



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

MÁRIO AUGUSTO DA SILVA BOTELHO

**AS PERCEPÇÕES DE FUNCIONALIDADE DO CLUSTER
TURÍSTICO DE MANAUS: UMA AVALIAÇÃO ENTRE OS
STAKEHOLDERS GOVERNAMENTAIS E EMPRESARIAIS.**

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas / UFMG
2004



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

MÁRIO AUGUSTO DA SILVA BOTELHO

**AS PERCEPÇÕES DE FUNCIONALIDADE DO CLUSTER
TURÍSTICO DE MANAUS: UMA AVALIAÇÃO ENTRE OS
STAKEHOLDERS GOVERNAMENTAIS E EMPRESARIAIS.**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Aluno: Mário Augusto da Silva Botelho.

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas / UFMG
2004

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, o maior dentre os estrategistas, que, por intermédio da estrutura de vida, me proporcionou e permitiu conseguir alcançar mais este objetivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu norteador.

Ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD, representado pelo seu corpo docente.

Ao Prof. Carlos Alberto Gonçalves, pela sua criativa liberdade de fazer o conhecimento aflorar naturalmente.

Ao Prof. José Edson Lara, propagador do conhecimento acadêmico no Amazonas.

Ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, nas pessoas de seu diretor Luiz Antônio Campos Correia e do professor José Waldemar Gonçalves, responsáveis por esta oportunidade ímpar.

À minha família, representada por minha avó e tia, pessoas que tiveram papel fundamental em minha formação.

À minha noiva pela cumplicidade e apoio em minhas decisões.

À minha amiga Ana e à sua mãe Auxiliadora, participantes e colaboradoras para a efetivação deste processo.

Ao meu primo Fábio, pela disponibilidade, pela colaboração irrestrita auxiliando-me a vencer as horas de desafio mental despendidas por este trabalho.

À Sra. Edna, pela ajuda irrestrita, sem a qual o término desta dissertação não seria possível.

A todos os entrevistados pela disposição em conceder material para esta dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, pessoas críticas, inteligentes, solidárias e amigas.

E a todas as pessoas que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão deste desafio.

“Combati o bom combate, completei a corrida, guardei a fé”. (2 Timóteo, 4: 7)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo pesquisar e avaliar as percepções entre os stakeholders pertencentes ao cluster turístico de Manaus em relação à qualidade de serviços prestados entre eles. De forma a verificar se o desempenho competitivo do setor turístico encontra-se comprometido em função das deficiências relacionadas à qualidade de serviços apresentadas pelos componentes do trade turístico do município. O modelo adotado para a mensuração deste resultado foi o de CALGARY apud BENI (1998) por ser um modelo específico utilizado para avaliar a competitividade do segmento de turismo. Testaram-se algumas das variáveis presentes neste modelo para a elaboração do questionário aplicado entre os stakeholders de forma a facilitar a interpretação e o entendimento quanto aos aspectos de infra-estrutura governamental, confiança, desempenho funcional e parcerias. Foram entrevistados no total dez stakeholders participantes do turismo manauara. Apresentou-se também o modelo SERVQUAL desenvolvido por PARASURAMAN, ZEITHALM e BERRY (1988), explicando a sua funcionalidade e o seu valor reconhecido em pesquisas.

As principais conclusões com relação a este trabalho foram: O principal problema encontrado não está relacionado somente à qualidade de serviços, mas, às dificuldades de relacionamentos entre o governo do estado e o governo municipal. Um outro aspecto observado é que as organizações governamentais do estado e do município possuem dificuldades de ganhar o apoio empresarial devido a não continuidade de projetos e programas anteriores. As dificuldades apresentadas entre os empresários são relativamente menores que os problemas da escala governamental. E ficou comprovado que para viabilizar o desenvolvimento do turismo em Manaus, são necessárias mudanças de postura por parte do governo e empresários de forma a cultivar parcerias e entender que o turismo funciona com a interação entre vários setores.

PALAVRAS-CHAVE: Stakeholders, Turismo, Parceria, Estratégia

Abstract

The purpose of this study is to research and evaluate the perceptions between stakeholders of Manaus tourism cluster, related to the quality of their services given, and find out if the competitive performance of the tourism sector is deficient for lack of quality service from the staff of the tourism trade in the city. The model adopted to measure the results was of CALGARY Apud BENI (1998), for being a specific model to evaluate the competitiveness on tourism segment. It was tested some variables in this model to elaborate the questionnaire applied to stakeholders, to make easier the interpretation and understanding related to the governmental infrastructure, reliability, functional performance and partnerships. There were interviewed ten stakeholders in Manaus. It was also presented the model of SERVQUAL developed by PARASURAMAN, ZEITHALM and BERRY (1988), explaining its functionality and its recongnized value in research.

The principal conclusions of this study was that the main problem found is not only related to the quality of services, but also to the difficulties of relationships between the State and City Government. Another point is that both governmental organizations find difficulties to get the entrepreneurs support due to discontinuing work in programs and projects settled in the past. The difficulties presented by the entrepreneurs are relatively smaller than the problems of the governmental scale. It was also proven that the development of Tourism in Manaus is feasible, but it requires some changes in the government and entrepreneurs attitude, looking this way for partnerships and their understanding that the tourism will work well if there is interactions with other segments.

KEYWORDS: Stakeholders, Tourism, Partnership, Strategy .

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE QUADROS	13
CAPÍTULO 1 - Introdução.....	14
1.1 Problematização	18
1.2 Problema de Pesquisa	19
1.3 Premissa norteadora do trabalho	19
1.4 Proposta de Estudo	20
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo Geral	20
1.5.2 Objetivos Específicos	20
1.6 Justificativa do Estudo.....	21
1.7 Limitação do Estudo	21
1.8 Organização do Trabalho.....	22
CAPÍTULO 2 - Referencial Teórico.....	23
2.1 A Participação dos <i>Stakeholders</i> no desenvolvimento organizacional.....	23
2.1.1 Desenvolvimento de redes interorganizacionais	27
2.1.2 Análise de convergência das estratégias em relação à arquitetura organizacional e a sustentabilidade.....	32
2.2 A competitividade	33
2.3 Posicionamento regional do mercado turístico.....	43
2.4 Estratégia de marketing em serviços.....	48
2.5 O Ecoturismo Internacional	52
CAPÍTULO 3 – Aspecto Turísticos Manauara.....	58
3.1 Manaus História e Desenvolvimento.....	58
3.2 Zona Franca e o Desenvolvimento Regional.....	59
3.3 A Riqueza Cultural Indígena e suas influências Folclóricas.....	60

3.4 Artesanato Indígena.....	60
3.5 Desenvolvimento Turístico Regional.....	61
CAPÍTULO 4 . Metodologia.....	63
4.1 Tipo de Pesquisa	63
4.2 Unidade de Análise	65
4.3 Unidade de Observação	65
4.4 Universo e Amostragem	65
4.5 Construção e Aplicação do Instrumento de Coleta.....	66
CAPÍTULO 5 - Análise e Tratamento dos Dados	67
5.1 Apresentação dos Perfis dos Entrevistados	67
5.2 Análise dos Dados	71
5.3 Caracterização dos entrevistados	72
5.4 Análise do trade turístico pelos stakeholders governamentais.....	73
5.5 Análise do trade turístico pelos empresários componentes do cluster.....	84
5.6 Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders governamentais atuantes no turismo em Manaus	88
5.7 Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders empresariais pertencentes ao turismo em Manaus	92
5.8 Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders empresariais e governamentais pertencentes ao turismo em Manaus	95
5.9 Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders governamentais e empresariais referentes à infra-estrutura do município.....	100
CAPITULO 6 – CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	105
ANEXO	110

LISTA DE SIGLAS

OMT – Organização Mundial do Turismo

MANAUSTUR – Fundação Municipal de Turismo

AMAZONASTUR – Empresa de Turismo do Amazonas

ABRAJET – Associação Brasileira dos Jornalistas Especializados em Turismo

SINDETUR – Sindicato dos Guias de Turismo

ABAV – Associação Brasileira dos Agentes de Viagens

ABIH – Associação Brasileira da Indústria do Hotel

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária

PROECOTUR – Programa de Desenvolvimento turístico para a Amazônia Legal

PNMT – Plano Nacional de Municipalização do Turismo

WEF – World Economic Forum

PIM – Pólo Incentivado de Manaus

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Formação de Redes de Cooperação.....	28
Figura 2 – Fase de Desenvolvimento de uma Rede e Evolução da Confiança	31
Figura 3 – Análise de Convergência da Estratégia e Arquitetura Organizacional	32
Figura 4 – As Cinco forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria.....	42
Figura 5 – Modelo de competitividade turística de Calgary	44
Figura 6 – Diagrama de Ishikawa adaptada para o Turismo	46
Figura 7 – Sistema de Distribuição do SISTUR	47
Figura 8 – Modelo Conceitual de Qualidade – SERVQUAL	49
Figura 9 – Componentes do Produto Turístico	51
Figura 10 – Modelo de Parceria para o Desenvolvimento do Turismo Sustentável	57

LISTA DE QUADROS

Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders governamentais pertencentes ao turismo em Manaus

Quadro 1: Variável Analisada: Satisfação de Parcerias.....	88
Quadro 2: Variável Analisada: Satisfação de Serviços	89
Quadro 3: Variável Analisada: Atendimento ao Turista	90
Quadro 4: Variável Analisada: Estratégia e Planejamento Desenvolvido	90
Quadro 5: Variável Analisada: Desempenho Funcional	91
Quadro 6: Variável Analisada: Comunicação	91

Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders empresariais pertencentes ao turismo em Manaus

Quadro 7: Variável Analisada: Parcerias	92
Quadro 8: Variável Analisada: Satisfação de Serviços	93
Quadro 9: Variável Analisada: Estratégias e Planejamentos Desenvolvidos	94
Quadro 10: Variável Analisada: Desempenho Funcional	94
Quadro 11: Variável Analisada: Comunicação	95

Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders empresariais e governamentais pertencentes ao turismo em Manaus

Quadro 12: Variável Analisada: Parcerias	96
Quadro 13: Variável Analisada: Satisfação de Serviços	97
Quadro 14: Variável Analisada: Estratégias e Planejamentos Desenvolvidos	97
Quadro 15: Variável Analisada: Desempenho Funcional	98
Quadro 16: Variável Analisada: Comunicação	99

Análise Qualitativa efetuada entre os stakeholders governamentais e empresariais referentes à infra-estrutura do município

Quadro 17: Variável Analisada: Estrutura Básica da Cidade	100
---	-----

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A viabilidade econômica presente em determinadas regiões do mundo depende de fatores favoráveis ao desenvolvimento de setores ou segmentos específicos abrangendo os aspectos de mão-de-obra qualificada, disponibilidade tecnológica e gestão participativa do governo. Em Manaus, atualmente, tem-se, como atividade econômica principal de sustentação, o Pólo Incentivado de Manaus (PIM), conhecido também como Zona Franca de Manaus. Este segmento da indústria vem resistindo por décadas seguidas, no entanto, o desgaste setorial do P.I.M. vem evoluindo em função tanto de pressões políticas quanto da concorrência, iniciando, assim, o despertar do empresariado local para novas atividades em que haja perspectivas de desenvolvimento.

Há décadas, presencia-se o desenvolvimento global da atividade turística. Entretanto, os dados fornecidos pela Organização Mundial do Turismo (O.M.T), no ano de 2002 registraram que tal atividade teve um crescimento internacional da ordem de 20% em relação às modalidades de turismo de praia, compras, aventura e esportivo dentre outros. Países como África, Peru, Costa Rica, ocupam os primeiros lugares no *ranking* mundial porque atentaram para a oportunidade oferecida em função de seus atributos turísticos, proporcionada pelos patrimônios cultural e natural presentes em seus territórios. Por sua vez, o estado do Amazonas, sendo uma região enquadrada no contexto mundial como exótica pela exuberância de sua fauna e flora, além da presença forte da cultura indígena típica da região, tem a possibilidade de oferecer um produto competitivo e diferenciado à altura dos países líderes deste segmento, estando também habilitado a desenvolver e estruturar o ramo turístico de

forma a tornar-se uma nova alternativa como atividade econômica para uma possível substituição do modelo da Zona Franca de Manaus ou proporcionando condições para o fortalecimento de mais um pilar de sustentação econômica para reforçar a situação financeira do Estado.

Conforme a OMT (1998) apud Cavalcante (2001), “O turismo é considerado geralmente como uma *exportação* de uma região ou nação até o lugar de destino (país receptor ou lugar de recebimento)”, no qual gera renda, favorece a criação de empregos, entradas de divisas que ajudam a equilibrar o balanço de pagamentos, aumentar a arrecadação dos impostos e o aquecimento das atividades empresariais.

No Amazonas, está presente, e em abundância, o conjunto de recursos naturais necessários dentro da atividade turística; a natureza possui uma diversidade rica em fauna, flora e exotismo, fazendo com que haja o interesse do turista pelo diferente, configurado sob uma atmosfera circundada pela natureza bruta. Os participantes nativos da região com seus traços marcantes e cultura rústica, também englobam o produto Amazônia. Dessa forma, os atributos de um produto exótico e diferenciado estão configurados nas características do turismo amazônico.

Mas, como um produto, o turismo natural necessita do planejamento e implantação de estratégias que atendam às carências de seus públicos alvos. O desenvolvimento de produtos ou serviços voltados a agradar segmentos específicos do turismo, não depende apenas da concepção de um bom produto, mas de estruturá-lo mercadologicamente de forma a integrá-lo dentro de uma cadeia competente de serviços capaz de agregar valor ao produto oferecido para o consumidor, tendo como foco e ação principal um diferencial competitivo.

Levando em conta que a atividade turística é multi-setorial e que existe a dependência entre as partes que compõem a totalidade dos serviços turísticos oferecidos, o fluxo de informações entre os principais *stakeholders* envolvidos no processo turístico torna-se necessário para que se possa dimensionar os papéis de competência e relevância dentro da cadeia de serviços composta por empresários, governo e turistas, com intuito de oferecer ao consumidor turista uma melhor qualidade de serviços em termos de estrutura (PORTER,1991).

A orientação para o mercado, hoje, se torna uma questão de sobrevivência competitiva. Os aspectos a serem desenvolvidos e monitorados devem obedecer às características citadas abaixo (DAY, 1990):

- Uma cultura orientada para fora com as crenças, valores e comportamentos dominantes enfatizando o valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.
- Aptidões específicas para sentir o mercado e relacionar-se com ele, assim como ter uma visão estratégica avançada. Isto significa que as empresas orientadas para o mercado são melhor conduzidas em relação a seus mercados e mais aptas a estabelecer relações estreitas com clientes importantes. A clareza de sua visão estratégica as ajuda a criar estratégias vitoriosas que antecipam os riscos e as oportunidades de mercado ao invés de reagir com eles.
- Uma estrutura que possibilita antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas. Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor ao cliente – do projeto dos produtos à execução dos pedidos, além de uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos esses aspectos da estrutura estão alinhados com uma política de valor superior.

O despertar para este segmento econômico do turismo fez com que houvesse uma evolução gradativa internacional conforme dados fornecidos por países como a África, Costa Rica dentre outros, detentores de aspectos geográficos diferenciados e que começaram a trabalhar em cima de suas qualidades naturais visando a receber o turista dentro de uma estrutura adaptada às suas realidades e de acordo com as partes envolvidas no processo (OMT, 2002).

O ramo da atividade que se pretende operar pode possuir mercados que apresentem características específicas e peculiares ao segmento e que variam de região para região (BETHLEM, 1998). Como exemplo, tem-se o ecoturismo. Sua prática na África e na Ásia não foi descoberta ao acaso, mas houve aprofundamento científico de tal atividade, o que

ocasionou maiores acessos com relação à exploração desta atividade, conforme cita BENI(1998, p.284):

Com a difusão da internet e do processo de globalização, o acesso às informações tornou-se mais difundido e os países que possuíam o domínio e conhecimento de sua estrutura turística conseguiram maior projeção, fazendo disto uma vantagem competitiva. A comprovação de tal fato é, que países como a África, Costa Rica, Peru, estão entre os primeiros na prática do turismo de segmentos voltados para o ecoturismo.

No atual estágio em que se encontra o turismo internacional, percebe-se o nível de profissionalismo presente no trabalho que é desenvolvido, ou seja, o aproveitamento dos dons naturais oferecidos pelo relevo regional não é mais o bastante, a visão empreendedora voltada para a evolução do setor torna-se eminentemente necessária. A atividade turística abordada como um negócio lucrativo depende das relações estabelecidas entre o meio ambiente físico e a gestão de processos como é abordado por Johnson e Scholes (1999, p.215), “A Estratégia é a compatibilização das atividades de uma organização com o ambiente em que se opera e com as capacidades de seus próprios recursos”.

O novo enfoque do ponto de vista do turismo como um negócio promissor por seus empreendedores fez com que esta atividade sofresse alterações significativas em seu desenvolvimento. As organizações bem estruturadas e competitivas possuem a chance de alcançar o sucesso corporativo (PORTER, 1997).

Torna-se interessante acompanhar as várias tendências de atividades econômicas no mundo e perceber que algumas delas necessitam basicamente de uma infra-estrutura desenvolvida para que possa existir a possibilidade de progresso e crescimento setorial. No caso da atividade turística amazonense, percebe-se que tal segmento vem sendo observado como uma alternativa econômica que possivelmente poderá transformar-se em um novo ciclo, tal como o ciclo da borracha e o da Zona Franca de Manaus. Mas há necessidade de se atentar que o turismo ecológico ou outras formas alternativas de turismo requerem, principalmente entre os participantes da estrutura turística no Amazonas, um relacionamento forte e de resultados.

Sendo assim, a conciliação entre os aspectos naturais, empresas, governo e comunidade faz-se essencial para qualquer ação estratégica de curto, médio ou longo prazo. Evidencia-se também, como prioridade, além das competências essenciais de seus participantes, o

desenvolvimento e propagação da consciência ecológica tanto nacional quanto internacional para que se possa almejar resultados positivos. A sustentabilidade do desenvolvimento da atividade do turismo torna-se um fator importante a ser trabalhado. A indústria de viagens e turismo emprega 127 milhões de trabalhadores no mundo todo, ou seja, um em cada quinze trabalhadores em todo o mundo, com isso, há uma expectativa de que a indústria do turismo duplique até o ano de 2005 (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 1992).

A intervenção proeminente do Estado é necessária de forma a entender-se que o turismo é uma atividade plurissetorial que necessita de coordenação e de planejamento para o seu desenvolvimento, podendo apenas ser provido pelo poder público. Um outro aspecto que exige a intervenção do Estado nesta atividade é com relação às conseqüências culturais e sociais que estão presentes na prática do turismo, de forma que a carga de responsabilidade deve ser dividida entre governo, empreendedores e comunidade, respeitadas as devidas proporções de autonomia (BENI,1998).

Assim, a proposta deste trabalho envolve um estudo acadêmico científico capaz de levantar dados entre os principais formadores de opinião que estão presentes no cenário manauara na posição de *stakeholder*, coletando informações que proporcionem uma análise pormenorizada em relação ao desempenho conjuntural destas organizações no desenvolvimento e prática das políticas e estratégias adotadas dentro do cenário turístico de Manaus. Será utilizada, para isso, o cruzamento das percepções de qualidade de serviços entre os *stakeholders* entrevistados levando em conta a percepção de serviço individual que cada um destes elementos possui em relação aos restantes componentes do cluster turístico.

1.1 - PROBLEMATIZAÇÃO

A realidade dos atributos naturais oferecidos pela cidade de Manaus e demais municípios amazonenses torna-se notória ao se praticar o turismo regional. Entretanto, o turismo e seus segmentos, sendo dependentes diretos da cadeia de valor intersetorial de serviços governamentais e empresariais, necessita de uma estrutura de sustentação capaz de conciliar o acervo natural com o lado estratégico e operacional contido no trade turístico manauara. Diante disso, os interessados no potencial econômico do segmento turístico presente na capital do Amazonas, de forma direta ou em seu aspecto indireto, devem não só ser meros expectadores de resultados, mas ter também a percepção em termos de qualidade de serviço

final oferecido ao turista além do alinhamento de estratégias que possibilitem a criação de uma estrutura dinâmica do *cluster* turístico manauara onde haja a interação e a comunicação capazes de responder, de forma competitiva, às ações da concorrência nacional e internacional. Mediante a exposição dos fatos que incorporam o cenário de desenvolvimento do turismo e seus segmentos em Manaus, atenta-se também para o fator em que os *stakeholders* são atores presentes do processo turístico manauara, capazes de mudar o atual cenário regional em termos nacionais e internacionais, pois estão nas áreas governamentais e empresariais e com poder de decisão e atuação. Portanto, a relevância dos problemas estruturais presentes entre o governo e as lideranças empresariais do turismo local, juntamente com a necessidade de uma gestão mais participativa entre o conjunto do *trade* turístico, faz com que se formule o seguinte problema de pesquisa abaixo:

1.2 – PROBLEMA DE PESQUISA

Como é percebido o desempenho funcional entre os *stakeholders* representados pelo governo e empresários do segmento turístico na cadeia de valor dos serviços ofertados em Manaus?

1.3 - PREMISSA NORTEADORA DO TRABALHO

O levantamento dos dados fornecidos pela EMBRATUR (2003) demonstra que Manaus, a capital amazonense, participante de um dos acervos ecológicos mais exuberantes do globo, figura entre as cidades mais visitadas do Brasil. No entanto não usufrui de forma satisfatória de seu potencial turístico, quadro este que se desdobra no decorrer das décadas sem alterações significativas.

Como premissa relevante levantada neste projeto, aborda-se o seguinte:

As relações praticadas dentro do cluster turístico manauara pelos *stakeholders* governamentais e empresariais são deficientes, tendo como resultado o fraco posicionamento da atividade em relação ao setor turístico regional.

1.4 PROPOSTA DO ESTUDO

O presente trabalho se propõe a estudar as relações estabelecidas entre os componentes da cadeia turística amazonense no papel de *stakeholder*, analisando-se as percepções estabelecidas atualmente entre os formadores de opinião representados pelo governo e pelos empresários, com o intuito de determinar não só o modo como estas percepções se refletem na qualidade dos serviços prestados aos turistas, mas também a percepção que os componentes do processo possuem entre si. Observando principalmente as ações dirigidas pelos *stakeholders* componentes da rede turística e as reações destes atos avaliados pelos próprios participantes do processo através de seus depoimentos coletados em entrevistas abertas.

1.5 -OBJETIVOS

1.5.1 – Objetivo Geral

Estudar e avaliar as percepções dos principais *stakeholders* do setor turístico de Manaus com relação as políticas, estratégias e práticas de suas competências funcionais na conjuntura do segmento turístico.

1.5.2 – Objetivos Específicos

1. Identificar às estratégias de mercado adotadas pelos representantes do governo e líderes empresariais interessados no turismo manauara, atualmente.
2. Identificar as políticas de desenvolvimento para o turismo através dos programas executados pelo governo federal para o município de Manaus.
3. Identificar a importância funcional estabelecida nas relações intersetoriais entre os *stakeholders* empresarias e governamentais com referência à percepção da qualidade de serviços oferecidos entre as partes envolvidas na atividade do turismo manauara.
4. Identificar e avaliar os principais aspectos conflitantes nas relações estabelecidas entre os *stakeholders* do governo e das empresas atuantes no segmento turístico.

1.6 – JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O enfoque dado à necessidade de propor melhorias relativas à estrutura desenvolvida para o setor turístico no estado do Amazonas, especificamente no Município de Manaus, visa a estimular a cooperação interorganizacional entre empresas privadas e públicas de forma a estabelecer-se uma confiança maior entre as relações das organizações participantes do processo.

A escassez de literatura sobre o turismo e o ecoturismo regional foi um outro fator pelo qual despertou o interesse e o esforço para o desenvolvimento desta pesquisa de caráter regional, mas embasada em autores de relevância internacional. A colaboração literária desta pesquisa procura, também, estimular outras visões além das abordadas por obras de pesquisadores da área de turismo, agregando ao conteúdo o conhecimento produzido por autores voltados aos segmentos da mercadologia e estratégia.

Um outro ponto determinante para este trabalho foi a necessidade de identificação de pontos críticos no processo de implementação de qualquer estratégia, de forma que não basta apenas o desenvolvimento dos interesses individuais dos participantes do processo turístico e de seus segmentos, mas o conhecer do que é relevante para a atividade turística como um todo, as limitações de cada organização participante e a possibilidade de propor uma ferramenta que direcione e alinhe objetivos e pontos comuns para o desenvolvimento do turismo em Manaus.

1.7 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações no desenvolvimento do trabalho apresentado estiveram presentes durante o processo de agendamento dos entrevistados que, por muitas vezes, não conseguiram cumprir os compromissos assumidos com a pesquisa em consequência de sua rotina de atividades diárias.

No entanto, procurou-se prezar pela qualidade dos dados e da pesquisa não colocando em xeque o objetivo do título a ser defendido nem o valor da experiência passada. Como um desafio houve barreiras a serem transpostas o que certamente valoriza a conduta da pesquisa.

1.8 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para abordar de forma sistemática o tema proposto nesta dissertação, elaborou-se o estudo em cinco capítulos estruturados da seguinte forma.

No Capítulo I, apresenta-se a estrutura em que está embasado o desenvolvimento da pesquisa, destacando-se nela a Introdução onde se aborda o cenário atual do turismo no mundo, no Brasil e na região foco do estudo. Posteriormente, expõe-se o problema da pesquisa em questão, os objetivos, a justificativa, a contribuição e a relevância do estudo.

No capítulo II, é apresentado o referencial teórico em que se encontra pautada a pesquisa, de forma a demonstrar as idéias de autores pertencentes às áreas de estratégia, mercadologia, marketing, turismo e ecoturismo, compartilhando do conhecimento transmitido por eles ao estado da arte em questão, seja pela convergência das idéias ou pelo confronto de pontos de vistas levantados no estudo.

Já para o capítulo III, reservou-se o estudo metodológico da pesquisa, em que há a demonstração de sua relevância qualitativa e o apoio de autores para este tipo de pesquisa.

No capítulo IV, realiza-se a análise dos dados extraídos do roteiro de entrevistas, através do cruzamento de informações e a avaliação de variáveis relevantes que surgiram através da utilização do instrumento de coleta.

No capítulo V, enfim, expõe-se a fase conclusiva do estudo apresentando os resultados coletados através da pesquisa e metodologia aplicada. Posteriormente, realizam-se algumas recomendações acadêmicas, como forma tentar colaborar com a evolução do conhecimento.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa oferecer ao leitor uma visão geral sobre os tópicos do tema em estudo, abordando especificamente os aspectos relacionados à problemática avaliada na perspectiva de autores brasileiros e estrangeiros. Entende-se como limitação uma quantidade extensa de obras renomadas de forma que o esgotamento de leituras para esta pesquisa torna-se difícil.

