. Os autores destacam que os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com a intenção de torná-las viáveis no futuro. Para eles, a construção de cenários é uma metodologia capaz de ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais, as decisões atuais deverão ser cumpridas e terão o seu efeito continuado.

#### 4 O TURISMO EM FRANCA (SP) E REGIÃO

---

O recorte territorial desta pesquisa é a Região Turística – RT Lagos do Rio Grande, composta por 23 municípios que fazem parte da Região Administrativa de Franca- RA. A região é economicamente movida por ramos industriais variados como: calçados, confecções, moveleiros, alimentícios, agroindústrias de açúcar e álcool, elétricos e fertilizantes.

A vocação cultural da cidade de Franca, de acordo com estudo realizado pelo SEBRAE em 2014, é o Turismo de Negócios e Eventos, considerando o movimento em torno do setor coureiro-calçadista, principal fonte econômica da cidade. O agronegócio, com destaque para a produção de café, é outro setor que movimenta a cidade, de acordo com o mesmo estudo. Os selos de Indicação de Procedência da Alta Mogiana, recebidos pelos dois segmentos, garantem a qualidade dos produtos ofertados.

Franca é uma referência regional também no setor terciário da economia, principalmente comércio e serviços, com ênfase para o seu parque universitário, que abriga renomadas instituições de ensino, dentre elas: UNESP- (Universidade Estadual Paulista), Uni-FACEF (Centro Universitário Municipal de Franca), FDF (Faculdade de Direito de Franca) e UNIFRAN (Universidade de Franca), além da presença do

“Sistema S” (SENAI, SEBRAE, SESI E SENAC) que oferecem mais de 60 cursos, entre, formação técnica, graduação e pós-graduação.

A indústria de confecção de *lingerie* encontra-se em grande expansão, com mais de 100 empresas, entre micro e pequenas, de acordo com levantamento da Prefeitura Municipal de Franca (GUIA TURÍSTICO DE FRANCA, 2008). No entanto, o destaque industrial ainda é o setor calçadista, que faz do município de Franca o principal centro de produção de calçado masculino do Brasil, concentrando 6% da produção nacional de calçados e exportando boa parte deste montante (MACHADO NETO; ALMEIDA, 2008).

Reconhecida nacionalmente como a “Capital do Basquete”, é a cidade que ostenta o maior número de títulos conquistados na história desta modalidade no Brasil. Franca respira basquete e seu povo torce apaixonadamente pelo esporte (GUIA TURÍSTICO DE FRANCA, 2008).

Por outro lado, o patrimônio histórico-cultural da cidade está presente no acervo tombado pelo CONDEPHAT – Conselho do Patrimônio Histórico da cidade, e somam mais de 20 monumentos, entre eles o Relógio do Sol, o único do país que é vertical, existindo outro, igual, somente na cidade francesa de *Annecy*. Construído pelo frade capuchinho, Frei Germano *D’Annecy*, em 1886, constitui-se em solitária lembrança do século passado na praça central (GUIA TURÍSTICO DE FRANCA, 2008).

O turismo religioso presente na cidade tem um viés bastante ecumênico: O IMA – Instituto de Medicina do Além é um centro espírita e recebe pessoas de várias partes do planeta para tratar com o espírito do médico e ex-prefeito de Franca, doutor Alonso. O catolicismo carismático se faz presente em Franca, por intermédio da Comunidade Cenáculo Imaculada Conceição de Maria, que recebe de três a cinco mil pessoas todas as semanas, segundo dados da própria comunidade. Tem ainda o Hallel, evento gospel que reúne mais de 120 mil pessoas no mês de setembro, oriundas de vários lugares do país.

Por outro lado, a infraestrutura permite abrigar investimentos de todo o tipo e a rede hoteleira

ostenta as principais bandeiras nacionais e internacionais. Além disso, a cidade conta com fácil acesso por meio de rodovias estaduais (GUIA TURÍSTICO DE FRANCA, 2008).

Por todos os fatores expostos, na última década, Franca assumiu o papel de portal de entrada para o Turismo Regional, graças à sua localização e à infraestrutura da qual a cidade está dotada. Situa-se na divisa do Estado de Minas Gerais, na região limdeira aos “Grandes Lagos”, formados pela represa do Rio Grande e reservatórios das Usinas: Jaguará, no município de Sacramento (MG); Mascarenhas de Moraes (Peixoto), em Ibiraci (MG); Furnas, em São José da Barra (MG); Luiz Carlos Barreto de Carvalho, em Estreito, Distrito de Pedregulho (SP) e Usina Hidrelétrica de Igarapava, em Igarapava (SP).

No entorno destas represas, desenvolvem-se, em ritmo acelerado, diversas modalidades de turismo, entre elas podemos destacar: o turismo náutico, o turismo de pesca, o turismo rural, o ecoturismo, e o turismo de aventura, além de uma crescente urbanização “temporária”, a partir da expansão do mercado imobiliário nestas localidades.

