

## **CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPOSIÇÃO DE PLANOS DE MARKETING PARA LOCALIDADES TURÍSTICAS.**

Dr. Raul Amaral

**Resumo** O planejamento de marketing para localidades<sup>1</sup> tende a ser mais complexo do que os processos para confecção de planos direcionados às organizações individuais. O sistema de hospitalidade e turismo compreende diferentes participantes, como a administração pública, empresas privadas, organizações do terceiro setor, turistas e a população local. Ocorre uma diversidade de objetivos, necessidades e desejos particulares que justificam uma abordagem específica para o planejamento de marketing de uma localidade, para que sejam definidos planos competitivos e sustentáveis. Com esse propósito, em caráter exploratório, esse trabalho apresenta resultados preliminares da pesquisa que investiga roteiros de planejamento recomendados pela teoria e analisa o conteúdo de planos elaborados para localidades como Ontário, Califórnia e Whashington. Como resultados, são destacadas diferenças relevantes no processo de planejamento de marketing de localidades, no que diz respeito às etapas de análise, definição de objetivos, estratégias e programas de ação, implementação e controle.

### **O processo de planejamento e a estrutura do plano de marketing.**

No Quadro 1 é feita uma síntese das descrições do processo de planejamento apresentadas por diferentes autores. É possível identificar a convergência das abordagens consideradas nas etapas de análise, definição de objetivos e estratégias, elaboração de programas de ação, implementação e controle.

A etapa de análise compreenderia basicamente uma auditoria dos ambientes interno e externo de marketing, com a finalidade de caracterizar as forças e deficiências da organização e identificar possíveis oportunidades e ameaças. A partir dos resultados obtidos nessa etapa, a organização estabeleceria seus objetivos de marketing e selecionaria as melhores estratégias para alcançá-los. Em seguida, prescreveria os programas de ação, detalhando prazos, responsabilidades e orçamento para sua execução. Finalmente, especificaria as melhores formas de conduzir a implementação dos programas e controlar os resultados obtidos ao longo do período de vigência do plano de marketing.

A seguir, em cada uma destas etapas, exploramos algumas diferenças do processo de planejamento de marketing para localidades consideradas relevantes.

<b>Quadro 1 - Síntese de diferentes abordagens sobre o processo de planejamento de marketing de organizações</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>1</sup> Nesse trabalho, considera-se como localidade turística um município ou região específica que realize o planejamento de marketing visando a atração de turistas e visitantes.

<b>Etapas básicas do planejamento</b>	<b>Kotler</b>	<b>Boone &amp; Kurtz</b>	<b>Churchill, J R. &amp; Peter</b>	<b>Berkowitz, Kerin, Hartley e Rudelius</b>	<b>Campomar</b>
<b>1. Análise</b>	Análise de oportunidades de mercado	Definição da missão, objetivos organizacionais, avaliação dos recursos organizacionais, avaliação dos riscos ambientais e oportunidades	Exame do plano estratégico organizacional, condução de uma análise ambiental	Análise da situação	Análise da situação (determinação de situações favoráveis e desfavoráveis, determinação de pontos fortes e fracos, determinação de ameaças e oportunidades)
<b>2. Definição de objetivos, estratégias e programas de ação</b>	Desenvolvimento de estratégias de marketing, Planejamento de programas de marketing	Formulação de uma estratégia de marketing	Desenvolvimento de objetivos e estratégias, determinação de custos e benefícios financeiros	Foco no produto-mercado e estabelecimento de objetivos, Programa de marketing	Fixação de objetivos, Elaboração do programa de ação, com prazos, custos e responsabilidades
<b>3. Implementação e controle</b>	Administração do esforço de marketing	Implementação da estratégia através de planos de marketing e utilização de <i>feedback</i>		Fase de implementação, Fase de controle	Determinação de formas de controle
Fonte: Adaptação do autor com base em Kotler (2000, pp. 108-109), Boone & Kurtz (1998, pp. 120-123), Churchill, J R. & Peter (2000, pp. 101-103), Berkowitz, Kerin, Hartley e Rudelius (2003, p. 43) e Campomar (1983, p.3)					

### **Planejamento de marketing de localidades: especificidades da etapa de análise.**

Na análise da situação interna, conforme os fatores identificados por Campomar (1983, p. 4), o planejamento de marketing de uma organização deve avaliar a sua missão, definições estratégicas e objetivos, além do posicionamento quanto aos segmentos de mercado selecionados.