2.1 PARTICIPAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Há uma multiplicidade de definições sobre os *stakeholders* que variam ao longo de um *continuum* de abrangência e enfoques diferenciados de autores. Na visão de Thompson (1993) e Donaldson & Preston (1995), observa-se o compartilhamento da mesma definição sendo a seguinte: *Stakeholder* é qualquer ator, pessoa, grupo ou entidade que tenha uma relação ou interesses diretos ou indiretos com ou sobre a organização. Em uma percepção restrita e diferenciada, os autores Bowie (1991), Savage (1991), comungam da mesma definição entre si, sobre o termo que é a seguinte: *Stakeholders* primários: são atores ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas e clientes portadores de interesses e expectativas sobre a organização, sem os quais não seria possível o desenvolvimento dela.

A relação entre o processo de formação de redes interorganizacionais, conforme o modelo proposto por Lorange e Ross (1996) e os conceitos trabalhados por Gittman (2001), possui

pontos de convergência relacionados aos interesses econômicos por parte dos *stakeholders* integrados no processo, como o desenvolvimento setorial da atividade e a especialização dos *stakeholders* componentes da cadeia de serviços. De acordo com o conceito de Gittman (2001, p.45), *stakeholders* “são grupos que possuem vínculo econômico com a empresa”, ou seja, todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance destas organizações, estando elas representadas pelos seus investidores, fornecedores, clientes, governo e comunidades relevantes.

Com a evolução das estruturas organizacionais nas quais estão presentes os diversos *stakeholders* com características governamentais e privadas, observa-se que os inúmeros objetivos presentes por parte destes atores e formadores de opiniões giram em torno de metas referentes à valorização acionária das empresas, desempenho competitivo de mercado ou o próprio interesse de crescimento econômico do setor. Com relação à performance das empresas pertencentes à iniciativa privada, evidencia-se o interesse pelo desenvolvimento de parcerias que possam gerar benefícios para as empresas praticantes da política interorganizacional seja com o intuito de redução de custos, ou estratégias relacionadas à ampliação de mercado.

Williamson (1973) defende que as firmas sejam estruturas de governança formadas com o propósito de economizar em custos de transação gerados pelo mercado. Esses custos são originados: a) pelo oportunismo, que surge na presença de investimentos idiossincráticos realizados para a consecução da transação; b) pela frequência dos fluxos das transações; c) pela assimetria da informação ou da incerteza. Adicionalmente os custos das transações estão relacionados à criação, negociação, acompanhamento, e coerção de contratos transacionais.

Quando os investimentos específicos são altos, surge a ocasião favorável ao comportamento oportunista. Esse é um evento central à estratégia de canais de marketing, visto que o fornecedor, por exemplo, pode tentar evitar o comportamento oportunista do comprador ao criar uma estrutura de governo do canal que iniba a barganha por preço ou por outro tipo de vantagem que eventualmente possa comprometer o fluxo de caixa do fornecedor.

O desenvolvimento de uma cadeia de serviços, para que se possa ofertar ao turista um produto final satisfatório, depende das relações estabelecidas entre os participantes do cluster

turístico, o nível de conhecimento sobre os processos diversos da atividade turística envolve operadoras de turismo, agências, hotéis, transportadoras, empresas aéreas e amparo governamental. Pela característica da atividade, atenta-se para as inúmeras transações em que o oportunismo é fator presente e relaciona-se aos custos de transação. Segundo Williamson (1973), o oportunismo transacional é diferente ao sinônimo para o comportamento oportunista como busca de interesses próprios por artimanhas, pois em sua redefinição o oportunismo vem a ser a busca personalista do agente econômico por desempenho financeiro superior por meio da exploração das oportunidades de apropriação de valor ou fluxo de caixa, gerado em transações.

Em uma década, Achrol (1983) afirma que, se um agente decide investir especificamente na produção de um bem ou serviço e ao engajar-se em uma troca com outro agente, este procura, oportunamente, apropriar-se do valor potencial existente na troca, aumentando os custos da transação. Aumentam porque o primeiro agente precisa criar salvaguardas contra o comportamento do segundo. Assim, surge a necessidade de constituir uma estrutura de governança específica para garantir que ambas as partes tenham muito a perder caso uma delas se engaje em um comportamento oportunista.

Para Williamson (1973), a estrutura de governança é o ambiente em que a integridade comercial e contratual da transação é preservada. Ou seja, se, por um lado, essa estrutura garante o direito de servir do oferente e, por outro, assegura ao comprador o direito de ser servido, uma vez que inibe uma eventual redução da oferta por parte do oferente, cuja expectativa seja a de aumentar artificialmente os preços e, com isso, apropriar-se de maior parcela de renda gerada na transação.

O mercado é uma estrutura de governança para transações que não demandem investimentos específicos para a sua realização, conforme preconiza a teoria dos custos. Se o oferente investiu especificamente para a produção do bem, então, na presença da concorrência, o comprador pode assumir uma atitude de barganha, sem penalização, caso ela não se concretize, o maior risco é do oferente.

A estruturação e alinhamento de estratégias no aspecto competitivo do mercado empresarial são requisitos necessários para que se possam desenvolver em conjunto empresas atuantes dos diversos segmentos econômicos e fornecer, em contrapartida, uma

empregabilidade maior de profissionais especialistas das atividades proporcionadas pelo mercado de trabalho.

A competitividade tornou-se uma das preocupações centrais dos governos e das indústrias de todas as nações. Portanto, a sobrevivência das empresas, neste foco, passou a depender da capacidade de criação, manutenção, renovação e adaptação das vantagens competitivas. Porter (1991) aborda que a funcionalidade das empresas não pode apenas restringir-se a seus departamentos, mas ir além de seus horizontes; a visão holística relacionada aos mercados necessita do compartilhamento de objetivos entre os participantes das cadeias produtivas de serviços ou produtos .

A pluralidade da atividade turística torna-se um exemplo em que estão envolvidos diversos empresários de vários segmentos e com interesses diversificados relativos às suas funções setoriais desempenhadas na composição do cenário turístico. O desenvolvimento individual ou coletivo destes atores participantes da oferta dos serviços turísticos depende da estrutura proporcionada pelo governo e do comportamento externo e interno do mercado turístico. Levando em conta que as organizações passam a ser inseridas em um meio social, econômico e político, entende-se que essas variáveis devem ser percebidas como ambiente para tomada de decisão (HAMPTON, 1992; HALL, 1984).

As variáveis presentes no ambiente mercadológico agem sobre as empresas, de forma que estas sofrem as ações da concorrência, das políticas governamentais, da escassez de recursos, das normas culturais, de seus fornecedores e clientes, além de outros fatores ambientais. Existem forças provocadoras de mudanças organizacionais classificadas sob dois aspectos: forças ambientais e forças internas. As forças ambientais vão além do controle administrativo. As forças internas operam dentro das firmas e estão geralmente dentro dos controles da administração. As forças percebidas no ambiente externo possuem perfis tecnológicos, econômicos e político-sociais (NOE, 1997). Ademais, segundo esse autor, tais variáveis são responsáveis pelas mudanças de estratégias e procedimentos empresariais, no entanto não são os únicos vetores atribuídos ao bom desempenho dos empreendimentos. A base estrutural em que estão apoiados os segmentos destas atividades permitem um diferencial competitivo em relação à concorrência de mercados internacionais.

Na atividade turística, tais variáveis não se diferenciam, por ser uma indústria fornecedora de serviços e produtos, entretanto percebe-se que a concorrência é mais acirrada levando-se em conta que o público internacional é o foco para os principais grupos empresariais que participam deste segmento econômico, (EMBRATUR, 2002). A compreensão do mercado internacional torna-se imprescindível para o desenvolvimento deste setor em conjunto com o governo e os empresários, uma vez que este momento de interação dos formadores de opinião e dos componentes da estrutura de governança do turismo é essencial para a evolução da cadeia produtiva destes serviços.

2.1.1 Desenvolvimento de redes Interorganizacionais

Diversas correntes científicas como a economia industrial, marketing, sociologia organizacional, teoria dos jogos, teoria da dependência de recursos, ecologia populacional, teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos em uma única forma podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998). Segundo esses autores, as organizações precisam colaborar para adquirir recursos e competências que elas não possuem internamente, e a combinação entre as suas fontes produtoras torna-se um fator diferencial de mercado para um melhor posicionamento entre seus correntes.

A literatura tem produzido expressivas listas de razões pelas quais as empresas ingressam em redes. Essas razões incluem também as “redes de conhecimento”, quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimentos e competências (LEI e SLOCUM, 1992) e, “redes de negócio”, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985). Esses autores convergem no ponto que o conhecimento gerado com a formação de redes interorganizacionais possibilita uma projeção não apenas de novos produtos, mas, novas tecnologias capazes de mudar padrões de consumo e aspectos mercadológicos de acesso a novos mercados.

Em termos estratégicos, a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991). A vantagem observada por este autor é no sentido do aumento de produtividade e eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz através da padronização, sistemática redução

dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes e desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais (KOZA e LEWIN, 1998).

A exploração dos conhecimentos, por outro lado, é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção. Importante citar, também, a segurança proporcionada pelo sistema do governo em relação às empresas em estágio inicial de desenvolvimento, no aspecto da concorrência internacional. A sistematização destas redes voltadas para o turismo torna-se primordial em função dos concorrentes internacionais. Os benefícios se refletem sob a forma de uma melhor qualidade de serviço proporcionada entre as empresas amazonenses componentes destas futuras redes, um melhor entendimento estratégico setorial e um fortalecimento nos aspectos das partes componentes da estrutura e do próprio cluster turístico.

Um outro fator a ser abordado tem como pilar explicativo o modelo de formação de redes de cooperação, proposto por (LORANGE e ROOS,1996), conforme a figura 1 abaixo.

P o s i ç ã o d e M e r c a d o

		L í d e r	S e g u i d o r a
		D e f e n d e r	A l c a n ç a r
Importância da Atividade	Central		
	Periférica	P e r m a n e c e r	R e e s t r u t u r a r

FIGURA 1- Modelo de Formação de Redes de Cooperação

FONTE: LORANGE, P., ROOS, 1996, p. 91

O desenvolvimento do turismo no cenário internacional é proporcionado atualmente pela necessidade de interação entre as organizações componentes do sistema turístico; um modelo que se torna útil para este estudo é o de Lorange e Ross (1996), em que estes desenvolveram um arcabouço que integra as motivações dos indivíduos a participarem de redes de cooperação. Eles propuseram um perfil contendo uma abordagem com quatro categorias

genéricas de cooperação. As duas dimensões da matriz refletem duas questões chaves. Primeiramente, se a proposta de cooperação é separada da atividade central da empresa ou ela é vista como periférica. Posteriormente, qual é a posição relativa da empresa no mercado em que ela está inserida. A empresa provavelmente aproxima-se da cooperação de forma diferente, por exemplo, se ela é líder com amplo *market share* ou se ela tem somente uma posição marginal de mercado. Para o modelo praticado pelas organizações relacionadas ao turismo, nota-se o trabalho conjuntural entre os diversos níveis de prestadores de serviços distribuídos por setores compostos por empresas distintas nas funções que desempenham.

O motivo típico do quadrante 1, pertencente à FIG. 1, como o próprio nome diz, é defensivo. O objetivo da empresa que ingressa numa rede é obter melhor acesso aos mercados e/ou tecnologia e conseguir melhor exploração de seus recursos chaves. Esse tipo de rede é, na maioria das vezes, feito por grandes empresas. Na situação de “alcançar”, as empresas estão perdendo competitividade em suas competências essenciais e percebem que podem rapidamente conquistá-las através das redes. Nesses casos, as empresas acreditam que elas realmente podem aprender alguma coisa com a cooperação. No caso de “permanecer”, as empresas desejam formar redes para obter a máxima eficiência dos negócios, embora ela não seja central para o escopo de operações das corporações. Nesse tipo de cooperação, as empresas podem ver algumas possibilidades futuras de negócios que são a ênfase da parceria de mercado. Na situação de “reestruturar”, o objetivo principal das empresas em ingressarem na rede é reestruturar o seu negócio. Esse foco não visa maximizar o valor do negócio, pois não corresponde a sua competência central.

Entretanto, apesar de significativa relevância desse tema de estudo para as organizações atuais, cada teoria apontada busca analisar o processo de formação de relacionamentos interorganizacionais sob a sua própria ótica, produzindo explicações distintas sobre como, onde, quando e por que as organizações engajam-se em processos cooperativos interorganizacionais (ALTER e HAGE, 1993, AUSTER 1994, SYDOW 1997).

O entendimento entre as partes componentes deste sistema de parceria interativo torna-se um fator temporal determinante de longo ou curto período, variando de acordo com o tipo de relação estabelecida entre as empresas participantes do processo. O processo de formação das redes interorganizacionais, depende do perfil dos agentes que negociam executam e modificam as estratégias de suas respectivas organizações de forma a dimensionar o

equilíbrio e a eficiência no transcorrer deste processo cooperativo (GUTH, SCHMITTBERGER e SCHWARZ, 1982).

Conflitando a teoria de formação de redes com o campo turístico de Manaus, observa-se como característica típica que este segmento é poli-empresarial, ou seja, o produto final oferecido ao turista depende do relacionamento correspondido entre as diversas empresas componentes do processo turístico no Amazonas, sendo elas transportadoras, companhias de aviação, órgãos públicos, hotéis de selva, restaurantes, agências de viagens e operadoras dentre outros. Esta dependência está ligada à qualidade de serviços prestados entre as organizações e a percepção pelos turistas e pelas próprias partes envolvidas no processo da eficiência e eficácia do serviço prestado.

Segundo Kasa (1999, p.15), o que tem se tornado claro é que, “em redes, busca-se a interação entre os atores com interesses comuns e divergentes”. Isto ocasiona, em muitos casos, a impossibilidade de encontrar resultados coletivos únicos e racionalmente individuais. Desta forma, a interação típica de redes é a barganha. Mayntz (1993, p.183) apontou o significado de regras específicas para o funcionamento de barganhas em redes. “A observação das regras com o elemento consolidado não é um fator específico para a gestão em rede, desde que tanto o mercado quanto à organização hierárquica também necessitem de regras para o seu funcionamento”. O essencial é o substantivo conteúdo de que as regras necessitam para governar a lógica de compromisso e a barganha nas redes. Mayntz (1993) especificou quatro regras centrais das redes:

1. Justa distribuição de custos e benefícios entre os atores;
2. Reciprocidade;
3. Restrição de liberdade de ação própria;
4. Respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Como se pode observar, a confiança e a reciprocidade são condições essenciais ao processo de formação de redes. Sinteticamente, a confiança é um estado que envolve expectativas positivas sobre os motivos que o outro tem para com ele, em situações que acarretam risco (BOOM E HOMES citado por LEWICKI e BUNKER, 1996). Ela é, portanto, inseparável de seu contexto de incertezas objetivas ou percebidas.

De acordo com os estudos de Lewicki e Bunker (1996), ele demonstra as coincidências de evolução das redes, diante dos modelos de confiança. A figura 2 demonstra a correlação dos modelos de confiança com cada fase de desenvolvimento das redes.

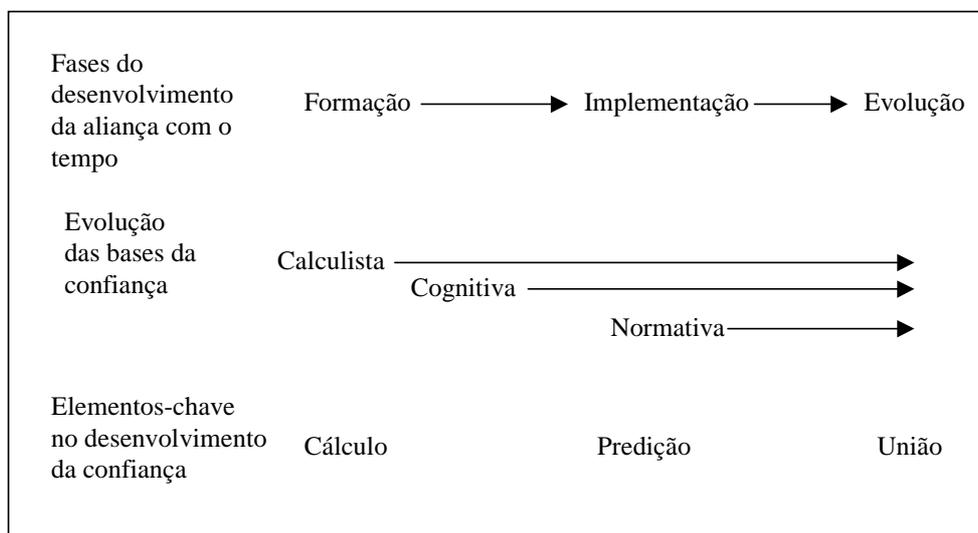


FIGURA: 2 - Fases de desenvolvimento de redes
 FONTE: CHILD, 1999, p. 163.

A opção de se formar uma rede, a seleção dos atores potenciais e a negociação de um acordo ou contrato são baseadas no cálculo em que as empresas guiam suas decisões. Diante disso, Granovetter (1994) sugere a seguinte questão: O que faz possível a formação de um grupo de empresas com estruturas sociais mais ou menos coerentes e o que determina qual o tipo de estrutura que irá resultar? A resposta a essa questão deve ser vista dentro de um prisma estratégico.

O ponto inicial está no entendimento do conceito de imbricamento. Esse conceito é central para a sociologia econômica, pois é visto com a noção de que as organizações são parte de uma ampla estrutura institucional, e que o contexto da ação organizacional produz escolhas racionais. De forma particular, imbricamentos estruturais e cognitivos influenciam o processo através do qual emergem e persistem as redes. Imbricamento estrutural refere-se à contextualização das trocas econômicas em modos de relações interpessoais. Interesses não econômicos são visíveis em mercados dinâmicos como vínculo de amizade, relações de parentesco e social ou grupos étnicos que influenciam o comportamento de mercado. Imbricamentos cognitivos referem-se à importância das rotinas organizacionais (NELSON e WINTER, 1982) e representações sociais como a reputação de mercado, modelos mentais e conceitos de controle.

2.1.2 Análise de convergência das estratégias em relação à arquitetura organizacional e a sustentabilidade

A implementação estratégica requer uma estrutura capaz de absorvê-la e operacionalizá-la, de forma que a relação dos componentes internos das organizações tais como tecnologias, recursos humanos dentre outros em conjunto com os fatores externos tais como políticas governamentais, situação socioeconômica da região e concorrência internacional sejam variáveis determinantes do progresso das organizações de caráter empresarial e governamental. Muitos planejamentos estratégicos não saem do papel porque a empresa não possui uma arquitetura organizacional capaz de implantá-los. Por isso, a análise de convergência da estratégia em relação à arquitetura organizacional deverá determinar se a mesma é adequada à estratégia, e/ou quais os pontos da estrutura da empresa deverão ser modificados para possibilitar a implantação da estratégia. Conforme a FIG. 3.

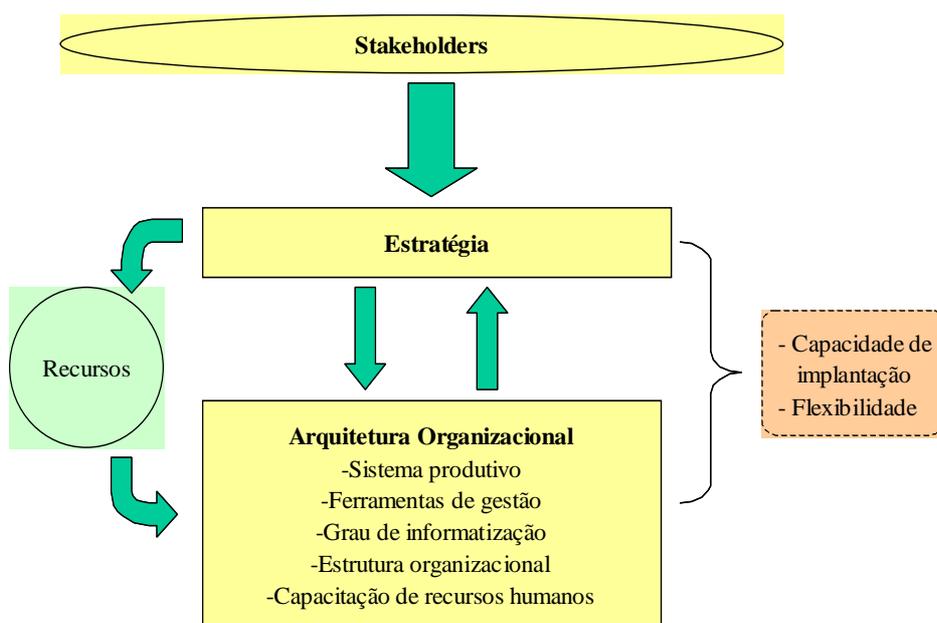


FIGURA 3 - Análise de convergência da estratégia e arquitetura organizacional
 FONTE: SELIG, CORAL, ROSSETO e, 2003, p. 20.

O impacto do custo da adequação da estrutura sobre o retorno do investimento na implementação da nova estratégia e o tempo necessário para a sua implementação podem ser analisados considerando-se o retorno sobre o investimento, o custo de mudança da estrutura e o tempo necessário para promover as mudanças.

Um critério para selecionar atores potenciais pode ser sumarizado através de três características principais, que são: compatibilidade, capacidade e comprometimento.

Compatibilidade é a habilidade dos atores para trabalhar em conjunto. Isso pode ser mensurado por fatores como estratégia, cultura corporativa e práticas operacionais. Capacidade é a habilidade da organização para fazer atividades independentes. Comprometimento é a disposição do ator para o trabalho em conjunto. Segundo Kasa (1999), tais fatores devem está adequados à necessidade do motivo que levou a formação da rede, se tal medida é justificável a ponto da tomada desta decisão. Quando os atores tratados representam os *stakeholders* participantes do processo, o interesse particular em seus respectivos negócios deve ser adequado as suas reais necessidades operacionais e mercadológicas para que a estratégia entre as corporações não resulte em prejuízo entre as alianças formadas pelos *stakeholders* ou pelas organizações .

Comparando a relação entre o processo de formação de redes interorganizacionais conforme o modelo proposto por Lorange e Ross (1996) e os conceitos trabalhados por Gittman (2001), são notados pontos de convergência relacionados ao interesse econômico por partes dos *stakeholders* participantes do processo e a necessidade por algumas organizações em alcançar alianças que lhe proporcionem vantagem do ponto de vista lucrativo em termos de redução dos custos operacionais e transacionais. Enfim , todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance destas organizações, estando elas representadas pelos seus investidores, fornecedores, clientes, governo e comunidades relevantes, podem ser definidos como *stakeholders*.

2.2 - A COMPETITIVIDADE

A adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de crescimento para as empresas dispostas no mercado vêm a ser um objetivo almejado pelas organizações que entendem a necessidade de se manterem como líderes ou posicionadas entre as primeiras. A proposição da escola de design exposta anteriormente reflete a necessidade de se atentar para que as oportunidades e vantagens de sua atividade estejam orientadas para o mercado, valorizando os principais pontos estratégicos de seus atributos turísticos. Os elementos de uma orientação para o mercado se constituem de uma cultura orientada para fora com crenças, valores e comportamentos dominantes, enfatizando um valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem, assim como aptidão específica para sentir o mercado (DAY, 1990). Contextualizando as idéias do citado autor para o turismo, identifica-se a orientação para o mercado na forma de como são oferecidos os serviços para o turista e quais

as relações entre os componentes da cadeia turística são mais vantajosas para garantir um serviço ou produto final de qualidade que atenda as necessidades do cliente foco.

De acordo com Drucker (1992), as organizações iriam integrar-se na economia mundial através de alianças firmadas sobre as características de participações minoritárias, *joint ventures*, consórcios de pesquisas e marketing, associações em subsidiárias ou em projetos especiais. A previsão deste visionário administrador confirmou-se, e os efeitos para o setor turístico tornaram-se presentes. Programas governamentais foram elaborados de forma a tentar atender aos anseios das classes empresariais, governamentais e, principalmente, dos próprios turistas. O PROECOTUR tornou-se um exemplo típico de programas com aspectos de gestão participativa visando ao desenvolvimento do ecoturismo na Amazônia legal, assim como também o PNMT, Programa Nacional de Municipalização Turística.

Para os empreendimentos hoteleiros em Manaus, surgiu a necessidade de se firmar alianças com operadoras e agências locais e internacionais, em conjunto também com outras empresas do ramo. Tal fato, segundo Drucker (1992), dar-se-ia da necessidade de muitas empresas de porte médio e pequeno terem de se tornar ativas na economia mundial. Para o turismo, a representação de suas potencialidades em outras regiões é uma forma de estratégia para uma propaganda ostensiva, de forma a captar turistas específicos em potencial.

A atenção às variações e tendências relevantes dentro do cenário empresarial torna-se cada vez mais necessária, com o intuito de desenvolver estruturas inteligentes que possibilitem às organizações anteciparem continuamente as mudanças nas exigências dos padrões de seus clientes e nas condições oferecidas pelo mercado, respondendo de forma coerente às expectativas de seus interessados. Ou seja, há constatação da necessidade de monitoramento das mudanças mercadológicas relacionadas à estrutura e desenvolvimento do setor de serviços turísticos na capital do Amazonas. Segundo Abell (1999), como novo comportamento das corporações no cenário globalizado, a assimilação irrestrita pelas empresas que possuem como objetivo a competitividade em seus segmentos transformou-se num imperativo no mercado.

Os fatores se reforçam uns aos outros em uma organização orientada para o mercado, eles não se somam simplesmente; são multiplicativos, isto é, a fragilidade em uma área afeta as outras (DAY, 1990). Observa-se que para o desenvolvimento estrutural do turismo, se faz

necessário o entrosamento e a comunicação entre os envolvidos no processo, sejam eles governo, empresários, agências de turismo ou até mesmo os próprios clientes finais na constituição de uma base estrutural propensa ao desenvolvimento conjunto.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente de forma que haja relevância entre as estruturas governamentais, concorrência, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos (PORTER, 1991).

Assim, compartilhando de tal aspecto apresentado pelo citado autor e analisando o contexto em que os *stakeholders* participam do turismo em Manaus, observa-se que a interdependência entre os atores participantes na cadeia turística amazonense é essencial para a formulação de estratégias competitivas tanto para o mercado local quanto para o mercado internacional.