Diante dos fatos apresentados, reconhecer o espaço regional e a segmentação do Turismo, construído e desenvolvido pelos próprios atores públicos e privados, constitui uma estratégia fundamental e facilitadora do desenvolvimento territorial integrado, na busca da competitividade dos produtos turísticos regionais.

Nesse sentido, a prospecção de cenários poderá colaborar para a dinamização dos roteiros, ao considerar os eventos identificados pelos especialistas.

#### 4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é descritiva e para, a construção dos cenários, foi aplicada a metodologia proposta por *Blanning e Reinig* (1998). Para o levantamento e discussão das variáveis (eventos) foi utilizado o Método Delphi.

Após a consulta aos especialistas da área, foi possível a construção de três cenários futuros possíveis: Lagoa Azul (cenário otimista); Entre Serras e Vales (cenário mais provável) e Paraíso Perdido (cenário pessimista).

Os resultados obtidos (eventos) foram complementados pela aplicação do Método dos Impactos Cruzados, proposto por Marcial e Grumbach (2006), utilizado para analisar a relação de motricidade/dependência, de cada evento em relação aos demais e levantar as forças motrizes do sistema.

A pesquisa questionou, individualmente, um grupo de especialistas ligados ao setor turístico. A primeira rodada da pesquisa foi realizada com 19 (dezenove) profissionais de reconhecido saber no setor turístico, sendo: 1 (um) prefeito municipal; 2 (dois) Secretários de Turismo; 2 (dois) gestores de Circuitos Turísticos; 5 (cinco) empresários; 3 (três) professores universitários; 2 (dois) agentes de viagens; 1 (um) especialista em marketing; 2 (dois) presidentes de associações de classe e 1 (um) consultor técnico. Dos empresários, 3 (três) são proprietários de pousadas, 1 (um) é dono de hotel e 1(um) é proprietário de bares e restaurantes. Com relação ao grau de escolaridade, 3 possuem segundo grau; 12 com superior completo; 2 pós-graduados, e 2 com título de doutor. A idade dos respondentes varia entre menos de 30 anos e mais de 50 anos, sendo que 3 participantes têm até 30 anos, 4 tem entre 31 e 40 anos; 6 entre 41 e 50 anos e 6 estão na faixa acima dos 51anos.

#### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A lista de eventos a seguir foi obtida, na segunda etapa da pesquisa, através da consulta aos especialistas, que responderam à seguinte questão: quais eventos, em sua opinião, irão impactar positiva ou negativamente o setor turístico de Franca e região?

**Evento1 – Variação cambial com alta do dólar:** a variação cambial tem peso importante no

médio e longo prazo, por se tratar de uma região exportadora.

**Evento 2 – Taxas de juros subsidiadas para o setor do turismo:** essa política pode ser adotada como incentivo e para priorizar determinadas áreas da economia.

**Evento 3 – Linhas de Crédito especiais para o Turismo:** importante para alavancar os investimentos e fomentar a demanda pelos serviços ligados ao turismo.

**Evento 4 – Investimentos da Área Pública:** a participação do poder público no setor turístico é relevante, na medida em que, cabe a ele, entre outras ações, regular a atividade, a fim de que ocorra um desenvolvimento econômico e sociocultural equilibrado.

**Evento 5 – Estimular Investimentos da iniciativa privada:** favorecer estímulos à iniciativa privada por meio de parcerias público-privadas, visando ampliar a infraestrutura turística em Franca (SP) e região e região.

**Evento 6 – Instalação de Grande Centro de Eventos:** a instalação de um espaço com infraestrutura para eventos, indoor ou outdoor em Franca, fará com que a cidade entre no circuito dos grandes eventos.

**Evento 7 – União e articulação do setor público e privado:** a convergência de ações entre os dois setores é determinante para o alinhamento de planos de ação e projetos.

**Evento 8 – Articulação Regional:** dificilmente, uma cidade como Franca, um polo econômico regional, crescerá independente da dinâmica econômica regional, ou seja, os limites de crescimento de Franca são determinados pelo ritmo regional.

**Evento 9 – Protagonismo e Transparência:** é fundamental a participação de todos os envolvidos, desde o planejamento até as ações e atividades que vão gerar os resultados esperados.

**Evento 10 – Plano Diretor Regional do Turismo:** O Plano Diretor é um instrumento de planejamento capaz de orientar o desenvolvimento econômico, político e social sustentado do turismo, visando à melhoria das condições de vida de sua população, com inclusão social e respeito ao meio ambiente.

**Evento 11 – Mapeamento da Infraestrutura de Franca e Região:** Os recursos existentes constituem a variável determinante, para estabelecer e medir o estágio e o potencial turístico de cada cidade.