Diferentemente de uma empresa, o planejamento de marketing de uma localidade tende a envolver mais de uma organização, criando uma estrutura institucional na qual se manifestam distintas políticas e objetivos. Sendo assim, na etapa do processo de análise, o planejamento da localidade deveria contemplar os planos individuais de diferentes *stakeholders*, como por exemplo:

- Órgãos governamentais de outras áreas relacionadas ao turismo;
- Empresas locais de vários setores: hotelaria, alimentação, transporte, entretenimento, comércio, eventos, agências de viagem e operadoras.

Dessa forma, além da maior amplitude de instituições para coleta de dados, a análise tende a ser mais complexa, uma vez que podem manifestar-se objetivos e estratégias conflitantes nesta etapa.

Quanto ao público-alvo, no âmbito empresarial este representado pelo cliente, seja o comprador ou o consumidor. Para as empresas, outros tipos de públicos secundários também podem ter interesses contemplados no planejamento, com destaque para os fornecedores e os distribuidores. De modo geral, costumam participar no planejamento apenas os públicos envolvidos diretamente no ambiente de negócios da empresa.

No caso de uma localidade, mesmo que o turista seja definido como o público-alvo, outra categoria de cliente é caracterizada pela população local, que pode tanto ser beneficiada como consumidora dos produtos turísticos, ou afetada pelos eventuais impactos do turismo na sua região de moradia e convivência. Portanto, também a análise da situação externa pode apresentar situações antagônicas quanto às preferências dos "clientes turistas" e "clientes moradores".

Além dos clientes alvos dos planos de marketing turísticos, existem outros *stakeholders* a serem analisados, como as empresas, os provedores de serviços públicos, organizações do terceiro setor e grupos de defesa ou preservação de interesses diversos como meio ambiente, patrimônio e cultura. Portanto, enquanto que na empresa a análise da situação objetiva, principalmente, descobrir oportunidades para obter uma maior competitividade nos negócios, numa localidade o foco tende a se expandir também para o conceito de sustentabilidade, ou seja, a obtenção do equilíbrio entre os objetivos e interesses das diferentes partes envolvidas no processo. Essa característica tende a afetar bastante a etapa seguinte do planejamento, em específico quanto à condução do processo decisório para estabelecimento de objetivos e estratégias para o marketing turístico da localidade.

### **Planejamento de marketing de localidades: especificidades da etapa de definição de objetivos, estratégias e programas de ação.**

Sob a ótica da competitividade associada a sustentabilidade, o planejamento de marketing de uma localidade costuma requerer uma forma de organização representada por um

conglomerado de instituições, na qual deve-se promover o entendimento mútuo e buscar um consenso sobre os objetivos, estratégias e programas de ação mais adequados para o marketing da localidade. Ao contrário de uma empresa que possui liderança, estrutura e recursos pré-estabelecidos, numa localidade é necessário estabelecer tais fatores que são considerados pré-requisitos para a implementação e controle dos planos formulados.

A esse respeito, Goeldner, Ritchie e McIntosh observam que "Sem a liderança efetiva e a coordenação de um Convention Visitors Bureau comprometido, uma destinação está malpreparada para ser competitiva ou sustentável. Essa responsabilidade recai sobre a DMO<sup>2</sup>" Para os autores, uma DMO pode assumir diferentes formas, sendo de natureza pública ou privada. De qualquer modo, ela deveria liderar os diferentes *stakeholders* no processo de planejamento, influenciando as decisões dos diferentes agentes envolvidos, com independência e flexibilidade.

É importante observar ainda que, os autores consideram que, no processo de formulação de estratégias, antes da fase analítica deveria ser constituída uma DMO e ser definido o sistema turístico da localidade, construindo-se assim uma visão comum da localidade, a especificação de objetivos e dos limites da destinação turística ( 2000, p. 309) .