Portanto, o desenvolvimento de novos mercados está ligado atualmente a fatores internos e externos às organizações, de forma que os segmentos do turismo enquadram-se nas exigências mercadológicas. Segundo Hammer citado por Mello (1997, p.130) tais exigências são:

- Os clientes assumem o controle das negociações devido ao aumento da concorrência, à maior possibilidade de escolha, ao maior acesso às informações e ao maior conhecimento de mercado. Para as empresas do setor de turismo, o mercado comporta-se também desta forma. O poder de escolha centra-se nas mãos dos turistas, cabendo à empresa ofertar seu produto de forma a torná-lo atrativo aos olhos de seu cliente dentro dos preceitos de qualidade praticada na estrutura turística regional. Com isso, obtém-se assim um padrão de serviços desenvolvidos entre as empresas que se propõem a trabalhar no ramo da atividade turística.
- A concorrência assume padrões diferentes formados por outras características, além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade e velocidade nas inovações. Nota-se atualmente que as operadoras e agências de turismo, além dos hotéis de selva, tentam estabelecer um relacionamento com o turista envolvido no processo, de forma a entendê-lo e a satisfazê-lo dentro das características dos serviços oferecidos.

- A mudança em si própria é uma força constante na conjuntura atual, fortemente presenciada pela diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais nas empresas. Para a atividade turística, o ciclo do produto turismo tem como uma das variáveis-chaves a forma com que se desenvolve a imagem do destino que se quer vender, tanto para o exterior quanto para o mercado nacional. Este fator pode ser determinante no desenvolvimento do ciclo de vida de regiões turísticas.

Para o sucesso da empresa, é necessário um programa sólido de relações de mercado, com todos os elementos que compõem o processo de concepção de serviços (MCKINNON, 1998). Dessa forma, as interações entre as partes componentes do processo turístico manauara devem estar direcionadas com o intuito comum de satisfação do cliente final. Outro fator importante é o sistema interorganizacional desenvolvido entre as empresas com um nível de qualidade de serviços satisfatórios.

Como o dinamismo está, em termos de planejamento estratégico, ao alcance de qualquer empresa, a atenção especial para a necessidade de implementação de novas estratégias se faz presente, e a determinação deste momento é crucial para o futuro de qualquer corporação, pois poderá decidir possíveis lideranças de mercado (ANSOFF, 1990):

- No atual ambiente empresarial, nenhuma empresa pode se considerar imune às ameaças de obsolescência tecnológica, saturação de demanda e descontinuidade sociopolíticas.
- Em certas organizações, o acompanhamento do ambiente em busca de ameaças e oportunidades estratégicas precisam ser um processo contínuo.
- No mínimo, as empresas de todas as organizações devem fazer revisões regulares de suas carteiras estratégicas.

O relacionamento entre a organização e seu ambiente ocorre através das estratégias que a corporação adota; por sua vez o conceito de estratégia é essencial para a percepção de qualquer tipo de mudança organizacional ocorrida. A natureza da definição pode expandir ou restringir a interpretação da mudança estratégica. Tal visão é compartilhada em trabalhos realizados por MINTZBERG (2001), MILES e SNOW (1984), HAMBRICK et al. (1993) e ANDREWS (1971). Para estes autores a estratégia é vista como um padrão ou corrente de

decisões importantes citados em relação ao setor de serviços que se apresenta sob a forma de três aspectos:

Orientação ao consumidor.

Contextualizada para o turismo praticado em Manaus, observa-se a relevância em se conhecer cada vez mais as características determinantes dos turistas nacionais e estrangeiros, como seus comportamentos, a fim de se agregar valor para atender aos anseios da massa turística interessada neste produto oferecido.

Orientação integrada.

A integração dos objetivos dentro de qualquer nicho empresarial é fator determinante para um bom desempenho competitivo. As empresas presentes e praticantes do turismo não necessitam somente cumprir as suas funções organizacionais ou desempenhar suas atividades com êxito individual, mas ter consciência de que a necessidade de integrar-se à estrutura dos *stakeholders* governamentais e empresariais é agora um fator diferencial para que as mesmas possam adquirir uma melhor projeção competitiva tanto em cenários locais quanto internacionais.

Intercâmbios proveitosos entre organização e consumidor

O desenvolvimento do marketing de relacionamento entre as empresas e o consumidor final também está se aplicando ao segmento turístico, fazendo com que cada vez mais as organizações turísticas tenham necessidade de conhecer os verdadeiros anseios de seus clientes, bem como o que esperam com relação aos serviços oferecidos nas localidades praticantes do ecoturismo. Quais as vantagens entre a interação de organizações governamentais, empresariais e sociais?

É importante destacar que a definição da arena onde as empresas estão dispostas a lutar por uma fatia de mercado, segundo Day (1990, p.37), apresenta-se da seguinte forma: a gama de categorias de produtos e serviços; as classes e segmentos de clientes; escopo geográfico e o número de atividades na cadeia de valor.

A definição da fatia do mercado pela qual a empresa vai lutar pode abranger raramente todos os propósitos presentes. As decisões táticas exigem uma definição de mercado a ser

disputado, diferente das decisões estratégicas. Isso quer dizer que decisões relacionadas a orçamentos de curto prazo e às avaliações de desempenho ficam direcionadas a funcionamento interno da organização; os aspectos de suas oportunidades, mudanças tecnológicas e possíveis entrantes provenientes de mercados adjacentes são limitados ao âmbito de uma definição em nível macro para o mercado.

Em um mundo competitivo, em que variáveis determinantes como clientes, fornecedores, concorrentes, governo e outros participantes do processo impõem a postura empresarial, faz-se necessário que se determine a ação das cinco forças competitivas de Porter (1997), não só no que se refere à empresa, mas, à análise e à interação entre elas.

A análise da cadeia de valor neste contexto torna-se destacável, pois a valoração das variáveis envolvidas no processo turístico, na visão dos atores envolvidos e na avaliação do próprio turista, possibilita o posicionamento que tal ator ocupa na cadeia e a influência que os *stakeholders* venham a ter na análise do processo em suas etapas.

Segundo Day (1999, p.45), [...] “a atratividade de um determinado setor ou mercado depende de como o valor econômico criado para os clientes é compartilhado na cadeia de valor.” A cadeia de valor é um conjunto de atividades de onde se obtém insumos e serviços vendendo e distribuindo ao cliente final”. Cada atividade dessa cadeia agrega valor ao produto ou serviço. O valor acumulado pelos serviços componentes da cadeia turística é o que o turista está disposto a pagar pelos benefícios criados.

Essas mudanças de padrões e comportamentos relacionados ao setor turístico geram novos riscos e oportunidades e, portanto a busca de rentabilidades pelas empresas não pode mais se basear exclusivamente na redução de preços, como acontecia anteriormente. O êxito, em longo prazo, da empresa turística deve se apoiar na melhoria contínua das condições de competitividade, entendida como a capacidade de obter lucros e mantê-los em circunstâncias mutáveis.

Em consequência da globalização da economia e dos esforços para abrir os mercados nacionais, assim como reduzir o protecionismo, as organizações se vêem levadas a uma maior competição internacional, necessitando, dessa forma, estabelecer relacionamentos fortes na cadeia de serviços, que lhes proporcionem um diferencial de mercado (BENI,1998).

O desenvolvimento da oferta tem sido estimulado por avanços tecnológicos constantes, que assentaram novas bases para a competição no mercado. Nos últimos anos, os avanços mais evidentes concentram-se no campo das tecnologias da informação, graças à melhora das telecomunicações. No âmbito turístico, de forma concreta, a tecnologia permitiu maior flexibilidade na hora de criar propostas de viagens para segmentos específicos, facilitou a comunicação geral e reforçou a cooperação para as empresas. Além disso, permitiu melhorar as percepções que o consumidor tem da atividade turística, oferecendo a possibilidade de adaptar a oferta às suas exigências, pois acelera a obtenção de dados disponíveis sobre as condições e características dos diferentes nichos existentes no mercado. O turista, principal foco do desenvolvimento deste segmento, há tempos não dispunha das vantagens proporcionadas pelo mercado eletrônico (*e-market*). Os turistas locais sabiam de outros destinos oferecidos através do que as agências de viagens e operadoras pretendiam vender, ou campanhas publicitárias promovidas pelos governos interessados na promoção de seus acervos turísticos.

Com o surgimento dos mercados eletrônicos baseados na Internet, ocorreram sensíveis mudanças no comportamento turístico, ficando este consumidor com um poder de escolha maior em virtude da quantidade de informações dispostas a seu favor. A disputa entre as empresas dos mais diversos segmentos ficou mais clara e agressiva, com estratégias de preço, diversificação de produtos e serviços e custos sendo amplamente praticadas. E conforme cita Seybold (2002), os *e-markets* são comunidades eletrônicas de troca, integradas por compradores e fornecedores com necessidades em comum; a partir destas carências é que o oportunismo de algumas empresas fez o seu diferencial competitivo manifestar-se positivamente, dando um impulso promocional às regiões que estavam monitorando as variáveis tecnológicas relacionadas à Internet.

Sobre a perspectiva de BENI (1998), estão acontecendo sensíveis mudanças na demanda turística em relação às décadas passadas. A sofisticação do comportamento turístico possui inúmeras razões associadas às mudanças da estrutura da população, com o aparecimento de novos valores, como o aumento do senso de preservação da natureza e a valorização do ecoturismo, os níveis mais altos de educação, a maior disponibilidade de renda e o tempo livre para o lazer deram lugar a viajantes mais exigentes que buscam experiências e atividades onde haja a agregação de valores culturais.

Por um outro lado, os problemas ambientais fizeram aflorar uma maior consciência ecológica da população, a qual condiciona a tomada de decisão pela empresa. Oferecer uma imagem de respeito à natureza tentando compatibilizar lucros financeiros e conservação do entorno é, atualmente, uma boa estratégia inicial ao mercado turístico. A redução dos impactos negativos de uma atividade econômica em seu entorno, pode ser efetiva desenvolvendo novos produtos ecológicos.

Segundo Camisón (1996) apud Beni (1998), na atividade turística, as estratégias adotadas para o êxito da maior competitividade devem estar baseadas no sistema analítico compatível com os elementos econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais do destino no qual operam. Essa proposta sugere passar de uma visão macroeconômica a uma visão microeconômica da estratégia de mercado. A integração e a percepção de valores envolvidos nos processos de concepção dos serviços turísticos devem ser entendidas pelas partes responsáveis por suas competências operacionais.

De acordo com Beni (1998), a abordagem sobre dois fatores primordiais para se obter uma maior competitividade no mercado turístico situa-se sobre a diferenciação dos conceitos de vantagens comparativas e as vantagens competitivas de um destino turístico.

As vantagens comparativas vêm por fatores próprios do destino turístico, que possibilitaram seu nascimento e sua expansão. Entre elas cabe destacar os seus recursos naturais (praias, montanha, clima, etc), as condições socioeconômicas (disponibilidades de mão-de-obra, etc), as políticas utilizadas para melhorar o setor (como, por exemplo, a desvalorização da moeda). Trata-se, pois, daqueles elementos que condicionam a situação de partida, os quais constituem o núcleo do paradigma de desenvolvimento turístico predominante até o momento.

No entanto, as vantagens competitivas vêm determinadas por aqueles elementos incorporados (valor acrescentado) ao destino turístico. A educação e as formações específicas para a atividade turística, uma melhoria dos canais e meios de informação do destino, o esforço permanente por introduzir inovações, entre outros, são as grandes linhas de atuação que permitem melhorar a competitividade no momento atual, conforme cita Camisón (1996) apud Beni (1998).

A passagem do antigo paradigma empresarial baseado nas vantagens comparativas ao novo paradigma baseado nas vantagens competitivas exige reconhecer que o mercado enfrenta uma competitividade cada vez mais acirrada. Por isso, Sola (1993) citado por Beni (1998), estabelece que a disputa entre os destinos turísticos deve-se confrontar através de vantagens competitivas, que permitam assegurar que o destino não só compete por meios de preços, como acontecia anteriormente, mas também incorporando outros elementos: qualidade de serviços, imagem, respeito ao meio ambiente, etc.

A manutenção e sustentabilidade dos lucros oriundos das diversas atividades ligadas ao setor turístico justificam-se atualmente pelas vantagens competitivas que visam à máxima prosperidade dos destinos explorados pelas organizações turísticas. Rompendo, assim, com as idéias de maximização de lucros em curto prazo, sem ter em conta os impactos negativos (econômicos, sociais e ambientais), da atividade turística no entorno. A vantagem comparativa já não garante a manutenção do diferencial do destino. Assim, a dimensão temporal é de vital importância no traçado da estratégia empresarial em conjunto com o setor público que possui o papel importante nesse processo, tanto pela capacidade que tem na hora de coordenar o mercado, quanto por sua função no provimento de bens públicos compartilhando sempre a visão de sustentabilidade e eficácia de mercado.

A escolha de uma estratégia determinada pela empresa deve-se manter a longo prazo, ou seja, evitando, na medida do possível, que os competidores possam imitá-la. Seja ela uma estratégia voltada para os custos sem diferenciação de produtos ou para o marketing. Conforme afirma Porter (1991), uma empresa não deveria destacar nenhuma possibilidade de redução de custos que tenha a seu alcance enquanto tiver de ser perseguida, não sendo custosa para a empresa, principalmente se esta não sacrificar a diferenciação.

A identificação das cinco grandes forças que reagem à competição no setor turístico e que determinam a sua rentabilidade global a longo prazo estão presentes no modelo proposto por Porter citado por Beni (1998) na FIG. 4:

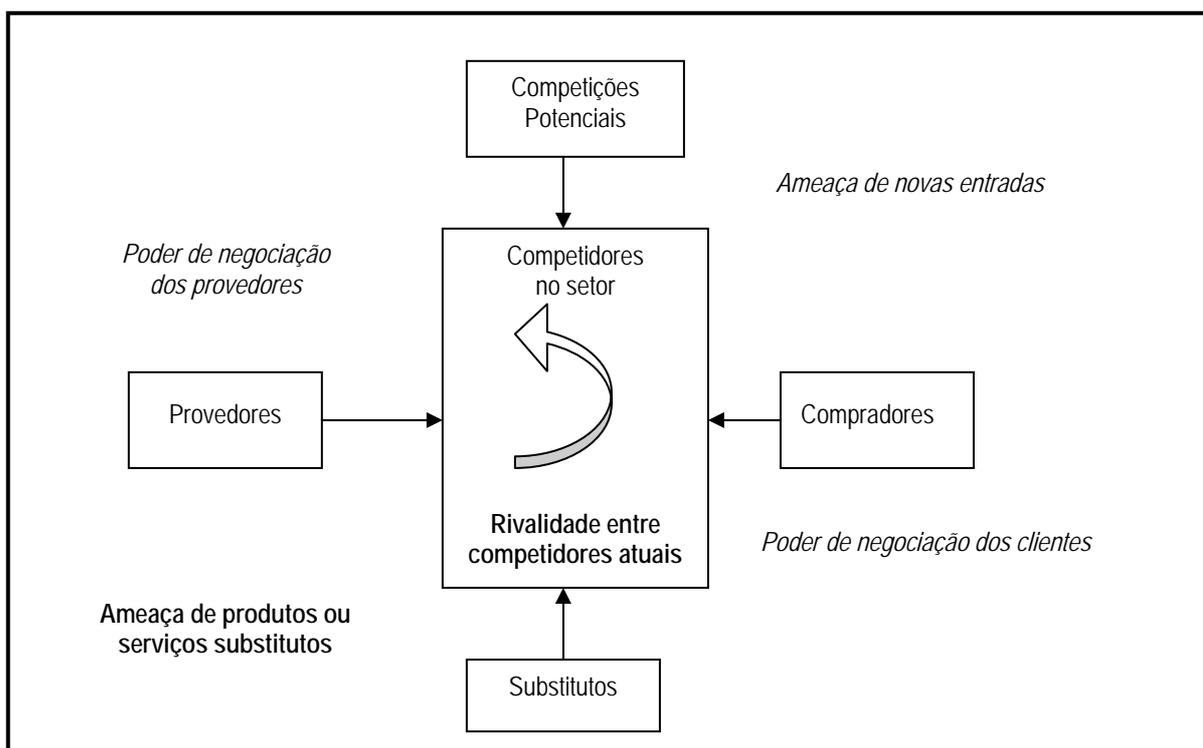


FIGURA: 4 - As Cinco forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria
 FONTE: PORTER, apud BENI (1998)

Conforme o modelo Porter (1985) citado acima e analisado sob a perspectiva de Beni (1998) são:

1. Entrada de novos competidores – A importante expansão da oferta do setor turístico durante décadas passadas reflete a ausência de barreiras de entrada, principalmente devido aos produtos pouco diferenciados, facilidades oferecidas pelo setor público para o investimento turístico.
2. Ameaça de substitutos – O desenvolvimento de novas formas de turismo e lazer, por exemplo, em casa ou área residencial, representa uma ameaça real ao desenvolvimento de certos destinos turísticos.
3. Poder de negociação dos compradores – A demanda turística caracteriza-se por um alto grau de volubilidade, enquanto a oferta caracteriza-se por uma rigidez devido, principalmente, aos elevados custos fixos e a sua necessidade de alcançar picos de ocupação em tempo muito curto.

4. Poder de negociação dos provedores – O custo dos “inputs” necessários ao desenvolvimento do turismo depende da relação que se estabelece entre as empresas e seus provedores. Os recursos humanos qualificados são cada vez mais escassos e caros e os recursos financeiros também são poucos. Além disso, a rivalidade crescente entre muitos destinos turísticos entre visitantes e moradores pela utilização de recursos locais os encarece.

5. Grau de rivalidade existente entre os competidores – Esta indústria se caracteriza por uma competição muito intensa devido a uma série de fatores como um crescimento mais rápido da oferta que da demanda, uma diferenciação mínima – percebida ou real - dos destinos, a facilidade para chegar aos canais de distribuição e as subversões públicas para a melhoria das infra-estruturas turísticas.

Existem outros modelos que abordam a competitividade turística ou são adaptados para tal atividade. Como exemplo temos o modelo de competitividade do Fundo Econômico Mundial (WEF,1992) e o modelo da competitividade de CALGARY apud BENI (1998.)

O modelo do Fundo Econômico Mundial

É baseado no exame de oito fatores que, em sua opinião, determinam a competitividade de um país, sendo eles: economia nacional forte, internacionalização, políticas eficientes do governo, finanças, infra-estruturas, gestão, ciência e tecnologia e recursos humanos. Uma crítica a este modelo é que o controle de suas variáveis não é tanto operativo na hora de se realizar a análise do setor turístico.

Modelo de competitividade de CALGARY.

Segundo Ritchie e Crouch (1993) citado por Beni (1998), este modelo permite a análise da competitividade do turismo por região específica. A diferença fundamental no modelo examinado de Porter (1991) é que ele se torna mais genérico e não permite a qualificação das variáveis estratégicas para melhorar a competitividade, enquanto isso é possível no modelo de Calgary.

As funções propostas pelo modelo permitem medir as variáveis que as compõe e, portanto, da competitividade do local turístico.

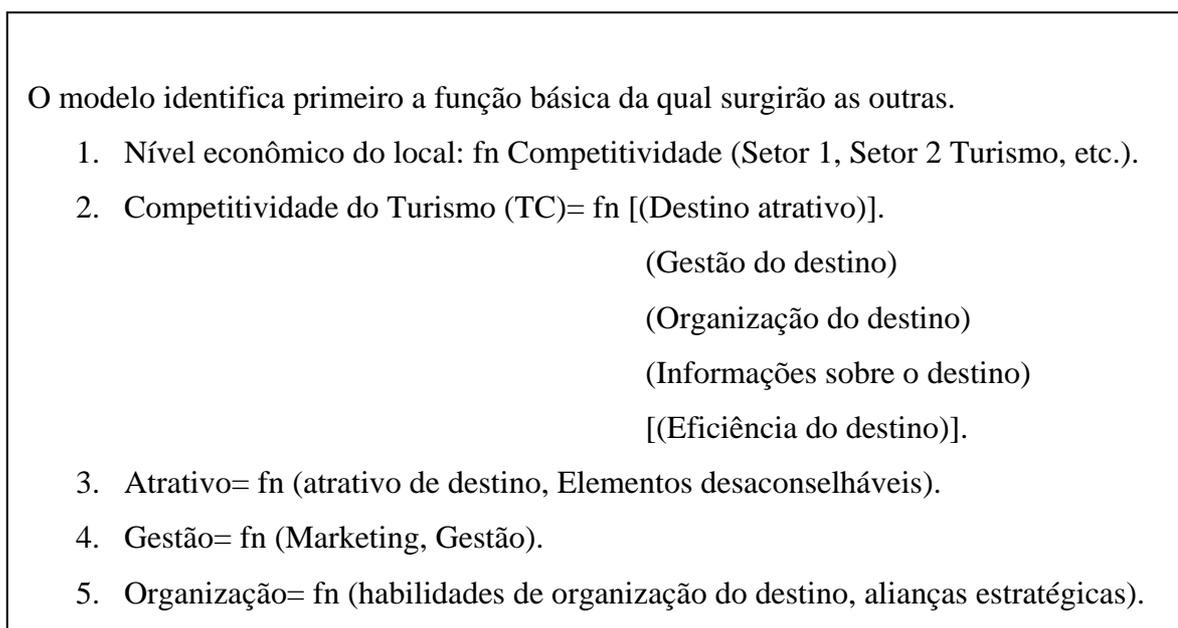


FIGURA 5 – Modelo de competitividade de CALGARY
 Fonte: FAYOS (1993), apud BENI, 1998, p. 195.

A proposta deste modelo consiste em avaliar a informação interna do destino e da investigação do mercado sobre as preferências dos consumidores constitui dois elementos básicos na aplicação deste instrumento. Assim, por exemplo, a função atrativo compõe-se das seguintes variáveis:

1. Atrativos

- I. Características naturais: topografia, paisagem, flora e fauna, rios, oceanos e montanhas.
- II. Clima: temperatura, ventos precipitações, umidade, previsibilidade.
- III. Características sociais e culturais: tradições, gastronomia, língua, arquitetura, religião, educação, atividades de lazer, trabalho, história, arte, escultura e música.
- IV. Infra-estrutura geral: redes rodoviárias, estradas de ferro, ônibus, aeroportos, fornecimento de água, coleta de lixo, serviços médicos, financeiros e de telecomunicações.
- V. Superestrutura turística: equipamento residencial turístico como hotéis, motéis, pensões, apartamentos, acampamentos e restaurantes, bares adegas, operadoras de turismo e agentes de viagens, praças, teatros, cassinos e clubes noturnos.

- VI. Acesso e facilidade nos transportes: distância física e tempo gasto; frequência, facilidade e qualidade de acesso pelo ar, com trem ou por rodovias.
- VII. Atitudes com respeito ao turista: calor na acolhida, facilidade de comunicação, boa vontade para informar ao turista, ausência de hostilidade ao visitante.
- VIII. Ligações econômicas e sociais: relações comerciais, fluxos históricos ou recentes de imigração, cultura língua e religião comuns.
- IX. Exclusividade: geografia, cultura, religião, símbolos, feitos históricos e peculiaridades regionais.

Uma observação crítica para este modelo é com relação à necessidade de desenvolvimentos adicionais que justifiquem a escolha das variáveis independentes que entram em suas funções; quais os fatores que determinam cada uma dessas variáveis e qual o peso relativo de cada uma delas na função de competitividade?

2.3 – Posicionamento regional do mercado turístico

Apesar dos atributos positivos possuídos pelo Brasil, o turismo amazônico tem sofrido uma evolução competitiva pouco dinâmica em relação às outras formas de turismo praticadas nacionalmente. Em termos nacionais, o estado do Amazonas não figura entre os estados que mais recebem turistas brasileiros e estrangeiros (EMBRATUR,2002).

O sistema do meio ambiente é a atração maior, na maioria dos municípios brasileiros, pois a natureza exuberante atrai o cliente. O próximo passo é transportar o cliente até o núcleo turístico, tornando-se necessário o sistema viário e de comunicações. Quando o cliente chega ao núcleo, ele tem que se acomodar: é o que oferece o sistema de hospedagem. A próxima etapa é a visita do cliente à cidade, fazendo-se necessário o funcionamento adequado da infraestrutura urbana além do sistema de lazer provendo alimentação e divertimento ao visitante. Segundo Petrochi (2001, p.72), em todos esses sistemas se faz necessária a participação tanto das pessoas que os operam quanto dos habitantes, para criar um clima hospitaleiro ao visitante. À gestão do turismo, compete, em cada uma dessas etapas, oferecer cortesia, profissionalismo, preços justos e serviços corretos.

Para uma melhor visualização é utilizado o diagrama de Ishikawa voltado para o entendimento do Sistema Turístico.

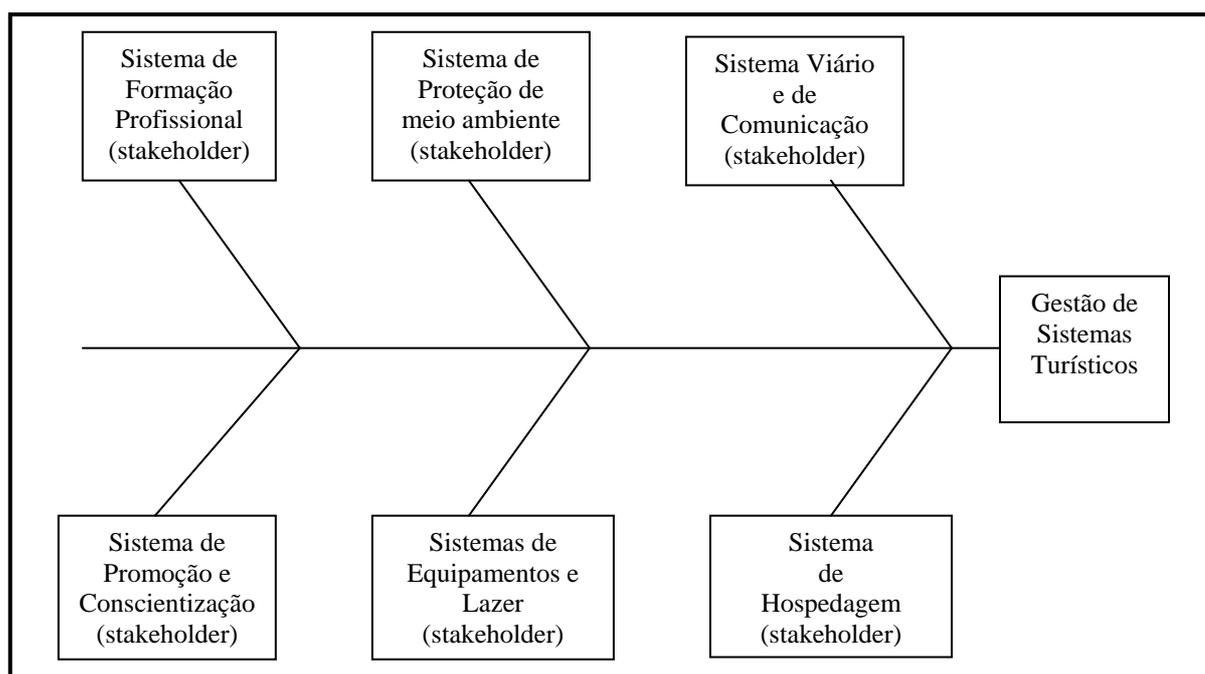


FIGURA 6 - Diagrama de ISHIKAWA adaptado para o turismo
 FONTE - PETROCCHI, 2001, p. 38.