**Evento 12 – Implantar o Franca e Região Convention and Visitors Bureau:** *Convention & Visitors Bureaux* (C &VB) são estruturas independentes, não governamentais, apartidárias, sem fins lucrativos, com a missão de promover a cidade e captar eventos para realização no município.

**Evento 13 – Investir na divulgação dos atrativos da região:** são fundamentais atividades promocionais, tais como eventos de degustação, voltados aos parceiros locais, agências e operadoras, além dos veículos de comunicação do *trade*.

**Evento 14 – Criar o Observatório de Turismo:** investidores exigem maior segurança de retorno na hora da decisão, portanto, aquelas regiões que oferecerem informações do mercado, saem na frente em relação às demais.

**Evento 15 – Inclusão de programa de City Tour na rede de ensino:** a formação de público consumidor ocorre através de um processo lento. A educação cumpre um papel importante ao formar uma nova visão sobre o tema.

**Evento 16 – Franca e região: identidade difusa:** compreender os diversos fenômenos que originaram a transformação da cidade ao longo dos anos, e promover propostas de relacionamento que valorizem a imagem da cidade.

**Evento 17 – Políticas Públicas menos poluentes:** Franca deve assumir posição de protagonista na construção de um modelo de economia que alie crescimento, com sustentabilidade.

**Evento 18 – Reativação dos voos comerciais no Aeroporto de Franca:** para ser um polo receptivo e emissor – distribuidor de visitantes para a região, faz-se necessário que o aeroporto de Franca esteja em pleno funcionamento.

**Evento 19 – Incremento do turismo em Ribeirão Preto (SP):** a rede de lazer e serviços da cidade de Ribeirão Preto é uma forte concorrente

para Franca e toda a região e seduzem o francano e os moradores da região.

**Evento 20 – Sensibilização e conscientização da comunidade:** é indispensável sensibilizar e envolver a comunidade, visando orientar quanto as vantagens e desvantagens.

Posteriormente os especialistas foram consultados sobre a probabilidade de cada um dos eventos virem a ocorrer e, a partir desta probabilidade, se o evento seria favorável ou não para o setor. O produto final, constante Tabela 1

é uma média das opiniões conforme critério pessoal individual de análise.

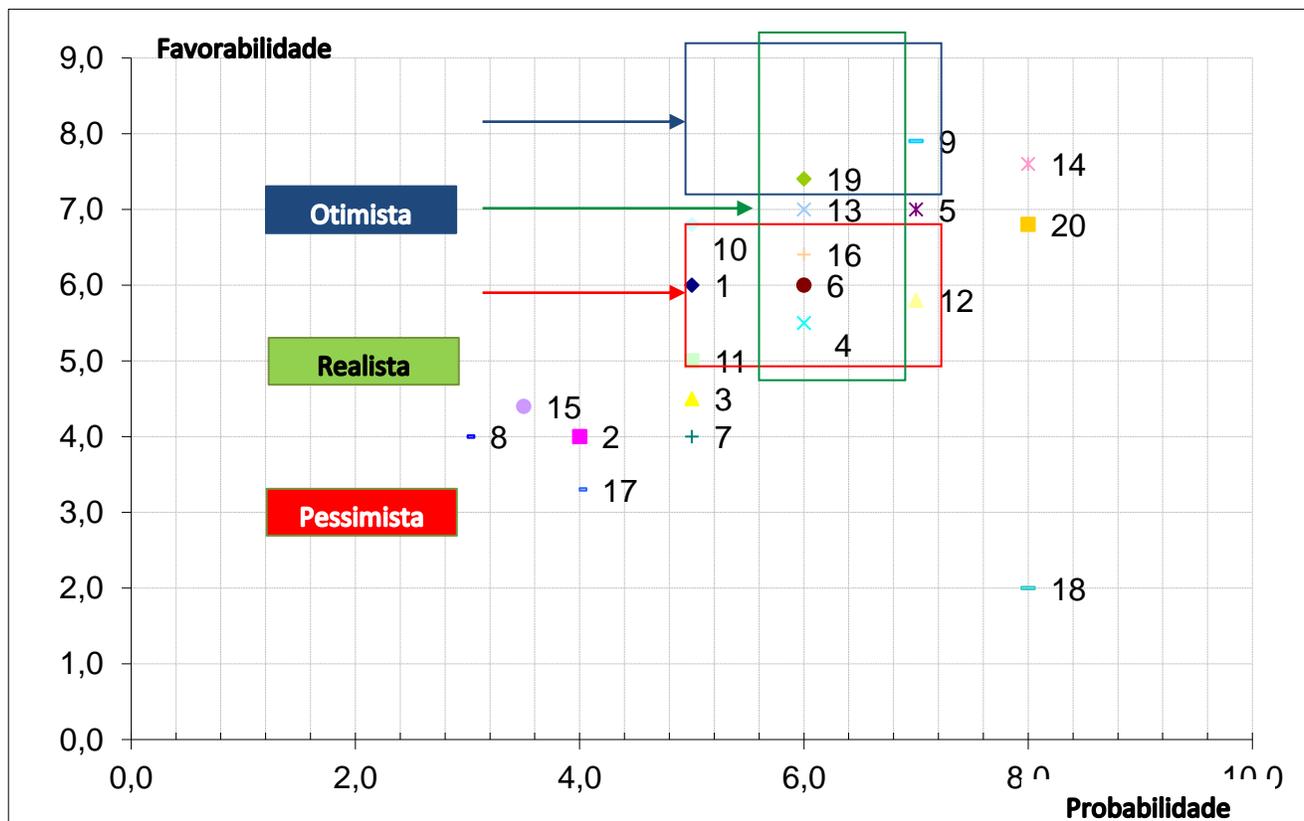
Na sequência plota-se os dados em um gráfico cartesiano, cuja análise permitiu a construção de três cenários para o setor turístico de Franca (SP) e região, no horizonte temporal 2017-2021. O Gráfico 01 mostra os cenários: otimista; pessimista; e realista.