De acordo com Heath e Wall (1992, p. 168), é importante observar que não existem regras ou modelos genéricos quanto a melhor estrutura organizacional para o planejamento de marketing do turismo em determinada região. A forma mais adequada de organização irá depender do tipo de política, objetivos e estratégias dos participantes integrados no processo de planejamento. Os autores destacam que a organização deve prover o modelo de planejamento de marketing a ser utilizado de comum acordo com os diferentes *stakeholders* (1992, p. 166). Do ponto de vista da execução do processo, citam Holloway (1985, p.242) que sugere que a coordenação entre a forma de organização regional e os demais *stakeholders* pode ser feita por meio de comitês, baseando-se no princípio do planejamento participativo e na busca do consenso.

Uma experiência interessante no uso de comitês, durante as etapas de análise e definição de objetivos, estratégias e programas de ação, é identificada na apresentação do plano de marketing de Ontário para o período 2003-2004 (obtido no site <http://www.tourismpartners.com>, em 14/10/2003). A Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation-OTMP, resultado da aliança entre os setores público e privado, é a organização responsável pelo processo de planejamento, realizando um intenso trabalho de pesquisa e

---

<sup>2</sup> Organização de Gerenciamento de Organizações

análise. A formulação do plano de marketing somente foi efetuada após extensa consulta ao setor empresarial. O staff da OTMPC definiu os objetivos, estratégias e programas com base nos trabalhos de mais de vinte comitês que trabalharam no período entre outubro e novembro de 2002. A conciliação dos interesses de diferentes empresas é apontada como a principal causa do aumento das contribuições do setor privado para o suporte de projetos turísticos na região.

Outro exemplo é o plano de marketing da Califórnia (1998/99) citado por Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000, p. 426). O plano elaborado pela Califórnia Division Of Tourism (CalTour), contempla programas que são desenvolvidos de forma participativa envolvendo a Califórnia Tourism and Travel Commission (CTTC) e vários comitês assessores. Conforme os autores, "A CTTC, dentro do possível, tenta equilibrar a participação dos comitês assessores com representantes de pequenas e grandes empresas, de todas as regiões turísticas, e de todos os segmentos do setor".

Portanto, os comitês parecem exercer uma função essencial como instrumento para análise conjunta e obtenção de decisões consensuais. A esse respeito, Kotler (1993, p. 86) enfatiza que "o planejamento estratégico de marketing dificilmente será bem-sucedido em locais onde os mecanismos de construção consensual não funcionam".

Outro fator que pode dificultar a decisão sobre os programas de ação de marketing, é a necessidade de consideração dos possíveis impactos sociais e ambientais antes de efetuar a aprovação final destes projetos. Conforme o entendimento sobre a Política de Turismo apresentado por Beni (2002, p. 101), os programas de turismo deveriam estar condicionados "à política de preservação do patrimônio cultural, artístico, histórico, documental e paisagístico natural do país", como também evitar a interferência sobre as manifestações sociais e culturais existentes numa região.

Sobre preservação de recursos naturais, Lumsdon (1997, pg. 248) observa a importância da análise ambiental mediante o potencial impacto do grande número de turistas sobre a poluição e destruição da barreira de corais em Cancun no México. Por outro lado, diante da evidente relevância dos estudos para identificação destes tipos de impactos, Kuazaqui (2000, p. 39) prenuncia a dificuldade de realiza-los com a seguinte questão: "Como podem ser avaliados os ganhos e perdas sociais, econômicos e ambientais?". De fato, parece ser uma tarefa complexa que pode colocar em cheque a aplicação do conceito de sustentabilidade durante o planejamento de marketing, geralmente motivado por interesses econômico-financeiros.

## **Planejamento de marketing de localidades: especificidades da etapa de implementação e controle**

No planejamento de marketing de uma localidade, a etapa de implementação e controle tende a envolver o problema da alocação de recursos e responsabilidades entre os diferentes stakeholders participantes do processo de planejamento. Para isso, a organização regional também costuma exercer um papel fundamental na constituição da estrutura de suporte para a execução dos programas de ação. Talvez o principal papel desse tipo de organização seja o de gerar recursos financeiros para a sustentação dos programas de marketing implementados.