No campo da análise dos stakeholders pertencentes ao citado diagrama de Ishikawa, torna-se interessante o envolvimento de todos os participantes dele, de forma a se saber ao certo a percepção de qualidade de serviços de um em relação à competência do outro, seja este stakeholder governamental ou empresarial.

Conforme Beni (1998), um dos fatores de suma importância para o desenvolvimento do turismo e seus segmentos é a sua estrutura de distribuição turística. O produto turístico resulta do trabalho de muitas empresas. Uma só empresa, a não ser que seja parte integrante de um truste, não elabora por si só o produto final ao consumidor. Portanto, cada empresa se apresenta como um dos responsáveis do marketing de turismo. A percepção das necessidades dos turistas são heterogêneas, as empresas assumem maior ou menor importância para cada um deles dependendo do grau de satisfação proporcionada por elas, ou seja, o cruzamento de informações relacionadas à qualidade dos serviços oferecidos principalmente pelos *stakeholders* representantes dos principais segmentos envolvidos no processo turístico se faz necessário, pois o nivelamento da atividade turística é fator fundamental para desenvolvimento da qualidade do sistema turístico amazonense.

De acordo com o modelo proposto por Krippendorff (1971), visualiza-se de forma ampla os principais grupos interessados na distribuição dos serviços turísticos e com perfil de *stakeholder*, adaptado a este trabalho.

O modelo Proposto por Krippendorff servirá como um dos construtos para análise da percepção de qualidade dos serviços oferecidos pelo segmento de ecoturismo em Manaus, de forma a ser adaptado de acordo com a realidade deste segmento. A identificação com os grupos a serem trabalhados neste projeto são divididos da seguinte forma: Stakeholders produtores de serviços turísticos configurados pelos representantes do setor de transportes hotéis e governo. Na função de operadores e agências de turismo, será observado um outro grupo de *stakeholders* escolhido como perfis específicos do segmento.

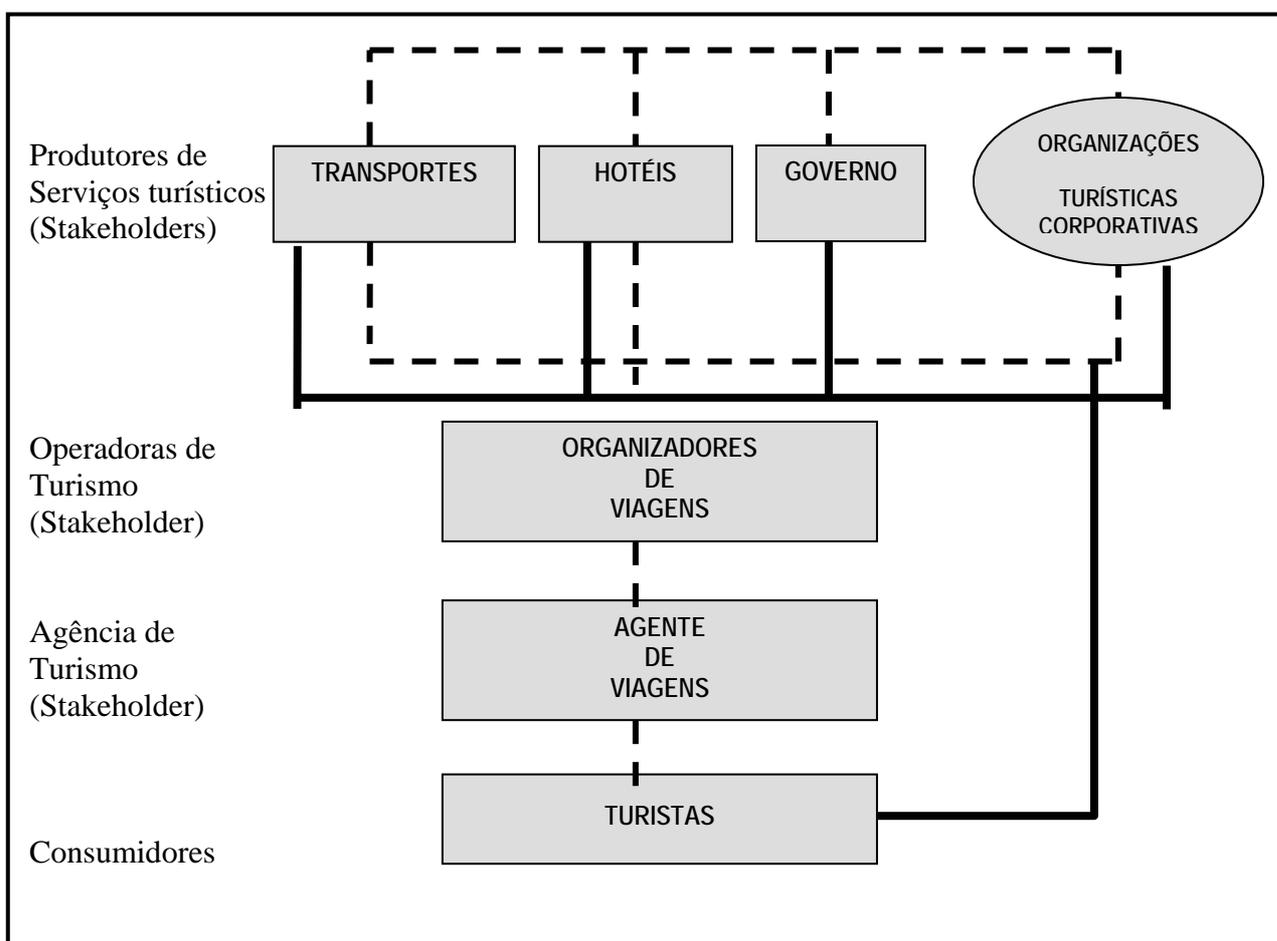


FIGURA 7- Subsistema de Distribuição do SISTUR

FONTE: KRIPPENDORF, (1971), modelo adaptado pelo autor da dissertação.

2.4 - ESTRATÉGIA DE MARKETING EM SERVIÇOS

A visão integrada entre a qualidade dos serviços propostos pelos envolvidos no processo deve manter-se em um padrão regular, de forma a não interferir negativamente na estrutura desenvolvida para a prática do turismo. Uma contribuição clássica vem de Zeithaml, BERRY E PARASURAMAN (1996), os quais montaram um modelo de mensuração da qualidade em serviços - o SERVQUAL -, em que, entre outras abordagens, identifica as possíveis lacunas (*gaps*) deixadas durante o processo da prestação dos serviços, tendo como parâmetro principal, de um lado, o serviço esperado e, do outro, o serviço percebido, identificado no modelo como *gap* 5. Entre esses dois extremos, o modelo aponta possibilidades de falhas que vão desde a má interpretação das expectativas (*gap* 1), passando pela dificuldade em traduzir os anseios dos clientes em especificações para o serviço (*gap* 2), dificuldades em executar as especificações que levaria a uma entrega com qualidade (*gap* 3), até às falhas de comunicação externa sobre os serviços prestados (*gap* 4).

Conforme Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) propõe-se um constante monitoramento das expectativas como forma de reduzir-se tal dissonância e assegurar satisfação. Entre tantos questionamentos propostos por esses autores visando a tal monitoramento, alguns dizem respeito direta ou indiretamente ao atributo entrega, por exemplo: (1) Surpreendemos os clientes durante a entrega do serviço? (2) Os nossos funcionários percebem que o processo de entrega do serviço representa a melhor oportunidade para superar as expectativas dos clientes?

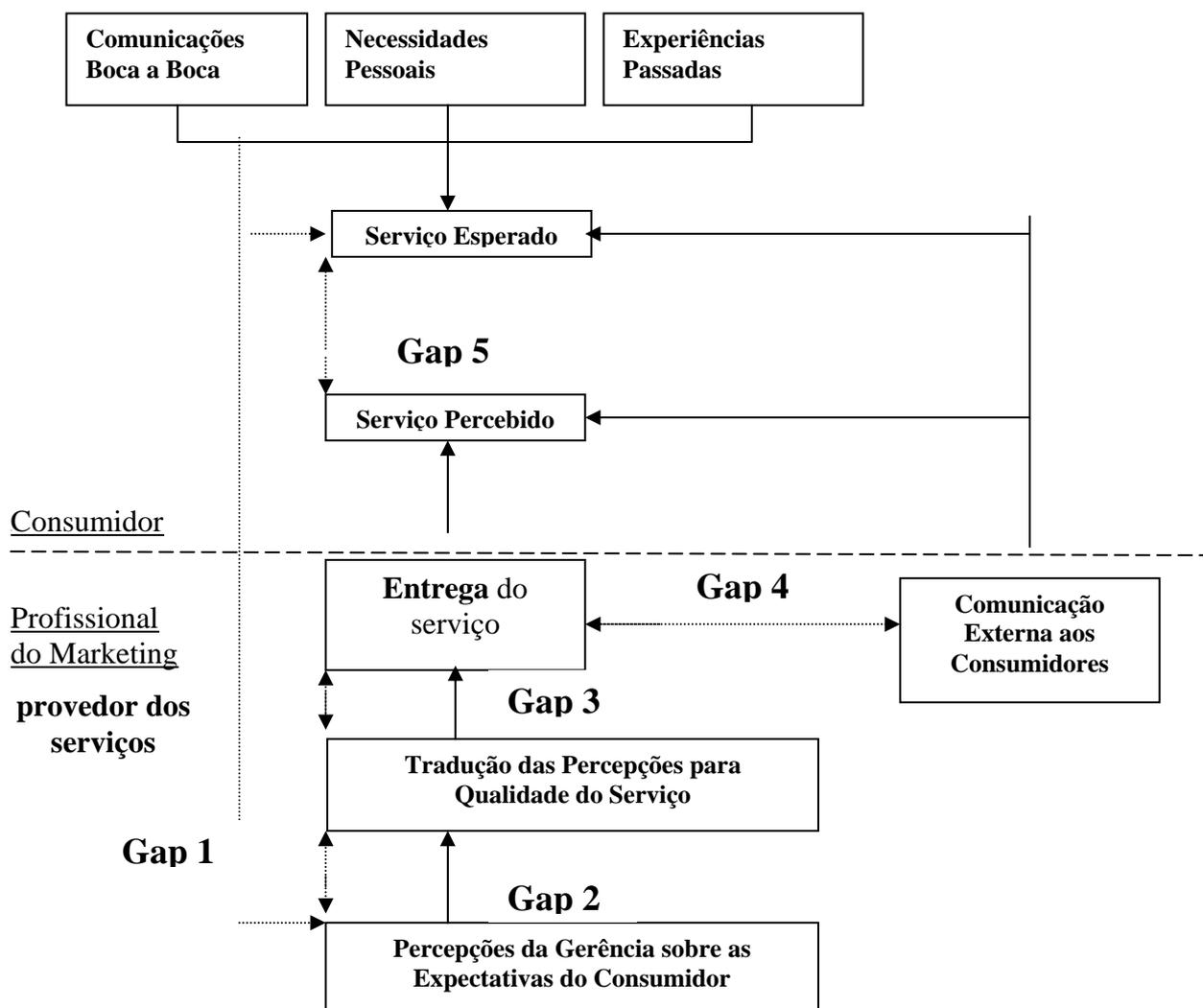


FIGURA 8 - Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço
 FONTE: ZEITHML, BERRY e PARASURAMAN, 1996, p. 31.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) defendem a idéia de que a qualidade em serviços é a relação entre as expectativas que o consumidor tem antes de comprar e experimentar um serviço e sua percepção posterior sobre a satisfação ou não de tais expectativas. Dessa forma, um serviço será de qualidade se as expectativas do consumidor são atendidas ou superadas.

Em seus estudos, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), identificariam cinco dimensões que compõe a qualidade: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia. Os autores sustentam que a qualidade é resultante da percepção dos clientes sobre essas cinco dimensões.

As cinco dimensões que determinam a qualidade do serviço percebida pelo cliente serão confrontados com a sua expectativa sobre o nível do serviço esperado, que é formado a partir da propaganda boca a boca, das necessidades pessoais e da experiência anterior do cliente.

A confiabilidade diz respeito à capacidade da empresa prestadora do serviço em executá-lo conforme contratado. Em outras palavras a confiabilidade é a capacidade da empresa em cumprir a promessa feita ao cliente.

A presteza é o terceiro fator determinante da qualidade. É expressa através do interesse das pessoas que prestam o serviço, em atender prontamente a uma demanda do cliente. A presteza tem a ver com a prontidão de respostas da correção de erros.

A segurança, também denominada garantia, é a quarta variável determinante da qualidade. Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), a segurança refere-se à capacidade dos funcionários da empresa prestadora de serviço em inspirar credibilidade e confiança nos clientes, além de seu conhecimento e cortesia.

A empatia refere-se ao grau em que a organização prestadora do serviço é capaz de adequar-se para atender as especificidades de cada cliente. Aspectos como o nome pelo qual o cliente gosta de ser chamado, suas preferências em relação a serviços e forma de pagamento, formas pelas quais prefere tomar conhecimento das ofertas dentre outros.

De acordo com Beni (1998), a aplicação do marketing de serviços se faz presente em outros segmentos econômicos, entre os quais, o turismo que apresenta como pontos comuns entre os outros setores prestadores de serviço os seguintes :

- Dificuldade para estabelecer as estratégias de preços, pois a existência de fatores exógenos com grande capacidade de influência, alheios ao seu processo de produção, dificulta em alta escala a sua fixação.
- Dificuldades na hora de fixar de maneira precisa e contínua os modelos de serviços devido à existência indireta de pessoas que participam na fabricação de produtos ou fornecimento de serviços.

- A dificuldade relacionada à fixação de preços e valores de produtos devido à escala diferenciada de inúmeros produtos turísticos oferecidos pelo mercado, não sendo também suscetível à proteção por meios jurídicos habituais.
- O produto turístico é um compêndio indissolúvel de bens e serviços, no qual interagem elementos materiais (instalações e máquinas, etc) com pessoas (empregados ou clientes), fazendo com que os fatores como a localização, imagem, etc. exerçam um papel, muitas vezes, determinante na escolha.

Na figura 9, a seguir, de acordo com Acerenza (1991) apud Beni (1998), apresenta a visão dos componentes do produto turístico com intuito de análise das principais variáveis para que possa desenvolver estratégias de marketing voltadas ao planejamento turístico.

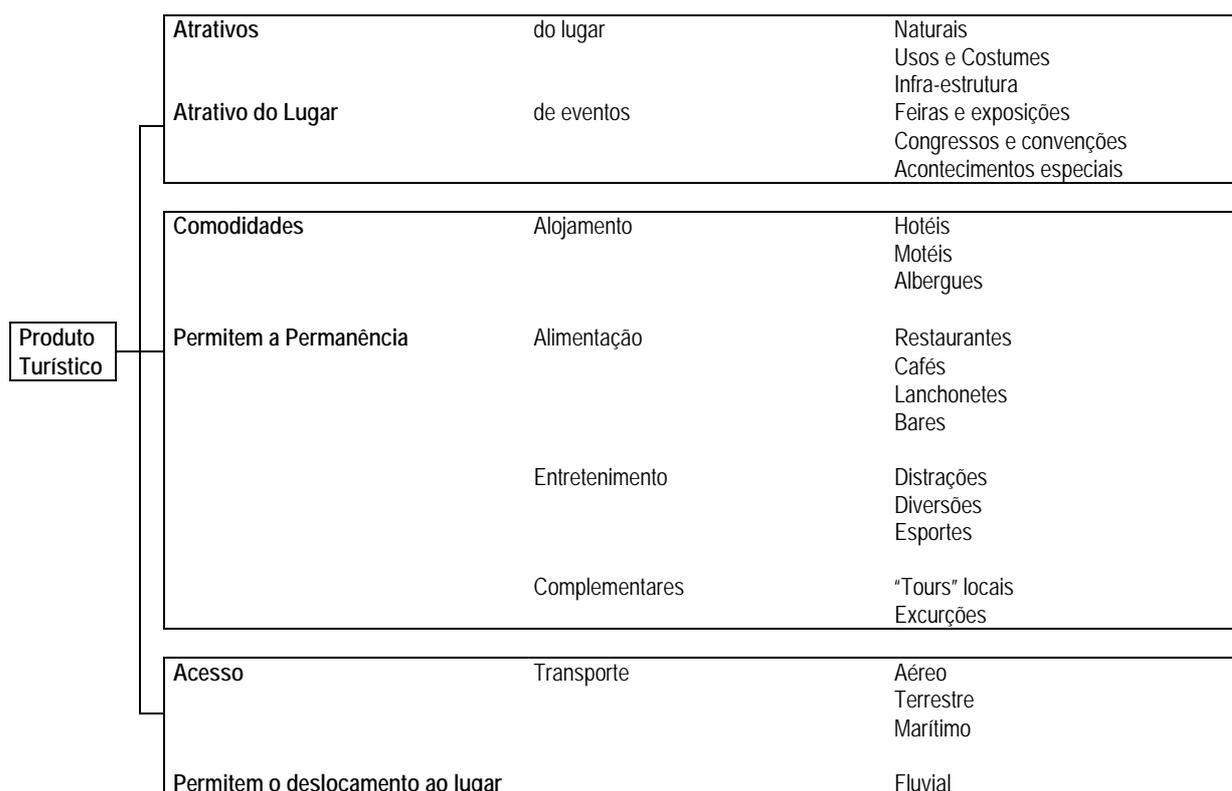


FIGURA 9 - Componentes do produto turístico
FONTE: ACERENZA, 1991 apud BENI, 1998, p. 277.

De acordo com o planejamento elaborado para as regiões que possuam o potencial para o desenvolvimento turístico, não basta apenas a relevância de seus atributos naturais, mas, o monitoramento das relações entre as variáveis presentes no modelo proposto por Acerenza (1991), apud Beni, (1998) de forma que a qualidade relativa aos serviços prestados pelos

segmentos de entretenimento, transporte, alimentação, atrativos dentre outros oferecidos pela região, sejam acompanhadas com um padrão de serviços que satisfaça ao turista e que proporcione um marketing de serviços ostensivo e real quando ao produto e aos atributos oferecidos deste produto.

2.5 - O ECOTURISMO INTERNACIONAL

A ascendência de países proporcionalmente menores em caráter demográfico ou financeiro, no nicho de ecoturismo, expõe a necessidade de se atentar para os fatores competitivos deste tipo de segmento, tanto no aspecto nacional quanto no aspecto regional. Segundo Ansoff (1993, p.28), nos últimos anos houve uma aceleração e acumulação de eventos que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente empresarial. A competitividade acirrou-se entre as empresas da maioria dos segmentos, o que aumentou a complexidade com relação ao entendimento da dinâmica dos setores empresariais, dentre os quais, o de turismo ecológico. Tal cenário de mudanças também atingiu o segmento de ecoturismo, forçando com isso a revisão estratégica das organizações pertencentes a esta atividade. O Monitoramento das variáveis sociais, políticas, mercadológicas, econômicas e tecnológicas, de relevância para o setor correspondente se fez necessário possibilitando o planejamento de ações acertadas.

Dentro do processo de evolução do turismo, a abordagem feita por Beni (1998) relaciona que o desenvolvimento das atividades regionais de um país carece que suas unidades produtivas de bens e serviços turísticos se combinem adequadamente com os fatores de produção e que a funcionalidade produtiva seja otimizada, pois esta determina o volume da oferta presente no setor turístico. Sendo observada, também, a necessidade de preparo humano para a execução de tarefas específicas dos segmentos de turismo. E, conforme cita, Prahalad e Hamel, (1990), a questão das competências essenciais também levanta temas importantes sobre as estratégias competitivas e escolhas relativas em face de quando, onde e como competir.

A questão crítica a ser considerada dentro de um setor depende do seu estágio evolucionário, de acordo com Porter (1997), que discute a evolução de setores através de três

estágios: entrada; transformação para a maturidade; e declínio. Em avaliação sobre as fases do turismo praticado no Amazonas, é importante saber quais os marcos teóricos da evolução econômica deste setor e quais os fatores determinantes do final de cada ciclo, além do grau de experiência deixada em cada fase do encerramento do ciclo.

Calcula-se que o mercado mundial neste tipo de turismo seja da ordem de 8 milhões de pessoas, partindo dos E.U.A, 20 milhões da Europa e de 2 a 3 milhões saindo de outros continentes. Desse conjunto de aproximadamente 30 milhões de turistas, o Brasil recebe menos de 1%. A Amazônia, considerada como a grande estrela do país, uma das últimas reservas florestais do planeta, apresentando uma grande diversidade biológica e altos graus de endemismo da flora e da fauna, recebe menos de 0,16% (<http://www.turismoderno.com.br/artigo.html>).

As evidências do bom desempenho de países como a Costa Rica, detentora de uma área inferior ao estado de São Paulo e que recebe 600 mil turistas por ano em relação aos 50 mil turistas recebidos pela região Amazônica, (<http://www.turismoderno.com.br/artigo.html>), fazem voltar as atenções desta pesquisa para os aspectos relacionados à realização de um efetivo trabalho de marketing e estratégia desenvolvido por seus governos internacionalmente, além do processo contínuo de qualificação de mão-de-obra em conjunto com a interação participativa entre governo, empresários e população.

No entanto, internacionalizar as atividades torna-se, então, um imperativo, pois ao utilizar estratégias adequadas em um ambiente de negócios cada vez mais globalizado, as organizações podem usufruir algumas vantagens. Vários fatores podem ser associados à decisão de atuar em mercados externos. Kotler (1998) enumera os seguintes:

- Uma empresa pode se sentir ameaçada em seu mercado doméstico por concorrentes globais, que eventualmente oferecem produtos melhores ou preços menores. Pode, então, desejar contra-atacar essas concorrentes em seus próprios mercados, visando minar seus recursos;
- Pode-se descobrir que alguns mercados externos apresentam maiores oportunidades de lucro que o mercado doméstico;

- Pode-se necessitar de uma base mais ampla de consumidores para obter economia de escala;
- Pode-se visar à redução do risco, por meio da diminuição do grau de dependência de um determinado mercado;
- Pode-se perceber que seus clientes estejam indo para o exterior e, desse modo, estejam passando a exigir serviço de categoria internacional.

Conforme os autores Cateora & Grahan (2001) e Kotler (1998), o fortalecimento do processo de internacionalização é um caminho para que as atividades relacionadas a produtos e serviços sejam alavancadas mais rapidamente, contudo, fatores e riscos negativos existem e alertam para as prováveis incertezas de uma ação mal planejada, conforme citados a seguir:

- A empresa pode não conseguir oferecer um produto competitivo no mercado externo, por não conhecer suficientemente as preferências dos consumidores estrangeiros.
- Pode-se desconhecer ou subestimar as leis estrangeiras e, desse modo, incorrer-se em custos desnecessários ou inesperados;
- A empresa pode ter carência de executivos com suficiente experiência para empreender negócios em âmbito internacional;
- O ambiente econômico, político ou legal, em um país estrangeiro, pode se mostrar perigosamente instável;
- Pode haver dificuldade na compreensão da cultura gerencial do país estrangeiro;

Levando-se em conta tais incertezas, muitas organizações talvez preferissem permanecer em seus negócios domésticos, se o mercado fosse suficientemente grande.

Os administradores não precisariam aprender a língua e as leis de outro país, lidar com moedas estranhas e voláteis, enfrentar incertezas e problemas políticos e legais ou ter de redesenhar seus produtos para atender às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. O negócio seria mais fácil e seguro. Segundo KOTLER (1998, p.209)

Na realidade manauara, o processo de internacionalização deste setor está presente, pois a maioria dos turistas interessados a praticar o ecoturismo é de origem estrangeira conforme dados coletados pela EMBRATUR (2001), e sua captação é feita através de operadoras internacionais, nacionais e vendas diretas de modo que as vantagens de se trabalhar com os mercados de moeda economicamente forte proporcionam possibilidades de ascensão financeira e destaque no mercado turístico local. Entretanto, os fatores negativos estão presentes no cenário internacional, e a exposição à concorrência torna-se eminente, aumentando os riscos para as empresas participantes deste cenário, tendo como saída adaptar-se à nova realidade imposta por seus novos concorrentes ou parceiros.

Com o conjunto de mudanças estruturais que ocorreram e que estão prestes a se concretizar com relação à competitividade das empresas dentro do segmento do turismo no mundo, destaca-se como aspecto importante atentar para variáveis citadas pela O.M.T (2001), a globalização econômica, os avanços tecnológicos, as mudanças de condições de oferta e de demanda e os problemas ecológicos.

Lindberg e Hawkins (1995) destacam o ecoturismo como uma indústria extremamente ampla e em crescimento em muitos países. Como atributo favorável da prática turística, pode ser citado que tal atividade proporciona um impulso que favorece tanto a expansão do segmento econômico quanto a preservação do meio ambiente.

Levitt (1983) cita que os mercados globais estão se dirigindo “para uma comunidade convergente”. Quase todas as pessoas de todos os lugares querem as coisas sobre as quais ouviram falar, viram ou experimentaram, através de novas tecnologias. Ou seja, o ecoturismo estando em voga, possui uma vantagem competitiva em relação a outros produtos oferecidos, no entanto o trabalho em sua estrutura deve ser intenso.

A demanda por diversos produtos e serviços apresenta algumas dificuldades caracterizadas pelo dualismo econômico nos países em desenvolvimento, ou seja, a coexistência de setores modernos e tradicionais dentro da economia. O setor moderno é centralizado na cidade mais importante e possui aeroportos para jatos, hotéis internacionais, fábricas e uma classe média ocidentalizada. No entanto, é percebido que tanto no lado tradicional quanto no moderno, o país oferece produtos e serviços com características positivas para a comercialização (CATEORA e GRAHAM, 2001).

Ruschmann (2000) afirma que o turismo contemporâneo é um grande consumidor da natureza e sua evolução; nas últimas décadas, ocorreu como consequência da busca do verde e da fuga dos tumultos dos grandes conglomerados urbanos pelas pessoas que tentam recuperar o equilíbrio psicofísico, em contato com a natureza durante o seu tempo de lazer. Ainda observa que o meio ambiente é a base econômica da atividade turística e apresenta oportunidades e limitações. As limitações relacionam-se com a chamada “capacidade de carga” (carrying capacity) que, no caso do recurso turístico, constitui-se como sendo o número máximo de visitantes (dia/mês/ano) que uma área pode suportar. Se for excedida, a deterioração dos recursos da área diminui a satisfação dos visitantes, e os impactos negativos no meio físico refletem na sociedade, na economia e na cultura local.