**Tabela 1 – Matriz de Probabilidade e Favorabilidade**

	<b>Descrição</b>	<b>Prob.</b>	<b>Fav.</b>
Evento 01	Variação cambial com alta do dólar	5,0	6,0
Evento 02	Taxas de juros subsidiadas para o setor do turismo	4,0	4,0
Evento 03	Linhas de crédito especiais para o turismo	5,0	4,5
Evento 04	Investimento da área pública	6,0	5,5
Evento 05	Estimular investimentos da iniciativa privada	7,0	7,0
Evento 06	Instalação de grande centro de eventos e convenções	6,0	6,0
Evento 07	União e articulação do setor público e privado	5,0	4,0
Evento 08	Estimular investimentos da iniciativa privada	3,0	4,0
Evento 09	Protagonismo e transparência	7,0	7,9
Evento 10	Plano Diretor Regional de Turismo	5,0	6,8
Evento 11	Mapeamento da infraestrutura de Franca e região	5,0	5,0
Evento 12	Implantar o Franca e Região <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>	7,0	5,8
Evento 13	Investir na divulgação de atrativos da região	6,0	7,0
Evento 14	Criar o Observatório do Turismo	8,0	7,6
Evento 15	Inclusão de City tour na rede de ensino para criar cultura turismo	3,5	4,4
Evento 16	Franca, identidade <i>difusa</i>	6,0	6,4
Evento 17	Políticas públicas menos poluentes	4,0	3,3
Evento 18	Aeroporto sem operação de voos comerciais	8,0	2,0
Evento 19	Incremento do turismo em Ribeirão Preto	6,0	7,4
Evento 20	Conscientizar empresários sobre oportunidades geradas pelo turismo	8,0	6,8

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Gráfico 1 – Cenários Otimista, Pessimista e Realista**



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

O **Cenário Lagoa Azul (Otimista)** é composto com grande probabilidade de virem a ocorrer e que são favoráveis para o setor: (4) Investimentos da Área Pública - evento que demanda boa vontade e interesse dos gestores em aplicar recursos no setor; (5) Estimular investimentos da iniciativa privada - é um evento bastante favorável quando se considera a diversificação da indústria local, que pode ocorrer por meio de incentivos fiscais concedidos aos empreendedores; (6) Instalação de grande Centro de Convenções - com média probabilidade (60%) de ocorrência, depende de esforços de todas as forças políticas da cidade, a fim de se buscar recursos financeiros para sua efetivação; (9) Protagonismo e Transparência - é parte fundamental na gestão sustentável do destino turístico. A participação ativa de todos os atores sociais propicia a continuidade e manutenção de programas e ações; (12)

Implantar o Franca e região *Convention & Visitors Bureau* - associação sem fins lucrativos que atua na captação, geração e incremento de eventos, com a finalidade de ampliar o volume de negócios no setor; (13) Divulgação dos atrativos da região - recurso para atrair o turista para a visitação, uma boa estratégia de marketing poderá aumentar o fluxo de pessoas circulando na cidade e região; (14) Observatório do Turismo - é um sistema de monitoramento de dados, vital para apoiar ações e projetos que visem ao atendimento qualificado ao turista e aos investidores. (16) Franca, identidade difusa - com probabilidade de 60% de acontecer, indica a necessidade imediata de ação para projetar a imagem da cidade, conferindo-lhe identidade, e agregando os valores e as referências que permeiam o seu desenvolvimento; (19) Incremento do Turismo em Ribeirão Preto - com alta probabilidade de