Os fatores para a apresentação de um produto final e satisfatório vão muito além de ações individualizadas pelos componentes do setor turístico; a estruturação para o desenvolvimento do turismo de qualidade envolve ações conjuntas entre empresários, governo e comunidades participantes no processo. A divisão de responsabilidades e a interação de objetivos devem estar bem claras nas políticas governamentais adotadas, de forma a estimular resultados e metas na captação de turistas. A conscientização sobre a forma de como se deve implementar o turismo nas regiões propícias ao desenvolvimento da atividade deve satisfazer os anseios básicos das comunidades residentes nestas localidades, já o conteúdo das políticas ambientais deve colaborar para a otimização do acervo natural oferecido na região foco, facilitando a promoção dos atributos naturais de tais acervos. A apresentação realizada pela Organização Mundial do Turismo para o desenvolvimento sustentável (1998) prevê este conjunto de medidas e expõe como era a prática do turismo na sua concepção antiga e como se encontra atualmente, dentro das perspectivas do turismo sustentável, conforme figura 10.

Modelo de Parceria para o desenvolvimento do Turismo Sustentável.

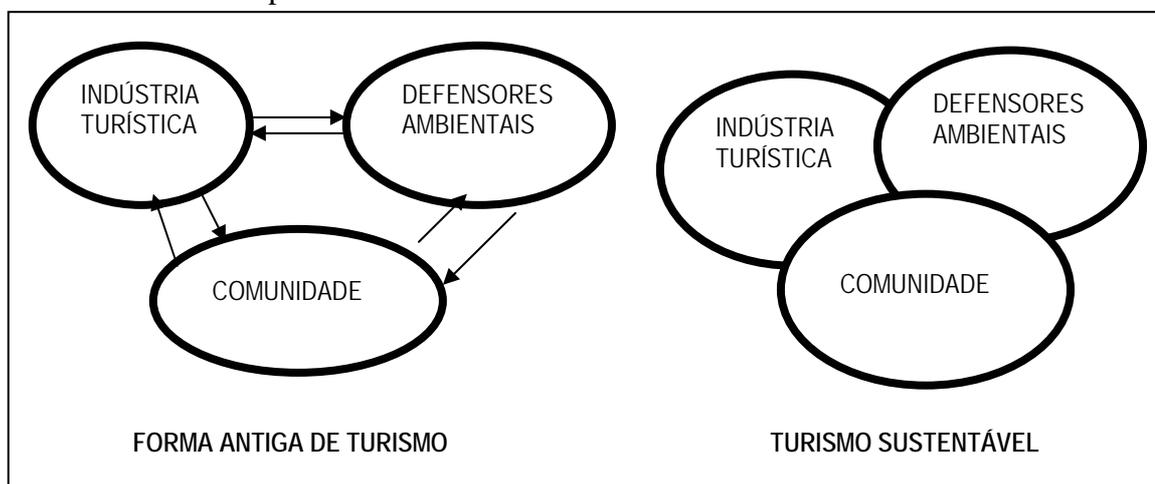


FIGURA 10 - Modelo de Parceria para o desenvolvimento do Turismo Sustentável
 FONTE: Organização Mundial de Turismo, (1998).

A interação entre as partes envolvidas no processo turístico conforme o modelo da figura 10, é fator primordial em termos socioeconômicos e de geração de conhecimento ao setor. Dentro dos parâmetros socioeconômicos as comunidades envolvidas com atividades turísticas tem a possibilidade de especializar-se em funções que proporcionem uma geração de renda alternativa para a região e um melhor padrão de vida em função do desenvolvimento de novos postos de emprego. Um outro aspecto forte é o desenvolvimento do *know-how* de serviços e produtos que possibilitem dentro da estrutura governamental e empresarial um fator positivo para a composição de atributo competitivos em nível de mercados nacionais e internacionais, pois a integração dos envolvidos no processo facilita a melhoria das deficiências de cada setor participante quando existe uma gestão participativa das partes envolvidas no processo.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS TURÍSTICOS MANAUARA

A abordagem deste capítulo visa a informar o leitor dos atributos naturais e culturais presentes na realidade turística de Manaus.

3.1 MANAUS HISTORIA E DESENVOLVIMENTO

Entre 1890 e 1910, graças à exportação da borracha natural, os governantes e comerciantes locais trouxeram da Europa centenas de arquitetos e paisagistas, para a execução de um ambicioso plano urbanístico, que resultaria em uma cidade com perfil arquitetônico europeu, embora encravada no meio da selva. Manaus, foi uma das primeiras cidades brasileiras a contar com luz elétrica, galerias pluviais, tratamento de águas e esgotos e serviço de bondes elétricos. Há mais de 100 anos inaugurou o Teatro Amazonas que surpreendeu o mundo com o seu luxo, requinte e beleza arquitetônica e em 1909 foi criada a primeira universidade brasileira – a Universidade Livre de Manáos.

O porto flutuante, que acompanha a enchente e a vazante dos rios, foi totalmente importado da Inglaterra, assim como vários outros prédios públicos. Com a implantação da Zona Franca, em 1967, Manaus valeu-se dos incentivos fiscais para transformar-se no maior pólo comercial e industrial existente na faixa do Equador. Na capital do Amazonas estão concentradas as principais indústrias brasileiras de aparelhos eletro-eletrônicos, relógios,

bicicletas, motocicletas, óculos, etc. O comércio oferece uma gama variada de produtos de alta tecnologia a preços mais baixos e os hotéis estão equipados para receber com eficiência, pessoas procedentes de qualquer lugar do país ou do exterior.

Os investimentos públicos na infraestrutura urbana têm possibilitado o surgimento de uma cidade mas desenvolvida em termos de infraestrutura. Manaus também se transformou em importante pólo de Turismo Ecológico graças às suas belezas naturais e ao resgate das tradições indígenas, que têm na exuberância das brincadeiras de boi-bumbá um de seus principais exemplos. A dança do boi-bumbá, que remonta ao início do Século XX, ganhou uma roupagem nova e tem conquistado o coração de milhares de pessoas no Brasil e no Exterior. Pois é essa cidade hospitaleira, onde a tradição e a modernidade coexistem em perfeita harmonia, que espera por você, de braços abertos.

3.2 ZONA FRANCA E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Zona Franca de Manaus determinou um novo impulso na economia da região. Criada em 1957 como área de livre comércio de importação e exportação, representou uma resposta ao desafio para a formulação de uma política de desenvolvimento auto-sustentado, capaz de permitir a integração econômica da Amazônia, sem prejuízo de seu patrimônio ambiental. Mais que isso, a Zona Franca promoveu o ingresso efetivo de Manaus na moderna produção industrial e sua reinserção no cenário nacional. Ao lado de um extraordinário estoque de recursos naturais, representado por 20% da reserva de água doce do planeta, um banco genético de valor incalculável e grandes jazidas de minérios, gás e petróleo, a paisagem do Pólo Industrial de Manaus é a demonstração de equilíbrio entre os avanços tecnológicos e a preservação do meio ambiente

São mais de 600 indústrias, sem chaminés, utilizando tecnologia de ponta na produção de eletro-eletrônicos, informática, equipamentos profissionais, como fotocopiadoras, aparelhos telefônicos, de facsímile e de telecomunicações, veículos de duas rodas e até cinescópios utilizados em todo o Brasil. Tudo isso com qualidade certificada pela ISO em grande parte das empresas. Mas é na qualidade de vida da população de Manaus que a Zona Franca contabiliza suas principais conquistas. Transformada em maior pólo comercial e industrial na faixa do Equador e na mais bem sucedida experiência brasileira no campo do

desenvolvimento regional, o modelo Zona Franca contribuiu para o acelerado crescimento urbano da Cidade, produzindo riquezas, gerando divisas, criando empregos e renda.

3.3 A RIQUEZA CULTURA INDÍGENA E AS SUAS INFLUÊNCIAS FOLCLÓRICAS

Formada a partir de uma ampla e profunda assimilação das culturas indígena, européia e nordestina, a cultura amazonense apresenta aspectos regionais bem marcantes. A população exibe uma formação fundamentalmente ocidental, apesar das tradições e costumes repletos de lendas, de crenças advindas dos ensinamentos dos pajés, dos chás de plantas medicinais amazônicas. A música, a dança, o teatro, as artes plásticas e a literatura apresentam-se com um estilo peculiar, que adapta as heranças ancestrais às tendências da arte contemporânea universal. Essas influências podem ser notadas na população manauara, no seu modo de ser e agir, na linguagem, nas manifestações artísticas e culturais.

Manaus é uma cidade rica em manifestações folclóricas. Nos meses de junho e julho realizam-se festivais por toda a cidade, exteriorizando as tendências culturais da população amazonense de origem indígena, nordestina e portuguesa, além das influências orientais, marcadamente da cultura árabe. Dentre essas manifestações, a dança vem em primeiro lugar, através das apresentações de bois-bumbás, cirandas, quadrilhas caipiras, danças indígenas, nordestinas e danças africanas; pastorinhas e outras. Além do Festival Folclórico do Amazonas, realizado no Centro Cultural de Manaus (Sambódromo), também acontecem eventos ao ar-livre em bairros e nos ginásios dos colégios, com apresentações diversificadas. Outra manifestação popular realizada anualmente é a Festa do Boi-Bumbá, originária do Maranhão e difundida por todo o Brasil, que tornou-se atração turística no Amazonas, graças ao festival realizado na ilha de Parintins realizado nos dias 28, 29 e 30 de junho, o espetáculo mobiliza milhares de pessoas, entre moradores da ilha e visitantes de Manaus e de outras regiões do país e do mundo, no interior do Estado.

3.4 ARTESANATO INDÍGENA

A variedade e a riqueza do artesanato do Amazonas revelam a formação étnica, social e econômica do homem da região, na mesma proporção em que mostram a criatividade e o talento de índios, ribeirinhos e caboclos. Borracha natural, cestaria, guaraná, madeira, sementes, cipós e tecelagem são apenas algumas das matérias-primas transformadas em arte.

Baniwas, Way-Way, Muras, Yanomamis, Ticunas, Atroari ou Saterê-Mawe. Não importa a tribo ou a nação, a herança indígena está presente no artesanato, como referência fundamental da identidade do amazônida. O traçado original das nações do Alto Rio Negro está marcado na cestaria, utensílios e armas de caça e guerra dos Tukano, Baniwa e Dessana, entre outros, com forte predominância de traços geométricos na trama do material. Já os ribeirinhos confeccionam lembranças como barquinhos repletos de produtos regionais, miniaturas de animais e colares com sementes.

Um dos eventos religiosos de maior expressividade em Manaus, a Procissão de São Pedro, tradicionalmente realizada no dia 29 de junho, reúne há mais de 50 anos uma multidão de fiéis que percorrem o Rio Negro em reverência ao Padroeiro dos Pescadores. A idéia de fazer a homenagem partiu de um grupo de jovens e adultos freqüentadores da Igreja de N. S. do Perpétuo Socorro, localizada no Bairro de Educandos. A primeira procissão, organizada pelo cônego Antônio Plácido de Souza, aconteceu em 29 de junho de 1949. O colorido das embarcações, alegremente enfeitadas para a data, é um espetáculo a parte, em que a sisudez típica da manifestação religiosa dá lugar a um sentimento muito próprio do manauara.

3.5 DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL

Segundo a SECRETARIA ESTADUAL DE CULTURA E TURISMO DO ESTADO DO AMAZONAS (2002), a região amazônica possui um acervo natural com 98% de seu patrimônio preservado o que tornou-se uma vantagem competitiva para o segmento da hotelaria de selva na região. Atualmente segundo dados da EMBRATUR (2002), existem 20 alojamentos de selva cadastrados em situação regular no Amazonas, dos quais o Ariaú Tower, Amazonlodge e Acajatuba são os pioneiros na atividade hoteleira estadual. Os hotéis desta modalidade turística ofertam passeios e serviços que incluem caminhadas na floresta com a explicação “in loco” dos subsistemas presentes na região, pesca controlada e passeios contemplativos ou radicais de acordo com a disposição e recursos financeiros do turista. O acervo regional conta com períodos de seca fluvial onde o turista pode desfrutar das praias de águas doces que surgem em meio à vegetação típica da região. No período da cheia dos rios os passeios são contemplativos pois nesta época a vegetação que se manifesta é o igapó, planta de nome indígena e presente em toda a extensão do rio negro.

Um dos principais problemas regionais para o desenvolvimento turístico é a legalização da atividade para os hotéis informais que atualmente superam em número, mas, não em qualidade os hotéis legalmente cadastrados. Fazendo com que os riscos da insatisfação dos serviços ofertados pela hotelaria clandestina seja generalizado para todos os hotéis presentes na região.

O turismo Urbano em Manaus é pouco difundido, apesar de em numero de leitos ser superior ao turismo de selva. As opções de hotéis são inúmeras, pois a cidade de Manaus conta com diversas bandeiras do segmento hoteleiro. A rede Tropical de hotéis, o grupo Accor, Holiday – Inn e os hoteis regionais compõe a malha hoteleira regional. A cidade conta com casas noturnas, museus, restaurantes típico, shoppings e a hospitalidade nortista. Além de uma das particularidades principais que a localização geográfica da cidade situada entre a floresta amazônica.

O estágio atual da economia Manauara indica a possibilidade de desenvolvimento para o segmento turístico, graças ao patrimônio cultural e natural oferecidos pela região. No entanto, a estruturação da cidade de Manaus e demais municípios se faz necessária para a absorção da demanda turística. De acordo com Beni (1998) o turismo é um processo que necessita do amadurecimento de suas etapas para que possa evoluir de forma satisfatória nos aspectos regionais. A estruturação física do Estado do Amazonas e conscientização dos habitantes de Manaus para importância do turismo, é uma fase que está sendo trabalhada para que exista a possibilidade deste segmento econômico evoluir em termos de sustentação financeira para o município e figurara como atividade promissora nacional e internacionalmente.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a avaliação e estudo dos stakeholders participantes do cluster turístico no município de Manaus e representantes de organizações comprometidas com o turismo na cidade.

A metodologia estudada baseia-se no cruzamento de informações colhidas através de questões abertas junto aos principais formadores de opinião pertencentes ao governo federal, estadual e municipal em conjunto com os principais gestores de organizações privadas envolvidas diretamente com o turismo no município de Manaus. A análise documental se fez presente neste estudo com o intuito de encorpar a teoria apresentada e expor de forma transparente os resultados levantados.

4.1 – TIPO DE PESQUISA

As abordagens de pesquisas podem ser classificadas basicamente em três categorias: exploratória, descritiva e causal. Essas categorias diferem em função do propósito e das perguntas das pesquisas, bem como da precisão com que as hipóteses são formuladas e dos métodos de coletas de dados usados (AAKER, 1991).

A pesquisa exploratória, ainda segundo esses autores, deve ser usada quando estão buscando informações de natureza geral do problema, referente às possíveis decisões, às possíveis alternativas e às possíveis variáveis relevantes que precisam ser consideradas no problema. As hipóteses, nas pesquisas exploratórias, também são vagas e insuficientemente definidas ou, simplesmente, não existem.

A pesquisa de caráter qualitativo considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. O entendimento fenomenológico e sua interpretação são pré-requisitos básicos no processo de pesquisa qualitativa. Esta modalidade não requer a utilização de processos e técnicas estatísticas porque o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Com isso, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, e os focos de sua abordagem são o processo e o seu significado. Classifica-se a pesquisa, segundo a sua natureza, em pesquisa aplicada que é aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Esta modalidade, então, envolve verdades e interesses locais (SILVA E MENEZES, 2000).

O estudo qualitativo deste trabalho visa a avaliar a qualidade dos serviços prestados por parte dos stakeholders envolvidos com o turismo e seus segmentos no município manauara de forma a estudar as percepções e avaliações interorganizacionais através de questões elaboradas em módulos, intencionalmente colocadas no questionário aplicado a estes grupos, procurando extrair opiniões colhidas através de perguntas a respeito de variáveis qualitativas turísticas relevantes e comuns às organizações componentes do sistema turístico de Manaus.

A comparação de opiniões emitidas pelos entrevistados tornou-se um dos atributos principais para a resposta aos objetivos e questões a serem elucidadas nesse trabalho, pois a coleta destas informações visou tratar os dados extraídos sempre a luz do embasamento teórico presente nesta pesquisa. A elaboração das matrizes contendo as variáveis presentes no modelo SERVQUAL, por sua vez, estão relacionadas entre os serviços prestados direta ou indiretamente dentro da estrutura do cluster turístico.

A valoração da pesquisa qualitativa possui aspectos importantes, ressaltados conforme Mintzberg (2000) nos sete passos descritos sob a sua perspectiva. O citado autor os descreve

da seguinte forma: (1) ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-los; (2) depender de metodologia simples; (3) ser tão indutivo quanto possível; (4) ser sistemático em natureza; (5) ser mensurado em termos organizacionais reais; (6) assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas entrevistas e; (7) integrar diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

4.2 – UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo foi realizado no setor turístico do município de Manaus, que comporta um conjunto de empresas voltadas para a prática do turismo na região, e são representadas pelas suas respectivas organizações, defendendo seus interesses e funcionando como instituições reguladoras das práticas e processos turísticos das quais estão incluídas as organizações públicas comprometidas por este segmento no município. As unidades de análise selecionadas são as seguintes organizações: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH - Am), Associação Brasileira dos Agentes de Viagens (ABAV), Porto de Manaus, MANAUTUS, INFRAERO, AMAZONASTUR, FONTUR, Tropical Hotel Manaus, Grupo Nature Safaris e ABRAJET.

4.3 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO

As unidades de observação desta pesquisa são os indivíduos na posição de *stakeholders* pertencentes ao cluster turístico pesquisado, sendo eles: O Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-AM), Presidente da Associação Brasileira dos Agentes de Viagens (ABAV), Gerente de Operações do Porto de Manaus, Presidente da Manaustur, Gerente Comercial da Infraero, Diretora de Operações da Amazonastur, Presidente da Fontur, Gerente Geral do Tropical Hotel Manaus, Diretor de Operações do grupo Nature Safaris e o Presidente da Abrajjet – Am.

4.4 – UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O universo é o conjunto de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns (MALHOTRA, 2001). Dessa forma, o universo deste estudo é o setor turístico do município de Manaus, composto por um conjunto de empresas que desenvolvem serviços nas áreas de agenciamento de viagens, controle de fluxo aeroportuário, sistema de

informações públicas ao turista, controle de fluxos turísticos portuários, hospedagem, promoção e divulgação de novos produtos turísticos, serviços de guias etc. Todos representados pelas suas devidas organizações.

Uma amostra é um subgrupo da população. Para este trabalho, optou-se pela amostragem intencional, pela conveniência da pesquisa e pela dimensão do campo a ser pesquisado. A aplicação restringiu-se aos stakeholders atuantes dentro das organizações públicas e privadas do turismo de Manaus, totalizando dez depoentes.

4.5 CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

O questionário foi construído com base em variáveis pertencentes ao modelo de Calgary conforme cita FAYOS (1993) apud BENI (1998) para os componentes específicos do turismo e a utilização do modelo SERVQUAL exposto por PARASURAMAN et al (1990), para compatibilização de variáveis relativas a percepção de serviços entre as esferas governamentais e empresariais. Os modelos foram empregados na montagem do questionário aplicado com as devidas adaptações para as características típicas da atividade turística. O Gap nº 5 foi o escolhido pela lacuna que representa entre o serviço esperado e o serviço recebido – expectativa do cliente e percepção do cliente. As questões foram trabalhadas junto aos stakeholders participantes do pólo turístico manauara, objetivando levantar as expectativas que existem entre os clientes governamentais e empresariais do cluster turístico do município.

Neste trabalho tentou-se agregar o valor subjetivo da pesquisa qualitativa em função dos modelos utilizados que são apresentados no geral para mensuração de pesquisas quantitativas. O oferecimento do valor subjetivo das informações coletadas também propõe a possibilidade de visualização de outras variáveis, que possam vir a surgir e não estão explícitas nas questões elaboradas dentro das informações dos modelos adotados.

A aplicação deste questionário foi realizada entre os períodos de dezembro de 2003 sendo finalizada em janeiro de 2004.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Neste capítulo, realizou-se o tratamento dos dados obtidos através das entrevistas concedidas pelos stakeholders participantes do processo turístico de Manaus.

A avaliação das entrevistas teve ênfase na análise do conteúdo das mesmas, levando-se em conta os grupos envolvidos com o desenvolvimento do turismo regional, sejam tais grupos voltados para os interesses governamentais ou para o compartilhamento da ideologia empresarial. Em comum, existe o fato de que, em cada classe, os membros participam da idéia principal de defender seus interesses próprios e que possam de alguma forma fortalecer a organização que os representa.

5. 1 APRESENTAÇÃO DOS PERFIS DOS ENTREVISTADOS.

PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (ABIH-AM), responsável pelo credenciamento de seus associados e manutenção da qualidade de serviços prestados pelos hotéis situados no Município de Manaus.

A ABIH, possui os objetivos:

- Promover o bem-estar social e o conagraçamento da classe hoteleira em todo o território nacional;

- Amparar e defender os legítimos interesses da indústria hoteleira, colaborando com os poderes públicos, como órgão técnico e consultivo, no estudo e solução dos problemas da classe congregada, agindo em defesa de seus associados quando os mesmos solicitarem, por intermédio da ABIH estadual à qual pertencerem;
- Fomentar o desenvolvimento da hotelaria nacional, incrementando o turismo em todas as suas manifestações, bem como as demais atividades direta ou indiretamente relacionadas;
- Promover a divulgação e publicidade das matérias de interesse da entidade devendo publicar, em caráter permanente, boletins, revistas e outros periódicos, que permitam levar ao conhecimento dos associados, entidades, empresas, órgãos públicos e pessoas interessadas com a indústria de hotéis todas as informações pertinentes ao desenvolvimento da mesma;
- Promover congressos, exposições e conferências do setor industrial hoteleiro que contribuam para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento técnico do setor;
- Representar a hotelaria junto aos poderes federais e colaborar com os associados no âmbito estadual e municipal, na defesa de seus interesses;
- Exercer, de modo geral, as atribuições que, pela lei e costumes, são reservadas às associações civis;
- Fomentar e promover a valorização e treinamento de recursos humanos para a hotelaria.

O PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DE VIAGENS (ABAV), responsável pelo credenciamento das agências de viagens presentes no município de Manaus, cursos e divulgação das diretrizes da ABAV nacional. A organização possui os seguintes objetivos como representante local desta representação.

- Representar os interesses dos agentes de viagens;

- Promover o bem estar social e o conagraçamento da classe em todo o território nacional;
- Defender os legítimos interesses da indústria de turismo como um todo, colaborando com os poderes públicos no estudo e soluções dos problemas do setor;
- Fomentar o desenvolvimento do turismo nacional em todas as suas manifestações;
- Promover a divulgação e publicidade das matérias de interesse da entidade, publicando, em caráter permanente, boletins, revistas e outros periódicos, que permitam levar ao conhecimento dos associados todos os acontecimentos relativos ao turismo social;
- Promover congressos, exposição de turismo e conferências que contribuam para o desenvolvimento técnico do setor;
- Promover através da organização, o desenvolvimento e treinamento dos recursos humanos do setor através de seminários, encontros e conferências de interesse do setor.

GERENTE DE OPERAÇÕES PORTUÁRIAS DO MUNICÍPIO DE MANAUS. Este stakeholder ocupa a função de consolidar uma boa imagem para o turista em seu embarque e desembarque no porto de Manaus proporcionando dentro da área portuária de acesso aos turistas o máximo conforto e atendimento satisfatório, cumprir as exigências da Capitania dos Portos e outros órgãos de controle, executar com perícia as orientações dentro dos padrões de logística estabelecidos no Brasil e trabalhados com relação aos turistas, além de acompanhar junto aos órgãos de segurança a estada do turista na área portuária.

A Fundação Municipal de Turismo conhecida pelo nome de MANAUSTUR, entidade jurídica de direito privado, criada em 10 de Março de 1993, é um órgão da Prefeitura Municipal de Manaus e tem como finalidade:

1. o planejamento e a execução das atividades de incentivo ao Turismo no âmbito do Município;
2. mediante o estímulo ao aprimoramento da infra-estrutura turística;
3. a promoção de estudos e pesquisas para a identificação de áreas de interesse turístico;
4. o desenvolvimento de programas, projetos e atividades em intercâmbio de informações com órgãos e entidades afins; o gerenciamento de fundos especiais destinados ao Turismo;
5. a valorização do patrimônio histórico, cultural e natural; a realização e a assistência a eventos de caráter regional, nacional e internacional, de legítimo interesse do Município;
6. a articulação com organismos nacionais e internacionais públicos e privados, visando à captação de recursos;
7. o apoio a projetos e atividades relacionadas às ações turísticas no Município;
8. a comercialização do produto turístico local, inclusive de marcas e imagens identificadas com a Cidade e o Município.

GERENTE COMERCIAL DA INFRAERO responde pelas ações da INFRAERO no município de Manaus. É responsável pelo controle de entrada e saída do fluxo turístico do município, também respondendo pela segurança do aeroporto Eduardo Gomes e controle de tráfego dos aviões. Em conjunto com a AMAZONASTUR e os órgãos de segurança do município é responsável pela orientação no aeroporto das informações a respeito da cidade e de seus serviços próprios.

DIRETORA DE OPERAÇÕES DA AMAZONASTUR, responsável pela orientação em postos localizados nos aeroportos e porto da cidade de informações passadas para o turista no estado e nos municípios. Tem como função a divulgação de eventos turísticos na cidade e em outros municípios através de um trabalho de marketing ostensivo. É responsável pela publicidade internacional da região, através de encontros internacionais, feiras e eventos que congreguem o trade turístico local. É responsável, também, pela elaboração de estratégias de desenvolvimento do turismo regional de forma a atender, de acordo com as diretrizes da EMBRATUR, as classes representativas deste segmento.

PRESIDENTE DA FONTUR é o mais forte componente do trade na modalidade agências de viagens, e um dos mais antigos empresários do setor turístico. Possui forte

representatividade no segmento turístico de Manaus e poder de influência em relação aos seus concorrentes e parceiros indiretos.

GERENTE GERAL DO TROPICAL HOTEL MANAUS representa o grupo Tropical Hotel pertencente à empresa Viação Aérea Rio Grandense – VARIG. É um dos maiores hotéis do Brasil e o maior em sua categoria em Manaus. Possui representatividade diferenciada para o estado do Amazonas, particularmente, para o município de Manaus pelo seu poder de atratividade turística e destaque internacional. É a maior receita hoteleira do estado e um dos hotéis mais antigos em funcionamento.

DIRETOR DE OPERAÇÕES DO GRUPO NATURE SAFARIS. Representa um dos pioneiros no ramo de hotelaria de selva no estado do Amazonas, em conjunto com o proprietário do maior hotel de Selva do Amazonas, o Ariaú Tower. Em termos de tempo de atuação documentada, o diretor do citado hotel tem 23 anos no segmento, possuindo experiência internacional.

PRESIDENTE DA ABRAJET – AM tem como objetivo congrega os profissionais da imprensa especializada e buscar a ampliação da divulgação do turismo brasileiro na mídia nacional e internacional. O seu trabalho depende diretamente das informações passadas pelo trade turístico do município de Manaus. A particularidade deste stakeholder é que este possui um poder de penetração facilitado nas camadas governamental e empresarial pela função estratégica que ocupa.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Na tradição da pesquisa qualitativa, os dados não são objetos isolados ou inertes. Ao contrário, são acontecimentos dinâmicos. São fenômenos cuja compreensão implica a superação de sua aparência imediata como estratégia de desocultação de sua essência. Algumas das técnicas genericamente utilizadas no processo de descoberta de fenômenos latentes incluem a observação participante, a história de vida e a análise de conteúdo. Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi utilizada como técnica principal.

Segundo BARDIN (1997, p.31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Mais do que um instrumento, é um conjunto de técnicas e

procedimentos marcado por uma grande disparidade de forma e adaptável a um amplo campo de aplicação.

A análise de conteúdo tem dois objetivos básicos, de acordo com BARDIN (1997, p.29). Primeiro, “a ultrapassagem da incerteza”, ou seja, assegurar-se do conteúdo de uma mensagem de modo tal que este possa ser compartilhado, e não apenas uma visão pessoal. Segundo, o “enriquecimento” da leitura, ou seja, o aumento da produtividade e da pertinência através de um olhar mais profundo e atento de modo tal que se possa descobrir elementos e desocultar conteúdos, significados e estruturas de que *a priori* não se tinha compreensão.

A proposta deste trabalho consiste em obter informações por meio de um roteiro de entrevista elaborado a partir do *gap* cinco presente no modelo SERVQUAL e as variáveis do modelo de Calgary apud BENI (1998), com o intuito de realizar o cruzamento das informações fornecidas nas categorias dos stakeholders governamentais e empresariais, embasando-se em parâmetros relacionados com a satisfação dos clientes setoriais representados pelos empresários e os clientes governamentais pertencentes as esferas municipais, estaduais e federais. As informações obtidas nesta pesquisa proporcionam aos leitores interessados uma visão geral do segmento turístico no município de Manaus e uma visão detalhada dos problemas enfrentados entre os segmentos desta atividade econômica, a partir do relacionamento intersetorial entre empresários e governantes.

5.3 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados 10 stakeholders participantes do trade turístico manauara, grupo este heterogêneo sob o ponto de vista de vários aspectos, dos quais cita-se:

- a) Como gestores stakeholders, apresentam-se, no grupo, duas mulheres, pertencentes à classe governamental, sendo uma representante do governo federal pela INFRAERO e a outra representante do governo do estado do Amazonas responsável pela AMAZONASTUR;
- b) Com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, ficou assim disposto: 03 pessoas com o curso superior completo, sendo o caso dos representantes da ABIH, ABAV, e ABRAJET; 04 pessoas com especialização balizadas em seus campos de atuação e pertencentes às áreas distintas como a Gerência do Porto, Gerência da INFRAERO,

Diretor da empresa FONTUR e a empresa Nature Safaris. Os níveis de Direção da AMAZONASTUR e da MANAUSTUR são representados por dois Mestres.

No aspecto da experiência internacional, entendeu-se como pontos relevantes a vivência em mercados internacionais na área de turismo, participações em encontros, além de feiras internacionais.

Dos entrevistados para pesquisa, o stakeholder que possui maior tempo de experiência internacional é o diretor da empresa Nature Safaris, cidadão suíço e ex-agente internacional de turismo, possuindo mais de 20 anos neste mercado. Das lideranças governamentais do turismo, o presidente da MANAUSTUR trabalhou com turismo e viveu no Japão e em Telaviv por 5 anos. Os demais componentes do cluster são participantes de feiras internacionais sem regularidade, variando de acordo com as suas disponibilidades financeiras e porte do evento promovido no exterior.

5.4 – Análise de depoimentos do Trade Turístico fornecidos por seus *Stakeholders* no aspecto de estrutura e planejamento elaborado

As organizações de caráter governamental, independente do nível de governança a que pertencem, possuem características típicas do âmbito de poder do qual fazem parte. A presença de um gestor torna-se de suma importância para que se faça possível o segmento de uma diretriz básica relativa ao campo de atuação a que se destina tal representação pública ou qualquer outra organização. A MANAUSTUR, empresa municipal de turismo, responde pelo sucesso ou fracasso de seus projetos e ações voltadas para o turismo municipal. O desenvolvimento do turismo na cidade de Manaus atualmente é contínuo, existindo a credibilidade das ações do atual gestor municipal na visão dos empresários. Percebendo-se que não existe alternância de governo há dois mandatos, o que vem a ser um fator favorável para a concretização de projetos extensos e que dependem da continuidade das ações políticas.

No aspecto interno da MANAUSTUR, existe uma estabilização de uma equipe distribuída em setores e com o perfil da gestão desenvolvida por seu atual diretor geral. Lá existem profissionais qualificados de acordo com o que é proporcionado pelo mercado de Manaus.

No fator relacionamento entre prefeitura e governo do estado, as variáveis políticas possuem de certa forma interferência direta ou indireta na concretização do planejamento estratégico desenvolvido pela MANAUSTUR. Nem sempre a qualidade percebida do que se pode proporcionar na escala governamental ou empresarial é satisfatória, pois existem interesses múltiplos das classes atuantes no processo de desenvolvimento turístico, poder de barganha diferenciado e níveis diferenciados de dependência da estrutura Municipal, fatores culturais do empresariado e da população local, e a própria história do município.

“O município de Manaus está certamente localizado em uma região propícia ao desenvolvimento do turismo de selva, Manaus hoje possui ares de cidade desenvolvida apesar de seu crescimento desordenado e outros aspectos que são comuns as grandes cidades, seja no Brasil ou em Nova York esses fatores devem ser sempre acompanhados de perto. Segurança, limpeza pública, iluminação, prostituição ou outros fatores são típicos de grandes centros. Cabe ao estado e ao município também serem parceiros independentes de ideologias políticas para o controle destes problemas. A diferença de Manaus para as outras regiões pólo de turismo, está em seu produto, na capacidade de investimento e no interesse despertado pelo governo federal, que ainda é pouco.” (Presidente da empresa MANAUSTUR)

Os aspectos propícios para o desenvolvimento do turismo regional não se atrelam somente a fatores básicos da estrutura urbana, para que exista tal progresso estes aspectos estruturais como transporte, segurança, bom estado dos equipamentos públicos dentre outros, devem ser bem gerenciados e possuir níveis aceitáveis de qualidade de serviços oferecidos. A extinção de todos os aspectos negativos ligados às necessidades básicas do bom funcionamento da estrutura urbana municipal é muito difícil, entretanto, o seu controle em padrões aceitáveis por partes dos turistas interessados é possível de ser feito, conforme cita a fala acima.

O governo do estado, sobre a perspectiva da AMAZONASTUR, concorda com o exposto pelo Presidente da MANAUSTUR, de forma a acrescentar através de seu discurso citado abaixo algumas colocações de relevância analítica.

“Manaus não foi uma cidade planejada, ao analisarmos alguns aspectos temos que desmistificar que somos o pulmão do mundo e que possuímos um alto potencial turístico presente em nossa região. É verdade que possuímos uma enorme variedade de fauna e flora em nossa floresta e, que a cidade modernizou-se, no entanto, os nossos atributos territoriais devem ser bem entendidos para que possamos desenvolver o dom natural que herdamos da natureza. De forma a darmos continuidade a projetos e programas desenvolvidos nesta ou em outras gestões, impedindo as constantes interrupções ocasionadas pelas mudanças políticas governamentais”. (Diretora da AMAZONASTUR)

O presidente da MANAUSTUR participa da idéia de que o turismo está amparado sobre três vertentes de desenvolvimento, sustentabilidade regional, retorno financeiro às comunidades envolvidas e preservação do patrimônio natural e cultural da região. Logo, o preparo humano e organizacional promovido pela empresa municipal de turismo rompe com a idéia de que o serviço público é débil em qualquer nível, procurando com isso sempre munir os envolvidos no processo de condições para executar as tarefas delegadas, reconhecendo sempre as dificuldades e peculiaridades regionais. De acordo com o comentário abaixo:

“Quanto à qualidade dos serviços públicos estabelecidos na capital para o turista, a orientação voltada para o próprio turista é o nosso ponto forte, além de procuramos desenvolver um trabalho de qualidade satisfatória dentro de condições financeiras desfavoráveis procuramos combater a falsa idéia que os serviços públicos ligados ao turismo não são diferenciados dos demais serviços públicos, ou seja, a má qualidade de um setor é generalizada, somos vítimas de um preconceito passado por gerações de que o serviço público em geral nunca atende aos anseios de quem o necessita, e isso engloba todos os segmentos da máquina pública. Este preconceito não tem fundamento, o público Internacional não faz tantas críticas quanto o brasileiro neste sentido, e existe satisfação por parte dos turistas estrangeiros que aqui visitam. Manaus não deixa a desejar em termos de qualidade e atendimento ao turista a nenhuma outra cidade do Brasil, falo isso porque constantemente viajo a trabalho e a turismo e tornei-me conhecedor de alguns pontos fortes e algumas debilidades regionais que são comuns a nossa capital. Com um fator diferencial, as regiões sul, sudeste e nordeste são beneficiadas em termos de fluxo turístico e amparo financeiro por parte de verbas destinadas ao turismo. Em termos orçamentários trabalhamos com uma cota bem reduzida de participação desta fatia.” (Presidente da MANAUSTUR)

Manaus hoje é uma cidade de quase dois milhões de habitantes, está em pleno desenvolvimento graças ao incentivo dado pelo governo federal à Zona-Franca de Manaus. Porém existe uma data para o término destes incentivos e a necessidade de se buscar uma atividade capaz de dar sustentação econômica para o estado é eminente. O turismo vem a ser uma alternativa bem apreciada por parte do governo municipal e estadual, por entender que este segmento atualmente possui os atributos necessários para a receptividade turística estrangeira e nacional, sejam estas qualidades estruturais do município ou os serviços públicos oferecidos ao turista visitante. Existe certa resistência ainda por parte do público brasileiro com referência à aceitação das práticas de serviços públicos ligados ao turista, por entender que, na esfera pública relacionada ao turismo, existem as mesmas deficiências encontradas em áreas como a saúde, habitação etc.

“A qualidade das informações trabalhadas para o turismo ainda deixa muito a desejar aqui no Amazonas como um todo, o turista não quer apenas ser munido de informações no papel, ficando limitado a poucas palavras sobre o que procura. O turista não aceita que o pulmão do mundo ou a maior floresta do globo possua informações tão pobres. E nisso ele tem razão. Eu não acredito que um estagiário nosso da área de turismo possa saciar a curiosidade de um turista estrangeiro ou brasileiro devido as suas limitações de conhecimento acadêmico e prático. Um outro aspecto que vale ser ressaltado é que o estado não possui um serviço

adequado de atendimento ao turista, possui sim, alguns pontos espalhados pelo aeroporto, porto de Manaus. A AMAZONASTUR, agência estadual de turismo, tem que trabalhar muito e de forma certa o pessoal que realiza o contato com o turista, o que sinceramente não é feito. Não basta ter pontos espalhados de forma irregular no município de Manaus, mas dispô-los de forma estudada e com mão-de-obra adequada para a função. Há necessidade de entender se o processo está errado com quem tem obrigação de prestar um serviço exemplar, a credibilidade fica sob suspeita”. (Presidente da MANAUSTUR)

Segundo o depoimento do gestor da MANAUSTUR a atividade turística manauara possui hoje dificuldades que são comuns em qualquer parte do Brasil, estando a qualidade das informações defasada, e a atualização, portanto, é um fator primordial para um padrão de serviços aceitáveis. A globalização proporcionou um poder de questionamento por parte dos turistas muito intenso, transformando-o em um indivíduo muito mais crítico se comparado com outras épocas em que ele possuía apenas um folder com informações básicas para o seu destino. Em Manaus, o turismo na percepção de serviços públicos oferecidos ao turista é da mesma qualidade que o nordeste, sul e sudeste oferecem, mas, em se tratando do mercado internacional, existe a necessidade de uma evolução maior neste campo.

No aspecto da comunicação entre as organizações públicas envolvidas com o turismo, é possível notar certa instabilidade entre AMAZONASTUR E MANAUSTUR. A parceria entre estas organizações possui pontos limitantes para a dinâmica do progresso de ações conjuntas em prol do turismo regional. O depoimento dos gestores das organizações municipal e estadual apresenta os pontos de divergências.

“A AMAZONASTUR é uma organização que ainda não encontrou o seu lugar no cenário regional, possui muitas responsabilidades locais, contudo este período de adaptação tem sido prejudicial para esta agência, fatores como pessoas sem experiência nos cargos de direção, falta de conhecimento em termos do mercado consumidor, falta de um banco de informações que possibilite o avanço de suas ações impedem a funcionalidade de seu planejamento. Não podemos ser amadores e nem correr o risco de falhas medíocres onde nossos concorrentes são altamente agressivos”. (Presidente da MANAUSTUR)

As iniciativas promovidas pela Agência Estadual de Turismo estão voltadas para um trabalho de base conforme depõe a Diretora da AMAZONASTUR abaixo, podendo ser colhidos a médio e longo prazo dependendo do estabelecimento de parcerias com as demais empresas do cluster e na própria escala governamental. O turismo é uma atividade que depende direta e indiretamente de inúmeros setores da sociedade, as relações devem ser bem trabalhadas neste sentido.

“Nós estamos desenvolvendo um trabalho em que certamente não aparecem os resultados de imediato, leva tempo para colhermos os frutos, as relações tem que ser bem trabalhadas. Por incrível que pareça, nós estamos tendo dificuldades para estabelecermos afinidades com a MANAUSTUR, convocamos eles para as reuniões do segmento e não se fazem presente, o esforço não pode ser unilateral. A não continuidade das ações de governos anteriores facilitou a fragilização das afinidades entre os governos estadual e municipal, porém isto não justifica o desinteresse por parte da MANAUSTUR. O objetivo do desenvolvimento do turismo é comum as nossas organizações e isso deve estar acima de tudo”. (Diretora da AMAZONASTUR)

Além das dificuldades comuns ao município, existem fatores indiretos relacionados à captação de turistas através das campanhas promovidas no exterior que, por serem demandados investimentos elevados não possuem uma freqüência e nem qualidade capazes de posicionar o produto turístico brasileiro como um todo em níveis de igualdade com seus demais concorrentes.

“Escutamos das direções responsáveis pelos diversos segmentos do turismo que a Amazônia possui um produto de fácil vendagem no exterior, que por si só ela é vendável, necessita apenas de apoio financeiro por parte do governo. Como gestor do turismo municipal não posso deixar que Manaus vire apenas um corredor de passagem para os turistas interessados na floresta, como também não posso aceitar suposições de que é fácil vender a Amazônia no exterior, para isso deve se levar em conta a concorrência nacional, a concorrência internacional que possui uma infinidade de opções fortes, propaganda requer recursos financeiros altos e experiência no mercado internacional, porque se não é dinheiro jogado fora. Só podemos vender o nosso produto se estivermos preparados conjuntamente para recebermos o turista interessado. O incentivo é dado à medida que temos recursos disponíveis”. (Presidente da MANAUSTUR)

A competitividade para os nichos do turismo acontece de acordo com os princípios básicos adotados para qualquer segmento de mercado, não bastando uma vantagem isolada dos demais fatores envolvidos no processo para possibilitar liderança sobre os outros concorrentes. Pontos como posicionamento de mercado, liderança em custos, acesso a novas tecnologias e um trabalho adequado à realidade da imagem do produto, são conteúdos a serem trabalhados tanto individualmente quanto no aspecto conjunto, convergindo de acordo com o objetivo de alcançar as posições de liderança mercadológica. A relação de convergência de fatores é apresentada na versão do depoimento abaixo.

“Realmente a nossa representatividade é fraca em termos de marketing externo, mas como posso promover a imagem de uma região se ela não está em nível internacional. Ora, eu não chamo ninguém para a minha casa se ela não estiver devidamente organizada, você não acha? Reconheço que temos urgência em promovermos o turismo, em virtude da possibilidade do fim dos incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus, mas não podemos queimar etapas, e comprometermos o destino” (Presidente da ABRAJET)

A independência de certas empresas privadas ligadas ao turismo se dá pela disponibilidade de recursos financeiros. Apesar da presença das empresas municipais e

estaduais voltadas para a atividade turística, o apoio fornecido por elas está limitado a pequenas verbas governamentais o que no estágio atual compromete certas ações ligadas ao desenvolvimento turístico da região. Este fato é percebido por alguns donos de empreendimentos turísticos da seguinte forma.

“Acho os serviços da AMAZONASTUR e MANAUSTUR fracos, o apoio que temos é verbal, a campanha que desenvolvo no exterior é 100% financiada por mim, a presença do estado em feiras é zero, existem alguns hotéis e agências locais que participam pois se sustentam sem apoio governamental como eu, isso em nível externo. Internamente não temos folheteria suficiente sobre Manaus ou as demais localidades do Amazonas. A cidade cresceu e melhorou, mas onde está a infra-estrutura para o recebimento de turistas? Proporcionalmente, cidades menores que Manaus localizadas no Caribe possuem melhor infra-estrutura que a nossa. São bem sinalizadas, guias falando dois ou mais idiomas. O Peru possui muito menos recursos que nós, suas instalações são rústicas, mas estão na nossa frente. Hoje se o dono de hotel ou agência não possuir recursos próprios está falido porque financiamento não conseguem, mão-de-obra é difícil, estrutura está sendo elaborada, isso caso não haja mudança nos governos porque de outra forma vai se começar tudo de novo, e com os mesmos discursos. Fazer turismo no Amazonas é muito difícil, estamos no local mais apropriado para se fazer turismo de selva no mundo e, ao mesmo tempo, o menos apropriado, pela falta de condições apresentadas pelo Estado e município”. (Diretor da Nature Safaris)

No depoimento do Diretor da FONTUR, que possui um hotel de selva situado nas imediações da cidade, há observações de pontos positivos da cidade de Manaus. Ele participa de uma visão progressista do turismo Manauara e Amazônico, utilizando parâmetros de comparação da estrutura urbana e da qualidade de serviços prestados em Manaus há 10 anos e nos dias de hoje. Existe, ainda, a percepção de que, para haver evolução do segmento turístico, seja necessária a continuidade do planejamento governamental de apoio a esta atividade, fazendo com que o estímulo a gestão participativa seja um aliado para minimizar os erros na execução de projetos e programas ligados à área turística.

“É lógico que Manaus hoje possui um turismo competitivo em termos de Brasil, as organizações ligadas ao turismo estão conseguindo congregando os objetivos de desenvolvimento de suas classes e as próprias atividades. A qualidade de nossos serviços está se desenvolvendo gradativamente e de acordo com as possibilidades de cada hotel ou agência presente na cidade de Manaus. O serviço público necessita de melhoras certamente, como em outras áreas. Mas prima em alguns aspectos como é o caso do porto e aeroporto de Manaus. Hoje possuímos um porto que é um dos mais modernos do Brasil, climatizado e com atendimento e a segurança que o turista precisa. O aeroporto, com a atuação da INFRAERO tornou-se um dos melhores do norte também em termos de oferecimento de serviços e presteza em atendimento”. (Diretor da FONTUR)

O universo de interesses que compõe o cenário do desenvolvimento turístico na região não se restringe apenas ao nível governamental. Os empresários também adotam posições críticas

com relação à interferência destas variáveis em seus produtos ou serviços oferecidos, uma vez que com crescimento desordenado de Manaus, tais problemas aumentaram, começando a existir uma forma de concorrência desleal, onde, de um lado, o empresariado local se coloca como pagadores de impostos e obrigações e a outra parte se impõe como trabalhadores que necessitam ganhar seu sustento para sobreviver. O depoimento do presidente da ABIH detalha abaixo as circunstâncias atuais deste fato.

“Olha Manaus cresceu, ficou bonita mas o centro da cidade é um caos, além de presidente da ABIH, sou empresário do ramo de hotelaria e vejo todos os dias meus turistas serem abordados por vendedores ambulantes, cheirarem fumaça de comida feita nas calçadas e o pior é a calçada de meu estabelecimento servir de praça de alimentação ao ar livre para estes não pagadores de impostos. Pra quem devo reclamar? Para os órgãos sanitários? Para a prefeitura? Sinceramente não sei, hoje ainda recebemos turistas, mas e o futuro querendo ou não isso compromete a qualidade de meus serviços de forma direta. Existe também a presença de clandestinos do ramo de hotelaria e no ramo de guias de turismo isso em minha opinião é o mais grave porque é uma forma direta de se queimar o destino através dos serviços prestados por pessoas de qualidade duvidosa. Existe a necessidade de fiscalização seja municipal ou estadual, isso é básico”. (Presidente da ABIH)

O status de metrópole do Norte para Manaus é justificado pelos programas desenvolvidos nas áreas de urbanização do centro antigo, pelo desenvolvimento de diversas faculdades em áreas como o turismo, administração, engenharia e outros. Manaus recebe ainda um contingente pequeno para o seu potencial turístico, a maior parte de seus turistas fazem uma breve parada no aeroporto principal da capital e de lá vão para os hotéis de selva. O reconhecimento em relatório do anuário de turistas visitantes em Manaus possui informações que não são coerentes com a realidade, pois, a quantidade de turistas que desembarca em Manaus em sua maioria vai para os interiores, não ficando no município.

“O município de Manaus possui hotéis de diversas bandeiras e está recebendo a vinda de mais empreendimentos, hoje possuímos primazia na cozinha regional, Manaus apesar de seus problemas urbanos é uma cidade segura e limpa na maior parte de suas áreas. Possuímos qualidade em nossos serviços oferecidos ao turista com uma rede hoteleira ampla para a nossa demanda, no entanto a rede não se sustenta de graça, necessita de um fluxo contínuo de turistas, Manaus está muito bonita para ser apenas um corredor de passagem, temos pessoas qualificadas na MANAUSTUR, nos pontos de embarque e desembarque do turista. Com a montagem da Agência estadual de turismo a tendência é melhorar ainda mais. As inúmeras faculdades de turismo estimularam de certa forma o processo de desenvolvimento do turismo, ao meu ver os nossos principais problemas não estão no oferecimento de leitos para turistas e sim em turistas para os hotéis”. (Presidente da ABIH)

A cidade possui uma diversificação de hotéis, agências, serviços públicos em aeroportos e portos do município, mas as dificuldades particulares de cada segmento componente do

turismo possuem um peso que impede o desenvolvimento qualitativo em níveis aceitáveis e homogêneos para o turismo. As críticas quanto ao planejamento estadual e os serviços proporcionados nesta escala são eminentes, conforme fala citada abaixo.

“Ora eu não acredito que os gestores da AMAZONASTUR possam mudar o cenário atual do turismo, por que não chamar pessoas que conheçam e sejam especialistas da área para realizar um trabalho profissional a altura do que temos a oferecer? Você já viu aqui no centro como estamos mal servidos de limpeza pública? ambulantes por todo o canto, iluminação péssima, não adianta eu me propor ajudar o setor se sou apenas um, tem que haver uma continuidade das ações ligadas ao turismo e realmente não especularmos a respeito de nosso potencial e sim saber ao certo em que somos bons, em que precisamos de ajuda. Para se montar qualquer projeto para o estímulo ao turismo deve-se chamar os principais representantes de classe envolvidos nisso e, monitorar o andamento das coisas. Não adianta sermos bons em um ou outro aspecto se não podemos entender o todo do processo turístico. A relação de ajuda deve ser mútua o governo me ajuda eu ajudo o governo. Como posso oferecer serviços de qualidade se o governo não me proporciona organizações especializadas no ramo, eu pago o treinamento de meus funcionários, financio os meus gastos ou investimentos com recursos próprios, sem participação do governo. (Presidente da ABAV- AMAZONAS).

Os fatores internos atrelados ao desenvolvimento das organizações pertencentes ao cluster turístico vinculam-se sob os aspectos operacionais, necessitando de centros formadores de mão-de-obra qualificada, localizados de preferência na região norte. A carência destes centros demonstra no município a falta de profissionais que operem na área turística de Manaus, com formação especializada. A escassez de guias bilíngües, recepcionistas, cozinheiros com know-how internacional e outros participantes da atmosfera turística colaboram para o surgimento da mão-de-obra informal e desqualificada, prejudicando o conjunto dos serviços prestados ao turista visitante. O depoimento de um dos stakeholders entrevistados dos ramos de hotelaria aponta tais falhas a seguir.