ocorrência (74%), poderá impactar positivamente o turismo na região pesquisada neste estudo, levando-se em conta o programa de Regionalização do Turismo que prevê roteiros integrados, conforme determina o Plano Nacional de Turismo; (20) Conscientizar empresários sobre oportunidades geradas pelo turismo – evento com 80% de probabilidade de vir a ocorrer, é essencial que a iniciativa privada participe desse processo de forma ativa. Neste sentido, é preciso despertar e motivar os empresários, por meio de cursos, feiras, visitas à destinos com perfil semelhante ao de Franca e região, para que vendo as oportunidades geradas pelo turismo, sintam-se motivados a investir. Estes eventos, se confirmados, vão alavancar a atividade turística a um patamar bastante favorável.

Como as organizações e empresas podem influir na ocorrência destes eventos, é recomendável que adotem ações estratégicas que possibilitem o fortalecimento de tais eventos, com o objetivo de aumentar a participação neste mercado que se apresenta dinâmico e crescente.

O cenário realista, chamado de **Entre Serras e Vales**, é constituído por eventos que representam grande probabilidade de virem a ocorrer e que são favoráveis ou desfavoráveis para o segmento. Como se pode verificar no Gráfico 1, são os seguintes os eventos favoráveis para o setor:

- (05) Estimular investimentos da iniciativa privada;
- (9) Protagonismo e transparência;
- (12) Implantar o Franca e Região Convention & Visitors Bureau;
- (14) Criar o Observatório do Turismo; e
- (20) Conscientizar empresários sobre as oportunidades geradas pelo turismo.

Todos estes eventos, que já foram analisados no cenário anterior (Lagoa Azul), dependem de políticas públicas que tenham a finalidade de estimular o crescimento da atividade. Ainda dentro deste cenário, consta um único evento desfavorável para o setor, o Evento (18) – Ausência de voos comerciais no aeroporto de Franca, com 80% de probabilidade e baixa

favorabilidade (20%), que representa uma ameaça para os setores produtivos da cidade e região, bem como para o incremento do turismo e requer um esforço conjunto para a retomada das operações de voos comerciais.

O cenário pessimista, chamado de **Paraíso Perdido**, é composto por eventos com grande probabilidade de virem a ocorrer e que são desfavoráveis para o Setor do Turismo, ou por eventos que são favoráveis, porém apresentam pequena probabilidade de virem a ocorrer. Este cenário é composto apenas pelo evento: (18) – Ausência de voos comerciais no aeroporto de Franca, já analisado no cenário anterior.

É importante ressaltar a visão otimista que os especialistas consultados apresentaram para o setor turístico de Franca e região. Os 13 (treze) eventos que compõem o cenário Lagoa Azul, com maior probabilidade de vir a ocorrer, são favoráveis para o setor, o que pode ser visto como um sinal de novos tempos para a atividade turística de Franca e região.

Na sequência, a Tabela 2, Matriz de Impactos Cruzados, apresenta a motricidade e a dependência dos eventos, ou seja, qual é o impacto que a ocorrência (ou não ocorrência) de um determinado evento exerce sobre a ocorrência (ou não) dos demais.

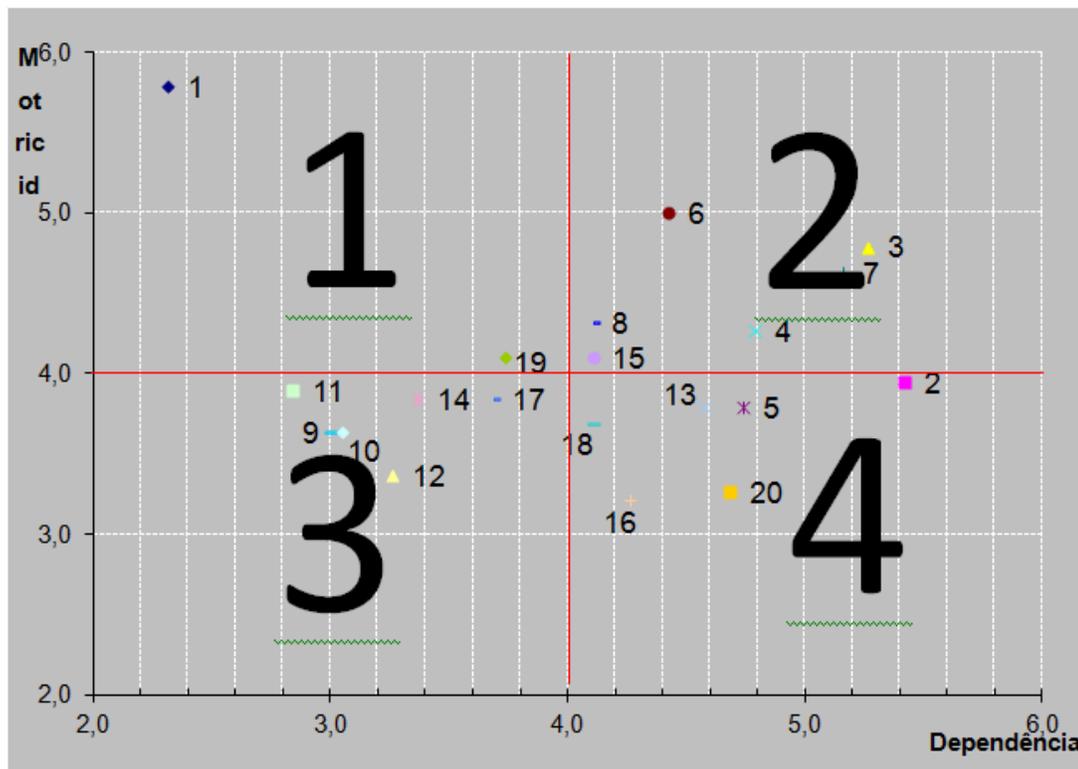
O Gráfico 2 – Motricidade e Dependência, derivado da matriz, apresenta, no Quadrante 1 os eventos que são considerados as “forças motrizes” do sistema, pois, apresentam elevado grau de motricidade e baixa dependência. No Quadrante 2, estão os eventos denominados “de ligação”, pois, apresentam elevados graus de motricidade e de dependência. No Quadrante 3, encontram-se os eventos que são considerados “autônomos”, pois apresentam baixos níveis, tanto de motricidade quanto de dependência. Finalmente, no Quadrante 4, estão os eventos “de resultado”, por apresentarem baixos graus de motricidade e elevada dependência dos demais.

**Tabela 2 - Matriz de Impactos Cruzados (Motricidade x Dependência)**

Evento	Prob.%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep.
1. Variação cambial com alta do dólar	5,0		1	2	3	2	5	3	4	2	1	3	1	2	1	2	2	4	3	1	2	2,3
2. Taxas de juros subsidiadas para o setor do turismo	4,0	8		6	5	6	4	6	7	6	5	4	5	6	3	5	5	6	4	6	6	5,4
3. Linhas de crédito especiais para o turismo	5,0	8	6		6	5	6	7	6	4	5	6	2	4	5	5	6	5	6	4	4	5,3
4. Investimento da área pública	6,0	6	5	5		4	6	3	4	6	5	3	5	5	4	6	6	4	4	5	5	4,8
5. Estimular investimentos da iniciativa privada	7,0	6	6	7	6		4	7	4	6	4	4	3	2	5	3	5	5	6	6	1	4,7
6. Instalação de grande centro de eventos e convenções	6,0	5	5	5	6	5		4	6	4	6	3	5	4	2	2	4	3	5	6	4	4,4
7. União e articulação do setor público e privado	5,0	6	4	6	7	5	5		6	4	5	7	5	3	5	6	4	5	4	6	5	5,2
8. Estimular investimentos da iniciativa privada	3,0	7	5	3	4	6	4	8		3	2	5	5	2	3	4	5	2	4	3	3	4,1
9. Protagonismo e transparência	7,0	5	3	2	1	3	5	4	2		2	3	4	2	1	3	4	5	2	5	1	3,0
10. Plano Diretor Regional de Turismo	5,0	6	4	5	2	3	4	6	2	1		4	2	1	3	3	2	3	1	2	4	3,1
11. Mapeamento da infraestrutura de Franca e região	5,0	6	3	4	2	1	5	4	1	2	3		1	5	4	3	1	2	2	2	3	2,8
12. Implantar o Franca e Região Convention & Visitors Bureau	7,0	3	4	3	4	2	4	4	2	4	3	5		2	1	5	3	4	3	5	1	3,3
13. Investir na divulgação de atrativos da região	6,0	7	5	7	4	6	2	4	6	5	2	4	5		4	6	2	7	5	4	2	4,6
14. Criar o Observatório do Turismo	8,0	2	4	4	5	3	4	4	6	4	3	4	2	4		2	3	4	3	2	1	3,4
15. Inclusão de City tour na rede de ensino para criar cultura turismo	3,5	3	3	6	4	2	5	4	7	5	4	2	4	9	7		4	2	4	1	2	4,1
16. Franca, identidade difusa	6,0	4	3	6	4	3	5	6	3	1	4	2	4	4	6	7		4	5	7	3	4,3
17. Políticas públicas menos poluentes	4,0	5	3	5	4	3	6	4	5	2	3	4	1	4	5	3	1		4	3	5	3,7
18. Aeroporto sem operação de voos comerciais	8,0	7	4	5	4	3	7	1	6	3	4	2	4	6	5	3	1	2		4	7	4,1
19. Incremento do turismo em Ribeirão Preto	6,0	8	5	5	3	4	7	2	3	2	2	6	5	4	2	4	1	3	2		3	3,7
20. Conscientizar empresários sobre oportunidades geradas pelo turismo	8,0	8	2	5	7	6	7	7	2	5	6	3	1	3	7	6	2	3	3	6		4,7
<b>Motricidade (Média)</b>		5,8	3,9	4,8	4,3	3,8	5,0	4,6	4,3	3,6	3,6	3,9	3,4	3,8	3,8	4,1	3,2	3,8	3,7	4,1	3,3	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