“O Hotel Tropical desenvolve seus próprios profissionais, investindo em treinamento, e dando-lhes uma profissão que não é proporcionada em nenhum lugar em Manaus. Quando entrei na rede Tropical de hotéis em Manaus, não tinha noção, treinamento ou informação a respeito do que era trabalhar com hotelaria, com o tempo o hotel foi investindo em mim e comecei a corresponder as expectativas da organização. Aqui em Manaus os melhores profissionais do segmento hoteleiro passaram pelo hotel para aprender alguma função ou vieram de locais onde já existiam atividades hoteleiras. A região é carente de centros de treinamento e especialização direcionados para o turismo, já existem turmas de turismólogos formados por algumas universidades no entanto operacionalmente estão na fase inicial. Se compararmos, a qualidade de serviços prestados pelo Tropical e os demais hotéis concorrentes, o nível de serviços é considerado relativamente baixo e isso para critério de observação para o turista é muito ruim”. (Gerente Geral do Tropical Hotel)

Existe uma variação de padrões entre os turistas com relação aos requisitos de serviços esperados e exigidos que podem ser observados nos portos e aeroportos da cidade. O turista

visitante que desembarca em Manaus, através do porto central, é um cliente de maior poder aquisitivo podendo ser europeu ou americano, geralmente pessoas aposentadas ou empresários. A vontade de conhecer novas culturas faz com que geralmente este tipo de turista conheça boa parte de terras estrangeiras, hotéis de primeira qualidade, cidades estruturadas e também os problemas que são comuns ao desenvolvimento dos pólos turísticos. Com o desembarque destes turistas em Manaus, observam-se reações diferenciadas dependendo do ponto onde ocorre o desembarque, conforme relato dos gerentes citados abaixo:

“O aeroporto de Manaus não impressiona o turista em termos de sua infraestrutura, mas o satisfaz em relação aos seus objetivos. Temos um controle do fluxo de pessoas em nossas instalações, a segurança é monitorada dentro e fora das imediações do prédio. Os principais problemas são os agentes e guias clandestinos, é pura dor de cabeça e as nossas precauções estão limitadas pela lei. A AMAZONASTUR tem dificuldades de controle em conjunto com a polícia de apoio ao turista. Nós procuramos dar a informação devida mas nem sempre é eficaz. Fora esta dor de cabeça, a cidade atende bem ao turista seja no aspecto de segurança, alimentação, opções de entretenimento. Manaus evolui bastante em vista do que era. Mas o trabalho não é só interno, fora há necessidade de divulgação. E também não é apenas criar uma secretaria, ou outra deve sempre se estipular metas e observar os resultados. Nisso o Amazonas como um todo necessita amadurecer. O certo é você estruturar a cidade, investir em áreas propícias para o desenvolvimento do turismo e promover seus pontos de maior movimentação turística. Como é feito nas regiões Nordeste, Rio de Janeiro e outros destinos”. (Gerente de Operações da INFRAERO)

A visão do turista que desembarca no porto de Manaus com relação à cidade, não é das melhores, porque o visitante se depara com um congestionamento de veículos e pedestres na calçada, um aglomerado de vendedores ambulantes juntamente com a poluição sonora e visual proporcionada pelos veículos que trafegam desordenadamente pelas ruas do centro. No centro da cidade ele não irá encontrar restaurantes de comidas típicas, pontos de visitação destinados ao turismo, orientação adequada, limpeza ou segurança. Este impacto é o primeiro contato que o turista que vem através de transatlânticos percebe. E através de uma síntese das reações passadas pelo turista o gerente do porto comenta que:

“O nosso porto é de primeiríssima qualidade, moderno climatizado e adequado à realidade dos turistas europeus que recebemos, mas chegando aqui o impacto urbano é muito forte. Ao sair do porto o turista se depara com um centro da cidade sujo e cheio de ambulantes, uma poluição sonora gravíssima. Quando ele consegue se livrar disso, vai em direção ao mercado municipal que possui uma arquitetura bela, no entanto pessoas sem o mínimo preparo para receber o turista, não existem boxes de informação neste local, o recinto é mal policiado, uma verdadeira desorganização. Posteriormente o turista tenta comer algo que seja da culinária local, sinceramente, onde eu vou encontrar um restaurante que me sirva um peixe regional que me conforte em termos de clima e cheiro, não tem. Na parte de hospedagem quais os hotéis de gabarito que possuímos? O TROPICAL hotel, IBIS, NOVOHOTEL que são relativamente distantes ou mais meia dúzia no máximo de estabelecimentos deste porte, o que sobra não está

adequado para a recepção de turistas com o padrão de qualidade de serviços satisfatórios “.(Gerente Geral de operações portuárias da cidade de Manaus)

Um detalhe importante a ser citado nas análises dos discursos é a respeito dos pontos relacionados às divergências políticas que não aparecem nas falas, mas em ações tornam-se evidentes. A relação entre a prefeitura e o governo estadual possui alguns pontos críticos de relacionamento partidários que refletem certa desunião entre os stakeholders governamentais. A fala da diretora da AMAZONASTUR reflete tais diferenças.

“O desenvolvimento do turismo amazônico só poderá acontecer quando se direcionar um mesmo objetivo na escala governamental, a existência de duas forças políticas nas esferas do governo municipal e estadual hoje está sendo prejudicial em termos de apoio. As vantagens são passageiras no meio político a continuidade de ações depende da evolução da carreira política do governo ou das prefeituras. Hoje passo por isso, amanhã, pode ser o outro lado. O desenvolvimento regional deve está cima deste tipo de disputa”. (Diretora da AMAZONASTUR).

Para os empresários a percepção é feita da seguinte maneira:

“Não quero saber de quem vem o incentivo, acho apenas que os impostos que pagamos deveriam ser bem empregados dentro de um planejamento conjunto entre as organizações públicas ligadas ao turismo. Não adianta ter uma classe formada que represente este ou aquele empresário do turismo se o todo da coisa não vai bem. Como vou esperar a promoção de minha imagem ou de meu produto se não sinto o incentivo nem por parte do estado nem por parte do governo”. (Diretor da Nature Safaris)

“Eu procuro sempre dar crédito às ações governamentais porque primeiro o turismo de uma região só pode ir para frente se o estado ou o município forem unidos e trabalharem nos bastidores. Um planejamento governamental sem participação de todos torna a nossa representatividade mínima e nossa sobrevivência uma questão altamente dependente de nossos próprios recursos”.(Presidente da ABIH, Amazonas)

O exame dos depoimentos fornecidos pelos stakeholders do turismo em Manaus possibilita observações em dois aspectos, os operacionais e os estruturais:

A formação da estrutura governamental relativa ao estado do Amazonas ainda está em evolução, os diversos processos iniciados nas gestões anteriores em prol do desenvolvimento do turismo do município e do estado foram interrompidos pelas sucessões de prefeitos e governadores. Para o município é possível ser notado através dos depoimentos e falas apresentadas pelo Presidente da Empresa Municipal de Turismo que houve uma continuidade de ações e projetos em função de uma estabilidade de cargos políticos, ou seja, a manutenção de gestores ligados ao segmento de turismo. Porém, dentre os programas desenvolvidos para

atender o turismo estadual muitos foram abortados, pois seus mentores ocuparam os cargos de gestão e direção por pouco tempo.

As conseqüências destas interrupções refletiram-se no município sob a forma de conflitos entre governo e prefeitura e até hoje não se consegue alinhar ou trabalhar compartilhadamente nestes dois níveis. Para o estado, a falta de credibilidade decorre de uma renovação de seu quadro funcional, onde pessoas sem notoriedade pelo segmento turístico ocupam funções de presidência e direção.

Esta fase de adaptação traumática da empresa estadual gera desconfianças perante os stakeholders do município, as agências de viagem e entre o meio empresarial hoteleiro. As críticas quanto ao desempenho das funções exercidas pela MANAUSTUR e AMAZONASTUR são severamente condenáveis quanto ao aspecto operacional de suas informações fornecidas ao cluster.

No aspecto operacional, no que se refere às empresas, as coisas acontecem com um maior dinamismo para as que possuem condições financeiras ou são afilhadas às organizações como ABAV, ABIH, ABRAJET, que são representantes dos interesses das categorias envolvidas com o turismo regional. O investimento em mão-de-obra qualificada através de cursos, palestras ou treinamentos são geralmente em sua maioria patrocinados por tais entidades. A carência de profissionais em níveis de operação, sejam eles guias, recepcionistas, hoteleiros em geral é um problema que desequilibra a evolução do turismo regional. Existem em quantidade necessária para a demanda atual, mas para um estado ou município que pretende expandir suas atividades turísticas sem sofrer as conseqüências ou retaliações por parte de possíveis clientes insatisfeitos, este detalhe torna-se um ponto fraco que merece uma avaliação que proporcionem ações preventivas com o intuito de desenvolver o setor operacional dos serviços que se propõem a prestar para o segmento do turismo regional e a elevação do nível de especialização em atividades de contato direto e indireto com o turista.

O relacionamento entre instituições como representantes dos hoteleiros, agentes e jornalistas especializados em turismo é amistoso, a maioria dos componentes do cluster empresarial são conhecidos ou parceiros antigos, e sabem das necessidades de um crescimento conjunto para os envolvidos na rede turística, porém o entrosamento com a escala governamental necessita de ajustes, que proporcionem vantagens para ambos os lados,

portanto a relação de ajuda mútua entre empresários e governo, é um ponto a ser melhor trabalhado. Pois um cluster bem formado e com objetivos convergentes possui um dinamismo progressivo de ações e entendimentos para soluções participativas que possam atender a maior parte dos interessados, que são os turistas, os empresários e o governo.

5.5 ANÁLISE DE DEPOIMENTOS DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE AS VARIÁVEIS ADOTADAS NO MODELO SERVQUAL.

A satisfação foi o objetivo principal a ser avaliado através dos depoimentos abaixo coletados, no entanto não basta entender este conceito apenas em seu sentido restrito. A ênfase acadêmica a respeito do seu valor e conceito para administração migra para os aspectos que envolvem as variáveis do modelo SERVQUAL sendo estas: tangibilidade, confiabilidade, prestação, garantia e empatia. O que leva observar a necessidade complementar do trabalho envolvendo a satisfação do cliente em conjunto com a qualidade trabalhada sobre os aspectos estruturais, dos recursos humanos da organização e do produto.

A análise executada abaixo é feita individualmente para os stakeholders citados por críticas negativas e posteriormente resumida através da ênfase dada pelo depoimento do formador de opinião em questão.

O atendimento ao turista na cidade de Manaus é feito diretamente pela AMAZONASTUR, esta agência estadual de turismo possui postos espalhados pelo porto de Manaus, Aeroporto, no Shopping e uma unidade volante. Na visão da empresa municipal de Turismo, MANAUSTUR não é suficiente por fatores relacionados à qualidade dos estagiários que emprega, e número reduzido de profissionais para dar assistência direta ao turista. Conforme citado na fala abaixo:

“Veja o caso de atendimento ao turista, é o tipo de serviço que deveria ser monitorado diretamente por um supervisor da própria empresa, o estagiário está se qualificando, não é um especialista como os técnicos da AMAZONASTUR. A turista quer informação de qualidade boa comunicação, não quer insegurança como acontece. Um aspecto é a quantidade restrita de postos voltados ao atendimento para o turista, que é isso? Será se temos apenas o aeroporto e o porto com fluxo de turistas? O teatro Amazonas, os museus, o centro da cidade. Isso deve ser melhor avaliado. Como esta empresa sabe que o turista está satisfeito com a informação que lhe esta sendo fornecida. Não podemos ser amadores, as informações de agrado e desagrado sobre a visita de um turista deve ser monitorada seriamente, para trabalharmos processos de melhorias contínuas”. (Presidente da MANAUSTUR)

O crédito do trabalho desenvolvido pela AMAZONASTUR é dado, na opinião dos stakeholders do porto e do aeroporto de Manaus, enfatizado no depoimento abaixo, pelo início de um processo de implantação de postos de informação e atendimento ao turista, que voltou a ser iniciado depois de uma interrupção de vários anos, ocasionadas por mudanças governamental.

“O tempo de funcionamento da empresa estadual de turismo é pouco para avaliarmos as ações, no entanto em termos de intenções ela começa a acertar, necessitando apenas de um pouco mais de apoio. Os pontos-chaves de fluxo turístico realmente estão bem assessorados por ela, mas, a cidade cresceu o fluxo de turista também e há necessidade de aumento dos boxes ligados a informação. Como também existe a necessidade de se trabalhar melhor a comunicação com o turista visitante, seja nos aspectos de cursos de idiomas ou no trato ao turista. Mas está havendo progresso sim”. (Diretor de operações Portuárias).

A forma de comunicação estabelecida com o turista deve ser melhorada em um sentido mais amplo, não ficando restrita ao contato do profissional com o visitante, mas abrangendo as informações contidas nas placas de sinalização expostas pela cidade de Manaus; este ponto é abordado no depoimento do presidente da ABRAJET conforme citação abaixo.

“Manaus é sem dúvida uma cidade que para os próprios habitantes é mal sinalizada e informa mal em termos das informações nas placas de sinalização ou de informação. Se verificarmos nossas placas de sinalização possuem versão na língua nativa, a abreviatura nas placas, é outro fator que tortura turistas nacionais e estrangeiros. Este tipo de serviço deve ser acompanhado de perto pelo órgão competente e policiado seja pela AMAZONASTUR OU MANAUSTUR, a que possuir competência para isso. O mal estar do turista muitas vezes é passado para os demais prestadores de serviço da atividade turística”. (Presidente da ABRAJET- AM).

Comunga desta mesma idéia o stakeholder do Hotel Tropical a respeito deste problema, e acrescenta a necessidade de preparo nos serviços externos aos hotéis no que se refere a motoristas de táxi, ônibus e restaurantes, que necessitam de treinamento direcionado para o atendimento ao turista. Neste sentido o gerente geral diz:

“Bem, não adianta eu treinar meus funcionários, investir neles para que possuam proficiência em outros idiomas qualifiquem-se em atendimento personalizado ou sejam sempre simpáticos mesmo em situações adversas. Pois em alguns casos os turistas que passaram mais de 4 horas perdidos pela cidade acabam agredindo verbalmente os recepcionistas por conta de uma falha que não nos cabe. Bem, trabalhar com turismo é muito complicado quando não se estabelece uma linha de qualidade entre as pessoas ou empresas do turismo. Já tive caso do turista sair para comer e voltar revoltado por não conseguir almoçar o que queria por falta de comunicação. Primamos pela qualidade mas dependemos dos outros. Agora que iniciaram os primeiros cursos no Brasil para que o motorista de táxi possa estabelecer o mínimo de diálogo com o turista visitante.”(Gerente Geral do Hotel Tropical)

O entrosamento entre hotéis, agências de viagens e guias acontece de forma adequada, apesar das dificuldades encontradas em termos de escassez de profissionais free-lance, como argumenta um dos proprietários de um hotel de selva:

“Manaus é muito carente em termos de mão-de-obra especializada, existem pouquíssimos centros de formação destinados à hotelaria. Faculdades existem, mas os alunos aprendem o operacional no dia-a-dia do turismo. Uma alternativa utilizada por muitos empresários é estabelecer afinidades com as pessoas que nós fornecemos serviços e na maioria das vezes o próprio mercado nós muni de referências a respeito de quem se contrata. Através de comentários formais e informais dos turistas sabemos quando a mão-de-obra é boa ou não. Mas acho que as avaliações realizadas pelo turista são de caráter individual quanto ao serviço prestado. Temos que ganhar a credibilidade do turista pelo conjunto de serviços oferecidos, pois é assim que a coisa funciona”. (Diretor da Nature Safaris)

A ABIH observa que as grandes redes presentes na região possuem auto-suficiência com relação a seus serviços, pois têm condições de adquirir profissionais escassos no mercado de trabalho fora da região. Porém esta auto-suficiência supre as necessidades individuais no turismo do município. O detalhamento de sua fala expõe que:

“O turismo para hotelaria só vai bem quando os outros setores vão bem, transportes governamentais, empresariais. Sem dúvida, o material humano utilizado pelas grandes redes aqui é de primeira, pois os próprios hotéis se especializam em produzir mão-de-obra qualificada ou treiná-la, e até mesmo lançá-la no mercado de trabalho. Mas o isolamento das maiores redes de hotéis presentes na região acontece. Sei que fazemos parte do mercado concorrente mas devemos olhar para o progresso da hotelaria no estado, e isso depende da interação de todos, pois a existem colaborações em todos os níveis de hotéis em termos de informação.” (Presidente da ABIH)

A MANAUSTUR critica a postura dos grandes hotéis em não estabelecerem parcerias com os de menor porte, não no sentido de ajuda mútua, mas com o objetivo de fortificação do cluster turístico.

“Vejam só, fala-se muito em cluster por parte dos empresários locais, mas apenas as empresas regionais são atuantes em sua composição. Pouco se vê em termos de ação por parte de redes hoteleiras como o NOVOTEL e Tropical Hotel, o que de certa forma colabora para o enfraquecimento do cluster direcionado a hotelaria. Em outros estados o desenvolvimento de parcerias com os concorrentes é bastante aceitável. O intercâmbio de informações é valioso para o segmento, precisamos saber onde melhorar como um conjunto e não por partes separadas.” (Presidente da MANAUSTUR)

Um dos aspectos presentes e naturais de uma região é a cultura, os amazonenses residentes em Manaus possuem um traço cultural peculiar que é a receptividade, o saber receber é um dom natural herdado de gerações passadas. A vantagem disso reflete-se a favor do turismo aqui praticado conforme cita o diretor entrevistado abaixo.

“Sou carioca e residente há vinte anos nesta terra, conheço o Brasil praticamente todo, e o que me espanta é saber que temos um dos povos mais receptivos e de confiança do território nacional. A presteza e a boa vontade são expostas nos serviços oferecidos pelo turismo, isso é uma vantagem sobre grande parte de nossos concorrentes nacionais. Os hotéis, as agências e até mesmo os guias possuem um recurso humano diferenciado. Mas este talento em alguns casos é mal aproveitado por não está qualificado a altura dos serviços no turismo. Vejo alemães, americanos, japoneses ficarem fascinados pela simpatia do povo manauara. Mas vejo também um povo que necessita de investimentos e treinamentos principalmente na parte dos serviços operacionais. A capacidade certamente temos, prova disso alguns poucos caboclos da terra que tiveram contato como os gringos e aprenderam a falar inglês alemão e espanhol. Isso é ter potencial, a hotelaria aproveita, as agências aproveitam e o restante do cluster o que acontece?” (Presidente da ABRAJET)

O diretor da Nature Safaris endossa o depoimento do presidente da ABRAJET, exaltando algumas qualidades de seus profissionais conforme fala abaixo:

“Todos os meus funcionários são frutos desta terra, alguns aprenderam a falar inglês e outro idioma, outros se especializaram em culinária regional, este procedimento é adotado por uma grande parte dos hoteleiros de selva, e tem tido bons frutos, servimos com qualidade ao turista interessado, ele quer ver exotismo, não o comum. Mas falta incentivo por parte da iniciativa governamental”. (Diretor da Nature Safaris)

As operações relacionadas às agências de viagens, hospedagens e contratação de guias são atividades amplamente verificadas pelos seus respectivos presidentes e diretores da classe, a segurança e o controle dos padrões de qualidade desenvolvidos por estas empresas é mantido sobre o monitoramento direto de seus parceiros e de seus representantes pois a credibilidade e a segurança neste tipo de negócio determina a evolução da empresa, conforme comenta o presidente de uma destas organizações representativas da classe turística.

“Os hotéis filiados a ABIH trabalham com empresas que possuam referencia e credenciamento de seus serviços, se for necessário contratar uma agencia de viagem está deve está devidamente credenciada de acordo com os padrões exigidos pelo turista. E se a agência de viagens necessitar de hotéis com um padrão de bons serviços praticados em Manaus, o procedimento de avaliação é o mesmo. Possuímos um nível aceitável de serviços oferecidos ao turista visitante e a padronização destes serviços é uma tarefa mantida pelas empresas participantes do turismo manauara.” (Presidente da ABIH)

O presidente da ABAV expõe um problema sério da concorrência desleal dos clandestinos que atuam na área dos portos e aeroportos de Manaus, conforme no seu discurso abaixo.

“Estamos sendo vítimas da informalidade de pessoas desqualificadas, atuando nas áreas dos portos e aeroportos de Manaus. Tal fato colabora para a formação de opiniões negativas a respeito do nosso turismo. Isso põe em risco a credibilidade que nossas empresas possuem nos diversos mercados que elas atuam. A garantia de nossos serviços é posta em risco por aventureiros que se dizem profissionais. Não podemos reclamar para as autoridades porque existem brechas que beneficiam tais indivíduos. Este problema hoje é o número a ser resolvido por todo o cluster, pois, prejudica o hoteleiro, a agência, a imagem da região prejudica tudo e está crescendo cada vez mais.” (Presidente da ABAV)

A tarefa de desenvolvimento da região como pólo turístico não é algo que está acontecendo da noite para o dia, problemas de diversas ordens existem, mas a Manaus de hoje evoluiu bastante em termos de competitividade nacional se for observado como parâmetro o tempo. Na última década, a evolução tecnológica, serviços e qualidade de pessoal melhoraram sensivelmente a ponto de colocar a cidade entre as dez mais visitadas do país. Mas se for analisar o entrosamento entre as organizações governamentais e as empresas, as relações sofreram poucas mutações que proporcionasse um impulso maior no progresso da atividade turística no município.

5.6 ANÁLISE QUALITATIVA EFETUADA ENTRE OS *STAKEHOLDERS* GOVERNAMENTAIS ATUANTES NO TURISMO EM MANAUS.

As percepções de como estão estabelecidas as parcerias entre as organizações governamentais pesquisadas representadas pelos seus respectivos *stakeholders*, compõe o quadro 1 apresentado abaixo. A avaliação consiste no impacto causado pela variável analisada na pesquisa sobre as relações entre os *stakeholders* envolvidos.

Quadro 1: Variável avaliada: PARCERIA
Stakeholders Avaliados

		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	-	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase insatisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

No contexto geral, verifica-se uma aprovação mútua entre os componentes presentes no quadro, com exceção das empresas MANAUSTUR e AMAZONASTUR participantes de esferas governamentais distintas.

As críticas tecidas pelo presidente da MANAUSTUR em função das dificuldades de estreitamento das relações que poderiam vir a ser desenvolvidas com a empresa estadual de turismo, a AMAZONASTUR, são referentes aos entraves que a empresa possui em delimitar o seu campo de atuação, bem como possuir uma identidade própria que fosse facilmente

identificada pelos participantes do processo turístico na cidade. Conforme a opinião emitida pela Presidência da MANAUSTUR, existe a necessidade de desenvolvimento de parcerias entre as organizações e a própria sociedade amazonense, desde que todos consigam saber qual o campo de sua competência a ser desenvolvido.

Partindo do ponto de vista da AMAZONASTUR em relação à empresa MANAUSTUR, assevera-se que a interação deve existir entre ambas às partes, pois a parceria desenvolvida se faz com o estreitamento estratégico de objetivos, uma vez que o ponto de convergência destas duas empresas é o município de Manaus.

No aspecto da aprovação entre as outras empresas governamentais pertencentes ao quadro, é necessário ressaltar a forma de relacionamento existente entre elas, podendo ser de forma direta ou indireta como é o caso da relação entre a INFRAERO e o Porto de Manaus. A aprovação não significa apenas uma estabilização relacional, mas a necessidade de desenvolver e executar melhorias em pontos relacionados à credibilidade, funcionalidade e reciprocidade.

Quadro 2: Variável analisada: SATISFAÇÃO DE SERVIÇOS
Stakeholders Avaliados

		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

Nesta variável, apresentada no quadro 2, houve aprovação unânime entre os componentes da estrutura governamental, sendo focado atualmente que a realização em termos de serviço de uma organização para outra nas esferas do governo é confiável. Sejam os levantamentos sobre as potencialidades municipais executados pela AMAZONASTUR ou os serviços portuários prestados pela administração. Para esta variável de satisfação de serviços, as organizações governamentais possuem credibilidade entre si, mesmo para as empresas criadas recentemente, como é o caso da AMAZONASTUR.

Quadro 3: Variável analisada: ATENDIMENTO AO TURISTA.

		Stakeholders Avaliados			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	-	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

No cruzamento entre as informações encontradas no quadro 3, a empresa MANAUSTUR argumenta que existem poucos postos de atendimento aos turistas, distribuídos pela cidade de Manaus, ocasionando com isso reclamações emitidas pelo público turístico que necessita deste tipo de serviço e que é da responsabilidade principal da AMAZONASTUR. Hoje, estes postos de atendimento encontram-se apenas no porto, aeroportos e no shopping da cidade. Existe também a ausência de folheteria necessária para munir os turistas das informações necessárias sobre a cidade. Este trabalho é desenvolvido atualmente pela MANAUSTUR.

As demais organizações atendem aos requisitos quanto a estas variáveis, uma vez que o atendimento é praticamente indireto por parte da INFRAERO e a Administração do Porto.

Quadro 4: Variável analisada: ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO

		Stakeholders Avaliados			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	-	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

Nesta variável, exposta no quadro 4, houve reprovação por parte da MANAUSTUR com relação a AMAZONASTUR em função do pouco tempo de desenvolvimento local da empresa e das estratégias não possuírem uma clareza que gere credibilidade para o município. No restante, em termos de desenvolvimento, existe satisfação por parte das organizações envolvidas, tendo um nível de reconhecimento maior a atual estrutura portuária desenvolvida para os turistas.

Quadro 5: Variável analisada: DESEMPENHO FUNCIONAL

		Stakeholders Avaliados			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	-	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

O quadro 5, apresenta a insatisfação por parte da MANAUSTUR quanto à desenvoltura da empresa estadual de turismo, a AMAZONASTUR, nos aspectos de alcance de seus objetivos, também tece comentários desfavoráveis quanto ao conjunto de gestores que compõe a equipe daquela organização, destacando que os profissionais responsáveis pelas execuções de políticas desenvolvimentistas para as áreas propícias ao turismo de selva no estado não possuem experiência no segmento, o que compromete a esfera municipal de maneira indireta, colaborando para a geração de possíveis conflitos relacionados às áreas de competência entre as duas empresas.

Os demais componentes representantes das empresas governamentais aprovam-se mutuamente, pois acreditam que a variável desempenho funcional atende com satisfação as suas percepções entre si.

Quadro 6: Variável analisada: COMUNICAÇÃO

		Stakeholders Avaliados			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	-	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase insatisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

Quanto à percepção comunicativa entre as empresas do *trade*, a aprovação foi unânime e sem restrições, excetuando-se a análise realizada entre as empresas AMAZONASTUR e MANAUSTUR, que alegam dificuldades de relacionamento entre si. Nas observações da empresa MANAUSTUR em relação à AMAZONASTUR, a questão é quanto à clareza e à objetividade do planejamento desta empresa que representa o governo estadual.

Com relação à análise da AMAZONASTUR a respeito da MANAUSTUR, a empresa estadual descreve que a ausência de participação da empresa MANAUSTUR nas tomadas de

decisão importantes para o município, tendo como conseqüências às falhas de comunicação e entendimento dos objetivos do Estado para o turismo, conforme comprova o quadro 6.

5.7 ANÁLISE QUALITATIVA EFETUADA ENTRE OS *STAKEHOLDERS* EMPRESARIAIS PERTENCENTES AO TURISMO EM MANAUS.

A avaliação executada envolveu seis stakeholders pertencentes ao trade empresarial do turismo no município de Manaus, dos quais, três não representam classes da iniciativa privada, mas, possuem seu valor reconhecido pelos componentes do sistema turístico manauara, devido ao seu desempenho econômico, know-how de serviços, tempo de atuação e conceito no mercado em que atuam. Nesta situação, encontram-se o Tropical Hotel Manaus, FONTUR e o grupo Nature Safaris. Sendo este último pioneiro no nicho turístico de hotelaria de selva.

Iniciativa Privada X Iniciativa Privada

Quadro 7: Variável analisada: PARCERIAS

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	ABIH	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase insatisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

No contexto envolvendo as seis empresas, houve apenas uma reprovação em relação aos demais participantes, relacionada à posição adotada pelo grupo Nature Safaris, o qual argumentou que, em função do tempo em que desenvolve a atividade de hotelaria de selva no segmento turístico, encontrou inúmeras dificuldades de manter parcerias entre os componentes do trade, pelos motivos de nunca se ter desmembrado a atividade de hotelaria de selva dos outros tipos de hotelaria desenvolvidos no município e na região. Outros obstáculos são os interesses particulares que são convenientes para cada um dos representantes da iniciativa privada. Ou seja, o *stakeholder* da empresa Nature Safaris entende que os hotéis

classificados na modalidade de selva são prejudicados por estarem representados por uma organização que vê a hotelaria como um todo, não entendendo as particularidades de cada segmento como é o caso da hotelaria de selva.

As outras avaliações em que a empresa Nature Safaris reprovou os demais componentes do quadro 2, o seu *stakeholder* justifica que o estabelecimento de parcerias depende de interesses comuns a todos e não a conveniência de atos isolados como acontece freqüentemente, prejudicando algumas empresas e beneficiando poucas.

Quadro 8: Variável analisada: SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS.
Stakeholders Avaliados

		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	ABIH	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

Houve aprovação coletiva entre os participantes da análise desta variável. É importante salientar que empresas como ABIH e ABAV são responsáveis diretas pelas reclamações feitas por turistas insatisfeitos de hotéis ou agências de viagens que não atenderam às expectativas dos turistas visitantes. As avaliações da ABRAJET, ABAV e ABIH foram feitas pelos conceitos construídos entre as empresas de turismo no Amazonas, ou seja, é uma avaliação indireta pois estas Associações representantes dos interesses dos empresários não possuem um contato direto com o turista.

Quadro 9: Variável analisada: ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO.

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	ABIH	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

A ABRAJET possui restrições quanto ao seu planejamento e desenvolvimento estratégico, pois segundo a avaliação da empresa Tropical Hotel que detém condições de desenvolver um trabalho de marketing promocional forte em esferas nacional e internacional, não vê de que forma essa associação em níveis regionais fortaleça a imagem do turismo amazônico. Já a empresa Nature Safaris analisa que o pouco trabalho desenvolvido em termos de promoção da imagem turística no Estado é direcionada apenas o Turismo como um todo, necessitando de reformulações no entendimento do que vem a ser o turismo regional no município e na capital.

Quadro 10: Variável analisada: DESEMPENHO FUNCIONAL

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	ABIH	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

Entre os stakeholders representantes das Associações de agências de viagens, hotéis e jornalistas especializados em turismo, houve aprovação sem restrições com relação ao

desempenho destas entidades entre si. No entanto, referindo-se aos stakeholders representados pelos grupos FONTUR, Nature Safaris e Tropical Hotel em relação à Associação Brasileira dos Jornalistas Especializados em Turismo representados no Amazonas, houve comentários desfavoráveis no que diz respeito aos resultados esperados por essas empresas, nos aspectos de promoção eficaz e convergência de idéias, bem como formas de promoção do turismo regional.

As críticas apresentadas pela empresa Nature Safaris contra a ABIH dizem respeito ao desempenho em favor da classe dos hoteleiros de selva que é auxiliado por esta Associação. No entendimento da empresa existe um tratamento diferenciado em favor de hotéis urbanos.

Quadro 11: Variável analisada: COMUNICAÇÃO

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	ABIH	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	-

Fonte: resultado da pesquisa

Para o processo de comunicação estabelecido entre as empresas do trade turístico houve a aprovação de todos os envolvidos na análise e a compreensão dos objetivos das organizações que possuem a representatividade de classes pertencentes aos diversos segmentos participantes do turismo em Manaus.

5.8 ANÁLISE QUALITATIVA EFETUADA ENTRE OS STAKEHOLDERS EMPRESARIAIS E GOVERNAMENTAIS PERTENCENTES AO TURISMO EM MANAUS.

Para esta análise deve ser observado que existem dois grupos envolvidos. O grupo das organizações representantes do governo, nas esferas federal, estadual e municipal que são

respectivamente a INFRAERO, AMAZONASTUR, MANAUSTUR e Porto de Manaus e o grupo representante dos interesses das empresas composto pelas respectivas organizações, ABIH, ABAV, ABRAJET. As empresas Nature Safaris, Fontur, Tropical Hotel são participantes do *trade* turístico mas não representam classes empresariais, porém são tradicionais no mercado manauara e possuem autonomia destacável em termos de desempenho individual. Não havendo assim uma interação direta com as organizações empresariais e governamentais

Iniciativa Privada X Governo

Quadro 12: Variável analisada: PARCERIAS

		<i>Stakeholders Avaliados</i>			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	ABIH	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

Fonte: resultado da pesquisa

A parceria entre a ABAV e as empresas pertencentes à escala governamental do estado e do município é instável em consequência dos aspectos remanescentes de políticas anteriormente praticadas. A falta de crédito destas organizações é oriunda da incerteza de continuidade das ações governamentais presentes na política de governo hoje praticada. Em mandatos anteriores, houve o início de ações amigáveis entre as empresas do governo e a iniciativa privada turística, contudo com as mudanças de governos nas três esferas do poder não houve o progresso das medidas bem sucedidas anteriormente. Sendo mudado dessa forma, totalmente o conteúdo das ações iniciadas em governos passados.

O fator de reprovação da empresa Nature Safaris é o mesmo citado pela ABAV, acrescentando apenas que a pouca atratividade pela parceria proposta pelos governos justificase pela possibilidade apenas de vantagens para as empresas de porte maior, não havendo motivos que justifiquem o interesse por empresas de médio e pequeno porte.

Quadro 13: Variável analisada: SATISFAÇÃO DE SERVIÇOS

		<i>Stakeholders Avaliados</i>			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	ABIH	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

Fonte: resultado da pesquisa

Com base nessa análise, entende-se que o grupo Nature Safaris alega a existência de muitas inoperâncias burocráticas e operacionais no atendimento relacionado às empresas interessadas, principalmente, se for em pequena e média empresa.

Quadro 14: Variável analisada: ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO

		<i>Stakeholders Avaliados</i>			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	ABIH	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

		Stakeholders Avaliados					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

Fonte: resultado da pesquisa

A empresa Nature Safaris observa que a má implementação das estratégias de desenvolvimento do turismo executadas por parte da AMAZONASTUR e MANAUSTUR está vinculada ao descrédito das organizações governamentais conseguido através das alternâncias de políticas relacionadas aos governos anteriores.

A ABAV, por sua vez, entende que é muito confuso o planejamento desenvolvido pela empresa AMAZONASTUR a ponto de ser conflitante com as funções de outros órgãos desempenhados no estado. Além da incerteza da garantia de continuidade do que vai ser executado no estado do Amazonas.

Quadro 15: Variável analisada: DESEMPENHO FUNCIONAL

		Stakeholders Avaliados			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	ABIH	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

		Stakeholders Avaliados					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

Fonte: resultado da pesquisa

A Associação Brasileira dos Agentes de Viagens teceu críticas negativas a respeito dos serviços oferecidos pela empresa Estadual de Turismo com referências às ações amadoras executadas para satisfazer aos turistas e às organizações representantes do Trade turístico. O fraco desempenho da AMAZONASTUR deve-se a necessidade de qualificação de seu pessoal e conhecimento sobre o planejamento turístico regional.

A empresa Nature Safaris não reconhece o trabalho desempenhado pelas duas empresas governamentais com uma tarefa que satisfaça as necessidades do trade. Principalmente no sentido da qualidade de suas informações históricas, da evolução econômica nos últimos dez anos na área turística em Manaus ou das informações com credibilidade para que se possa saber a respeito do perfil do turista interessado no Município.

Quadro 16: Variável analisada: COMUNICAÇÃO

		<i>Stakeholders Avaliados</i>			
		MANAUSTUR	AMAZONASTUR	PORTO DE MANAUS	INFRAERO
Stakeholders Avaliadores	ABIH	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABAV	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	ABRAJET	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	TROPICAL HOTEL	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	FONTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	NATURE SAFARIS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

		<i>Stakeholders Avaliados</i>					
		ABIH	ABAV	ABRAJET	TROPICAL HOTEL	FONTUR	NATURE SAFARIS
Stakeholders Avaliadores	MANAUSTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	PORTO DE MANAUS	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória
	INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória

Fonte: resultado da pesquisa

Com relação à comunicação estabelecida entre as organizações governamentais e as associações e empresas pertencentes ao sistema turístico não existiram restrições que proporcionassem a aprovação da variável comunicação.

5.9 ANÁLISE QUALITATIVA EFETUADA PELOS STAKEHOLDERS GOVERNAMENTAIS E EMPRESARIAIS EM RELAÇÃO À INFRA-ESTRUTURA DO MUNICÍPIO.

As variáveis apresentadas para a coleta dos depoimentos entre os *stakeholders* governamentais estão relacionadas aos serviços básicos de manutenção urbana como é o caso da limpeza, alimentação, segurança, transporte, sinalização e entretenimento. O papel destas variáveis é essencial para o progresso do turismo em qualquer região e demonstra a importância fundamental do Estado como provedor da base primária para a evolução do turismo.

Quadro 17: Variável analisada: INFRA-ESTRUTURA BÁSICA DA CIDADE

	LIMPEZA	ALIMENTAÇÃO	SEGURANÇA	TRANSPORTE	ENTRETENIMENTO	SINALIZAÇÃO
Manastur	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória
AMAZONASTUR	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória
PORTO DE MANAUS	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória	Ênfase insatisfatória
INFRAERO	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase Satisfatória	Ênfase insatisfatória

Fonte: resultado da pesquisa

As restrições negativas citadas pelo porto municipal de Manaus relacionam-se à limpeza da capital, que não satisfaz aos turistas que desembarcam do porto na cidade. Um aspecto desfavorável é presença de vendedores ambulantes nas imediações portuárias, com as suas variedades de produtos perecíveis e não perecíveis a céu aberto.

No quesito alimentação, o questionamento do stakeholder portuário é quanto à falta da infra-estrutura nos restaurantes que estão destinados a atender ao turista, de forma que não existem em grande número restaurantes que sirvam um cardápio regional e ofereçam uma estrutura confortável para o turista.

No que se refere ao entretenimento, as organizações do porto de Manaus e da AMAZONASTUR reconhecem a debilidade desta variável, por exemplo, a ausência de shows regionais pela cidade fora da época do festival folclórico de Parintins, que ocorre todos os anos nas datas 28,29 e 30 de junho.

As reprovações quanto aos aspectos de limpeza da cidade envolvem críticas pela forma prejudicial como os vendedores ambulantes se postam nas ruas do centro da cidade criando um desconforto para os donos de hotéis e aos lojistas da cidade.

No quesito sinalização, todos os avaliadores são unânimes em afirmar que o município de Manaus possui pouca sinalização, e o que existe de sinalização na cidade é muito confuso prejudicando a orientação de buscar este tipo de informação.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

Pelo estudo realizado, entende-se que os stakeholders pertencentes às esferas governamentais possuem o objetivo de desenvolver o turismo no município de Manaus juntamente com a iniciativa privada da área de turismo, no entanto o estabelecimento das relações de parcerias entre o governo do estado, representado pela recente empresa criada AMAZONASTUR, e o governo municipal cuja responsável é a empresa MANAUSTUR encontra-se em um estágio de difícil relacionamento. Há conflitos gerados pela falta de credibilidade da empresa responsável pelo turismo estadual, pois se caracteriza como uma organização que possui menos de um ano de existência, dificuldades orçamentárias, enfrentando a carência de uma cidade que possui problemas logísticos de acesso, além de estar com os profissionais específicos da atividade turística ainda em formação. Um outro aspecto que deve ser mencionado é referente às diferentes linhas de pensamento adotadas por governo estadual e prefeitura, que geram um certo descompasso entre as visões de desenvolvimento regional turístico para as duas organizações.

Em consequência destas séries de descompassos governamentais, existem atualmente dificuldades de se desenvolver uma infra-estrutura melhor, em função de falhas de comunicação no processo turístico entre as empresas governamentais, conforme observado no quadro 17. O desempenho individual de cada empresa governamental é satisfatório, conforme comprova o quadro nº 16, necessitando, apenas, de um alinhamento estratégico conjunto em que sejam eliminadas incoerências entre o estado e o município.

O compartilhamento de objetivos entre as empresas ou associações que fazem parte das cadeias produtivas de serviços ou produtos se torna uma questão de sobrevivência competitiva (PORTER, 1991).

No cenário empresarial, o desenvolvimento de parcerias é melhor apresentado do que na escala governamental. As associações que representam os interesses dos componentes do trade turístico manauara procuram associar-se com o objetivo de diminuir os custos presentes de suas atividades, procurando estimular o desenvolvimento de redes interorganizacionais. No entanto, existem empresas que, por não possuírem uma associação representativa atuante em favor de seus interesses, passam a compor uma associação com interesses semelhantes aos seus. Como exemplo, é citada a hotelaria de selva que tem como entidade representativa a ABIH. No entanto, as peculiaridades deste tipo de hospedagem de selva são diferenciadas se comparada a hotelaria convencional e isso gera insatisfação devido aos resultados serem voltadas majoritariamente para a classe dominante, conforme comprova o quadro nº 1.

Em resposta ao problema da pesquisa, entende-se que existem entraves entre os *stakeholders* governamentais e empresários que inviabilizam uma produção de serviços proporcionadora de uma força competitiva maior no setor. Estes aspectos dividem-se em fatores de ordem infra-estruturais do município como limpeza, alimentação, sinalização e atrelam funções pertinentes a outras instituições governamentais. A clareza do planejamento estratégico e sua implantação são outros fatores a serem melhorados por parte dos *stakeholders* governamentais que poderiam optar pelo desenvolvimento de parcerias entre diferentes esferas governamentais, o que é necessário para a evolução do setor turístico na cidade. Em termos de progresso das relações de parcerias existe uma desenvoltura melhor por parte dos empresários do setor, no entanto, divergências relacionadas ao desempenho funcional de organizações públicas estão presentes, o que no caso do estado pode ser atribuído à imaturidade da empresa AMAZONASTUR por ter sido implantada em menos de um ano, fator que entretanto não justifica a falta de identidade que esta empresa possui em relação ao trade turístico.

A ausência da continuidade de ações governamentais entre prefeitos e governadores com ideologias políticas diferenciadas foi um argumento comum a todos os *stakeholders* depoentes, colaborando para o descrédito de novos projetos propostos tanto para os empresários quanto entre os governantes. As interrupções nos diversos programas de desenvolvimento do turismo regional, teve como conseqüência a retirada do apoio

principalmente pelas empresas do ramo turístico às implantações de programas e projetos governamentais ligados à área.

Entende-se que o papel do governo é fundamental para o desenvolvimento do turismo na região e, segundo BENI (1998), para que exista possibilidade de desenvolvimento do turismo regional o governo precisa ter credibilidade entre as empresas participantes do processo turístico, o que deveria ser melhorado em Manaus.

Em função do relacionamento desenvolvido entre as empresas do governo e a iniciativa privada, entende-se que o governo possui maior facilidade em tratar com organizações que busquem dirimir as questões relativas às suas necessidades através de instituições representativas de seus segmentos como é o caso da ABAV, ABIH, ABRAJET, entre outras. No entanto, este relacionamento necessita de melhorias nos aspectos de convergência de objetivos por parte dos governos e empresários. Atualmente, os empresários do setor turístico questionam a facilidade de financiamento para empresas que vêm de fora, em detrimento da falta de incentivos para empresas locais, assim como a existência de um Plano Nacional de municipalização do turismo e de fontes que proporcionem facilidades de acesso ao crédito com juros salutaros.

O governo estadual propõe divulgação do estado, no entanto, não consegue resolver problemas relacionados aos aspectos de limpeza, sinalização e alimentação, aspectos estes que são de observação primária para o turista. O turismo no município de Manaus pode se tornar competitivo em longo prazo, desde que haja a possibilidade de um trabalho em que a confiança mútua das ações seja recíproca entre empresários formadores de opinião e governos estaduais e municipais. Quanto aos empresários do setor, existe a necessidade de se promover o município de Manaus não como um corredor de passagem, como é feito, mas como um município que detém atributos de metrópole do Norte e a nona capital do país.

Torna-se, ainda, importante citar que os aspectos avaliados podem ser contornados de forma gradativa, e que o município de Manaus é viável para a prática do turismo, servindo como base logística também de distribuição de turistas para o resto do estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. **Managing brand equity**. New York: The Free Press, 1991
- ABELL, D.F. **Competing toDAY While Preparing for Tomorrow**. Sloan Management Review, p. 73-91, 1999.
- ACHROL, R. S.; REVE, T. & Stern, L.W. The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. Journal of Marketing, v.47, p.55-67, 1983. In: OYSTEIN, J. **Critical factors in the choice of cooperative Partners: a study of Exchange relationships between tour operators and service providers within the european tourist industry**. Australian and New Zealand Marketing Academy Review, 2000. Disponível em <<http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/ijk/Jensen1.html>>. Consultado em 01.01.2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- ANDREWS. K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood. IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- AUSTER, E. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHRIVASTAVA, P., HUFF, A.S., DUTTON J. E. **Advances in Strategic Management**, Greenwich: JAI Press, p. 3-40, 1994.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC - São Paulo, 1998.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWIE, N. E. Challenging the Egoistic Paradigm. **Business Ethics Quarterly** v.1, n.1, p.1-21, 1991.
- CABRAL, A.C. **Histórias de Aprendizagem: Um estudo de caso no setor de telecomunicações**.(Tese de Doutorado em Administração), Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.
- CATEORA, P.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: Ltc, 2001.

CAVALCANTE, T. S. **Ecoturismo: estudo de caso do conteúdo e contexto das mudanças estratégicas em hotéis de selva no Estado do Amazonas** (Dissertação de Mestrado). Santa Catarina –UFSC, 2001.

CHILD, John. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, G. S. , **A Empresa Orientada para o Mercado**. Rio de Janeiro: Bookman, 1990.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**, Mississippi: Academy of Management Review, v.20 p.65-91, 1995.

DRUCKER, P. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do Século**, São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

DYER, J. H.; SINGH, H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage**. Academy of Management Review, v.23, n. 4, p. 660–679, 1998.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para o Trabalho científico**. Explicação das normas da ABNT. 12ª ed. Porto Alegre: s.n., 2003.

GITTMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOLDEBERG, C. **As Transformações das Relações Comerciais no Séc. XXI**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG05Transformacoes_secxxi.htm>. consultado em 10.02.2004.

GRANOVETTER, M. S. Business groups. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG R. **Handbook of Economic Sociology**. Princeton NJ: Princeton University Press, p. 453-473, 1994.

GUTH, W.; SCHMITTBERGER, R.; SCHWARZ, B. An experimental analysis of ultimatum bargaining. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.3, p.367-88, 1982. Disponível em: <http://www.economics.harvard.edu/~aroth/empirica.html>>. Consultado em 01.01.2004.

HALL, R.H. **Organizações estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMBRINCK, D. C.; GLETKANYCZ, M. A.; FREDERICKSON, J. W. Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. **Strategy Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 401–18, 1993.

HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HARRIGAN, K. R. **Strategies for Joint Ventures**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

HILL, C. L.; JONES, T. M. Stakeholder Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v.29 n.2 , p.131-154, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO, **A Indústria do Turismo no Mundo e no Brasil: Dados Globais 1994 – 1998**. Brasília: EMBRATUR, 1999. Disponível em: <<http://www.EMBRATUR.gov.br>>. Consultado em 15.07.2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO, **Turismo uma arma poderosa para incrementar o crescimento**. Brasília: EMBRATUR, 1999. Disponível em: <<http://www.EMBRATUR.gov.br>>. Consultado em 15.07.2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO, **A Revolução Silenciosa**. Brasília: EMBRATUR, 1999. Disponível em: <<http://www.EMBRATUR.gov.br>>. Consultado em 15.07.2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 4^a. ed. Prentice Hall,1999.

KASA, V. P. **Networks of alliances**. Seminar in Business strategy and International Business. Report of the course Helsinki University of Tecnology., 1999. Disponível em: <http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar_papers/KASA_ville-pekka.pdf>. Consultado em 15.11.2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. **The co-evolution of strategic alliances**. Organization Science, p. 255-264, 1998.

KRIPPENDORF, J. **Marketing et Tourisme**, Berna: Humbert Lang et Cie., 1971.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. **Global strategy, competence-building and strategic alliances**, California Management Review, v.35, p.81-97, 1992.

LEVITT, T. **The Globalization of Markets**. **Havard Bussines Review**, p.92-102, May-June 1983.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. **Trust in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

LINDBERG, K.; HAWKINS, D. E. **Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 1995.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3^a ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning.** Organizational Science, v.2, p.71-87, 1991.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYNTZ, R. Networks, Issues, and Games: Multiorganisational Interactions in the Restructuring of a National Research System In: SCHARPF, F. **Games in Hierarchies and Networks. Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions,** Boulder: Campus. p.189-210, 1993.

MCKINNON, J. **Managing: protected areas in the topics.** Suíça: IUCN, 1998.

MELLO, R.B. **Estudo da mudança estratégica na organização em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis** (Dissertação de Mestrado). UFSC, p.130, 1997.

MILLES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data Analysis : a source Book of New Methods.** Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. **O Processo da Estratégia.** 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NOE R. A. et al. **Readings in human resource management.** USA: McGraw-Hill, 1997.

Organização Mundial de Turismo. **Introduccion e Tedqual – Uma metodologia para Calidad em Educacion y Formation Turísticas.** Madrid. Espana. 1997.

Organização Mundial de Turismo. **Tourism Econmic report** –Madrid Espana.1998.

PANKAJ, G. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

PETROCCHI, M. **Turismo, Planejamento e Gestão.** São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1997

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POWELL, W.W., KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. **Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology.** Administrative Science Quarterly, v. 41, p. 116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

RUSCHMANN, D.M. **A experiência do turismo ecológico no Brasil: Um novo nicho de mercado ou um esforço para atingir a sustentabilidade.** *Turismo – Visão e ação* – ano 2 – n. 5, p.81-91, out.1999/mar.2000.

SAVAGE, G. T.; TIMOTHY, W. N.; CARLTON, J. W.; BLAIR, J. D. **Strategies for Assessing and Managing Organisational Stakeholders.** *Academy of Management Executive*, v.5, n.2 p.61-75, 1991.

SELIG, P. M.; CORAL, E.; ROSETO, C. R. **O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e Ambientais.** In: *Iberoamerican*, 2003.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation**, Rev. ed. Berkeley, CA.: University of California Press, 1984.

SECRETARIA ESTADUAL DE CULTURA E TURISMO DO ESTADO DO AMAZONAS. **Índices Turísticos no Estado do Amazonas.** Manaus, 2002.

SEYBOLD, P. B. **A revolução do cliente: como prosperar com os clientes no controle.** *HSM Management*, n.3, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia d pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGED/LED. Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina.p.118, 2000.

SYDOW, J. Inter-organizational relations. In: SORGE, A.; WARNER, M. **The handbook of organizational.** London: Thomson, p.211-225, 1997.

THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária.** 4a edição. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda, 1985.

THOMPSON, J.; LOIS, M. **Shareholder relations: a new role for the board. The Fight For Good Governance.** Boston: The Havard Business Review, v.71, n.1 p.81-82, 1993.

THOMPSON,J. D. **Organizations in action.** New York: McGraw-Hill, 1967.

WILLIAMSON, O. E. Managerial Discretion and Business Behavior. In: Gilbert M. **The Modern Bussines Enterprise.** England: Penquin Books, 1973.

ZEITHML, V.A.; BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. **The Behavioral Consequences of Service Quality.** *Journal of Marketing*, v.60, p.31-46, 1996.

ANEXO

ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO:

DATA:

CARGO:

Agradecemos desde já a resposta a este questionário que se destina à produção acadêmica no curso de mestrado em administração na UFMG. Salientamos que todas as informações obtidas através dos questionários serão tratadas de forma estritamente confidencial. Devendo ser respondido apenas pelos executivos representantes do turismo do município de Manaus escolhidos conforme metodologia da pesquisa.

As respostas devem refletir a sua opinião pessoal, independente da visão de outras pessoas da empresa.

Obrigado pelo apoio a este estudo científico.

1) Sexo: Masculino
Feminino

2) Maior grau de instrução concluído
Pós-graduação
Superior
Segundo grau
Primeiro grau

3) Desempenhou outro(s) cargo(s) de direção no município relacionado(s) aos segmentos do turismo?
Sim Não

4) Possui experiência internacional no mercado turístico?
Sim Não
Quais? _____

5) Qual o segmento de atividade turística que desempenha? Há quanto tempo ?

6) Qual sua faixa etária?
Menor que 30 anos
Entre 30 e 40 anos
Mais de 40 anos

Variável analisada: Aspectos estruturais do município.

- 1) Quais os pontos positivos proporcionados pelo serviço público de atendimento ao turista, na sua opinião?
- 2) Quais as deficiências apresentadas pelo serviço público do município no atendimento aos turistas ?
- 3) Os serviços públicos prestados ao turista interessado atendem às expectativas de sua organização? Por quê?
- 4) O preparo humano responde às expectativas de desenvolvimento do turismo na região? Em caso de resposta negativa elencar os motivos principais.
- 5) A cidade possui estrutura de hospedagem, segurança, alimentação, sinalização, escritórios de turismo e serviços de informação satisfatórios para o turista?

Variável analisada: Qualidade de serviços propiciados entre organizações envolvidas no processo turístico.

- 1) As empresas que prestam serviços a sua organização correspondem de maneira satisfatória, de modo que haja a satisfação do turista? De que forma?
- 2) Há confiabilidade plena nos serviços prestados por terceiros a sua empresa? Por quê?
- 3) Como V. Sa. vê a qualidade de serviços prestados pela sua organização aos turistas?
- 4) Há um nivelamento qualitativo entre os componentes da cadeia turística do município, na concepção do produto final ao turista? Existem pontos a serem nivelados?

Variável analisada: Concorrência

- 1) Qual o diferencial dos serviços prestados pela sua organização em relação aos concorrentes?

- 2) Como é visto o relacionamento dos concorrentes com outras empresas componentes do sistema turístico manauara?
- 3) Quais os principais concorrentes em potencial em relação a sua empresa? E quais seus pontos fortes?

Variável analisada: Turistas

- 1) A sua organização atende aos anseios do turista em sua totalidade? Quais os pontos a serem melhorados?
- 2) Qual a percepção passada para o turista em relação ao turismo desenvolvido no município?
- 3) Como é feita a identificação das expectativas do turista pela sua organização?

Variável analisada: Parcerias e alianças

- 1) Há desenvolvimento de parcerias com as empresas que prestam serviços a sua organização? Como estas são vistas pelo senhor no aspecto de qualidade de serviços?
- 2) Os objetivos de desenvolvimento do turismo ecológico traçado pelo governo são compartilhados pela sua organização? Quais os pontos-chaves a serem melhorados?
- 3) O estabelecimento de parcerias entre as empresas governamentais ligadas ao processo turístico manauara juntamente com as empresas formadoras do cluster turístico da cidade, configuram-se em vantagem para a sua organização? Sobre quais pontos?

- 4) Quais os pontos críticos do relacionamento entre a sua organização e as empresas que trabalham em conjunto com o V. Sa.?

- 5) Quais os pontos necessários a serem desenvolvidos para uma melhor evolução entre a sua organização os órgãos reguladores do turismo no município e as demais empresas componentes do cluster turístico?