**Gráfico 2 - Motricidade X Dependência**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Os eventos que deverão ser acompanhados mais de perto são aqueles do Quadrante 1, considerados as “forças motrizes” do sistema: (1) Variação cambial com alta do dólar, com 50% de probabilidade de vir a ocorrer e com 60% de favorabilidade.

A variação cambial tem peso importante no médio e longo prazo, por se tratar de uma região exportadora; e (19) Incremento do turismo na região de Ribeirão Preto - com alta probabilidade de ocorrência (74%), poderá impactar positivamente o turismo na região, considerando-se que o programa de Regionalização do Turismo prevê roteiros integrados, conforme determina o Plano Nacional de Turismo. Em seu planejamento estratégico, as empresas deverão dedicar atenção especial a essas forças motrizes por serem eventos que, se virem a ocorrer, irão impactar a ocorrência dos demais eventos listados pelos especialistas.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi prospectar cenários futuros para o setor turístico de Franca (SP) e região, no horizonte temporal de 2017 a 2021. A motivação para a realização desta pesquisa partiu da necessidade de se buscar respostas que identificassem os problemas, organizacionais e mercadológicos, para o incremento da atividade no âmbito local e regional.

Dentre as várias constatações proporcionadas pelo estudo, vimos que a construção dos cenários prospectivos, com a finalidade de propiciar algumas possibilidades de futuros, –necessárias a elaboração de ações estratégicas, embora seja uma prática comum no ambiente das grandes empresas, é pouco conhecida no setor turístico local e regional.

Observou-se que o ambiente de negócios gerado pela atividade turística, é dinâmico, acompanha as tendências do mercado e utiliza tecnologia de ponta na busca pelo turista. Este por sua vez, influenciado pelos recursos, características e necessidades da nova economia, sofre mudanças de comportamento que geram alterações diretas na oferta turística, fato que demonstra que a prospecção de cenários poderá ser bastante útil ao setor pesquisado.

Todavia, o que se observa dos resultados analisados é que os especialistas consultados apresentam uma visão muito otimista do setor, expressa, principalmente nos cenários intitulados “Lagoa Azul” (otimista) e Entre Serras e Vales (realista).

Este último cenário é o que apresenta maiores probabilidades de vir a ocorrer. Ele é composto, como visto, por seis eventos, sendo que cinco deles são favoráveis e um é desfavorável para o setor. Alguns dos eventos favoráveis, embora dependentes de uma ação do Poder Público Municipal, são de resultado incerto, como “Estimular investimentos da iniciativa privada”, “Protagonismo e transparência” e “Conscientizar os empresários sobre as oportunidades geradas pelo Turismo”. As outras duas ações, por outro lado, dependem mais diretamente de uma atuação eficiente dos gestores públicos, seja na implantação do “*Convention & Visitors Bureau*”, quanto na criação do Observatório do Turismo. No primeiro caso, trata-se da criação de uma associação sem fins lucrativos, que teria por objetivos atuar na captação, geração e incremento de eventos, buscando ampliar o volume de negócios do setor. Já o Observatório do Turismo é um sistema de monitoramento de dados, visando um atendimento mais profissional e qualificado aos turistas e investidores.

Quanto ao último evento deste cenário, “Ausência de voos comerciais para o aeroporto de Franca”, situação com 80% de possibilidade de se manter, segundo os especialistas ouvidos, depende de uma gestão política conjunta (atores públicos e privados), junto às companhias de aviação, visando restabelecer os voos comerciais

para a cidade, fator de vital importância para o setor.

No tocante às forças motrizes do sistema, foram apurados dois eventos, a “Variação cambial com alta do dólar” e o “Incremento do turismo na região de Ribeirão Preto (SP), que fogem do escopo de atuação dos atores locais. No entanto, no planejamento estratégico do setor, deverão ser previstas medidas que possam atenuar eventuais problemas que o setor venha a sofrer, ou potencializar os seus efeitos positivos, com a concretização ou não destes eventos.

Entre um elenco de problemas identificados nota-se: a) a necessidade de maior interesse e compreensão do poder público para com a atividade; b) sensibilizar a comunidade é outro ponto que merece atenção para que sintam protagonistas e apoiem o projeto; c) a profissionalização do setor deixa muito a desejar, principalmente no poder público, em que profissionais não qualificados ocupam cargos que deveriam ser destinados a técnicos da área; d) a fragilidade das associações e entidades representativas do setor é outro entrave no desenvolvimento do turismo.

Foi possível perceber, ainda, que a descontinuidade na administração pública interrompe programas e compromete a realização de projetos e que, para garantir a continuidade das ações é necessário um COMTUR atuante, qualificado e comprometido com o município.

Há que se considerar, contudo, que a recém-eleita administração municipal incluiu, em seu plano de governo, o Turismo, que passa a ser uma Divisão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Franca.

A região, por sua vez, conta com o apoio de entidades como COMAM - Consórcio dos Municípios da Ata Mogiana, e, AMITAM - Associação dos Municípios de Interesse Turístico, que visam ordenar e planejar a atividade nos municípios da RT Lagos do Rio Grande.

Pelas razões expostas, percebe-se que a atividade turística poderá ser valorizada, por meio de ações

planejadas, e contribuir significativamente para o incremento da economia, local e regionalmente.

Em conclusão, é possível afirmar que, nos cenários futuros analisados, foram alocados eventos bastante favoráveis para o desenvolvimento do Turismo, o que parece refletir uma mudança de comportamento, na direção de uma tendência comprovada: a aposta no turismo como via alternativa para o desenvolvimento regional.

Como limitações do estudo podemos citar o pequeno número de especialistas entrevistados, sendo a maioria da cidade de Franca, bem como a própria visão otimista destes que, talvez, tenha impedido o levantamento de eventos desfavoráveis para o setor.

Para estudos futuros, fica a sugestão da ampliação do campo de pesquisas, buscando opiniões de outros especialistas de fora da cidade ou mesmo da região.

## REFERÊNCIAS

- BLANNING, R. W.; REINIG, B.A. Building scenarios for Hong Kong using EMS. Long Rang Planning, v. 31, iss. 1986, 900-910
- BUARQUE, Sérgio C. Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais. 2003. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD\\_939.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD_939.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2016
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. 2003. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8535212353>>. Acesso em: 22 maio 2016
- COUTINHO, Flávio de Almeida. Gestão da continuidade de negócios: entraves para utilização da metodologia em uma empresa nacional do ramo financeiro sediada em Brasília (DF). 2010. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2852/1/2010\\_FlavioAlmeidaCoutinho.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2852/1/2010_FlavioAlmeidaCoutinho.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2016.
- DRUCKER, Peter F. Uma era de descontinuidade. São Paulo: Zahar, 1969.
- FARIAS FILHO, José Rodrigues. Administração Estratégica. 2010. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/labceo/administracao-estrategica-modulo-3-mestrado-uff>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- GUIA TURÍSTICO DE FRANCA. Franca: Ed. Bureau de Comunicação e Eventos, 2008.
- KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. Vencer no Caos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a Edição do Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACHADO NETO, Alfredo José; ALMEIDA, F. C. A. Internacionalização da indústria calçadista francana. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 8, 2008, 88-111 p.
- MACHADO NETO, Alfredo José; QUINTANA, Henrique Macedo. Break points e o atacarejo: prospecção de cenários para uma loja de auto-serviço da cidade de Franca/SP. 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhospdf/715.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2016.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José Santos. Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- NAVARRO, Antonio Fernando. O método de prospecção de cenários e sua importância nas organizações. 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/12689931/Os\\_m%C3%A9todos\\_de\\_prospec%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_cen%C3%A1rios\\_e\\_sua\\_import%C3%A2ncia\\_nas\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es](https://www.academia.edu/12689931/Os_m%C3%A9todos_de_prospec%C3%A7%C3%A3o_de_cen%C3%A1rios_e_sua_import%C3%A2ncia_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em: 22 maio 2016.
- PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. Rio de Janeiro, Best Seller: 2003.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Tendências devem orientar ações de MPE. 2010. Disponível em: <[http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=84\\_Tendencias\\_devem\\_orientar\\_as\\_acoes\\_das\\_MPE](http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=84_Tendencias_devem_orientar_as_acoes_das_MPE)>. Acesso em: 21 maio 2016.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Planejamento do Turismo, Cultura e Artesanato de Franca. Prefeitura Municipal de Franca-Comtur, 2014.

STREBEL, Paul. Breakpoints: Como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios. (Tradução) Vidal Varella Filho. São Paulo: Atlas, 1993.

TALEB, Nassim Nicholas. A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável. 7. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

TURISMO NO BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo no Brasil 2011-2014. 2013. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.Turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/downloads\\_outrosestudios/Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011\\_-\\_2014\\_sem\\_margem\\_corte.pdf](http://www.dadosefatos.Turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosestudios/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2016.