Por exemplo, no plano de marketing da Califórnia, a CalTour estabeleceu como estratégia a geração de US\$ 5 bilhões de fundos cooperativos do setor privado, para complementação dos recursos estaduais (Goeldner, Ritchie e McIntosh, 2000, p.429). Outra organização, a Washington, DC and The Capital Region USA, Inc. (CRUSA), constituída pela coalisão da Virginia Tourism Corporation, Washington, DC Convention and Tourism Corporation e do Maryland Office of Tourism Development, desenvolve um esforço de marketing unificado que combina os fundos de cada instituição parceira. (Washington, DC and the Capital Region USA, Marketing Plan for 2001-02, obtido em [www.vatc.org/marketing/inter/2004MarketingPlanl.doc](http://www.vatc.org/marketing/inter/2004MarketingPlanl.doc), em 14/10/2003).

Nestas localidades, a alocação de recursos sempre é precedida de uma análise do retorno do investimento que, nos dois casos acima citados, têm sido bastante representativo. Assim, destaca-se a importância de existir um método confiável para a avaliação dos resultados alcançados e análise da eficácia das ações, elemento vital para assegurar a continuidade das parcerias.

### **Considerações finais**

Nesse estágio da pesquisa, já é possível destacar alguns pontos para reflexão sobre o processo de planejamento de marketing para localidades:

- A constituição de uma organização regional que lidere o planejamento de marketing parece ser pré-requisito do processo;
- A etapa de análise deve contemplar as variáveis importantes tanto para a competitividade como para a sustentabilidade do plano de marketing. Portanto, deve contemplar tanto os "clientes turistas" como os "clientes moradores" da localidade;
- A etapa de definição de objetivos, estratégias e programas de ação, deve ser conduzida por um processo decisório baseado num sistema participativo;

- A organização por comitês que integrem os diferentes agentes interessados no processo, parece ser a melhor forma para a obtenção de consenso;
- A organização regional deve ter independência e autonomia para gerenciar fundos cooperativos, constituídos com recursos financeiros oriundos dos setores públicos e privados;
- Na etapa de controle deve ser realizada a análise do retorno dos investimentos dos diferentes participantes, com método de avaliação objetivo e confiável.

Portanto, a estrutura organizacional regional aparenta ser a peça fundamental no planejamento de marketing de localidades que, ao ser comparado com o processo desenvolvido pelas empresas, envolve uma complexidade política específica pouco contemplada pela literatura sobre administração de marketing. Nesse caso, identifica-se a importância, tanto para os educadores como para os planejadores, de buscarem referências especialmente dedicadas aos aspectos anteriormente abordados.

### **Referências Bibliográficas**

- BENI, Mário Carlos. Análise Estrutural do Turismo. 7ª edição. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.
- BERKOWITZ, Eric; KERIN, Roger; HARTLEY, Steven; RUDELIUS, William. Marketing. 6ª edição. Rio de Janeiro: LTA Editora, 2003.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. O Plano de Marketing. São Paulo: Apostila do Departamento de Administração, FEA-USP, 1983.
- CHURCHILL, JR. Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. Tradução da 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GOLEDNER, Charles; RITCHIE, J. R. Brent; MCINTOSH, Robert W. Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias. 8ª edição. São Paulo: Bookman, 2000.
- HETAH, Ernie; WALL, Geoffrey. Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach. USA: John Wiley & Sons, 1992.
- HOLLOWAY, J. C. The Business of Tourism, 2nd ed. Plymouth: MacDonald & Evans, 1985. In: HETAH, Ernie; WALL, Geoffrey. Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach. USA: John Wiley & Sons, 1992.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. Mercadotecnia para Hotelaria y Turismo. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
- KOTLER, Philip; HAIDER, Donald H.; REIN, Irving. Marketing Público: Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Regiões, Estados e Países. São Paulo: Mmakron Books, 1993.

KUAZAQUI, Edmir. Marketing Turístico e de Hospitalidade: Fonte de Empregabilidade e Desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LUMSDON, Les. Tourism Marketing. London: International Tomson Business Press, 1997.

TRIGUEIRO, Carlos Meira. Marketing & Turismo: Como Planejar e Administrar o Marketing Turístico para uma Localidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation-OTMP, Plano de Marketing, obtido no site <http://www.tourismpartners.com>, em 14/10/2003.

Washington, DC and the Capital Region USA, Marketing Plan for 2001-02, obtido em [www.vatc.org/marketing/inter/2004MarketingPlanl.doc](http://www.vatc.org/marketing/inter/2004MarketingPlanl.doc), em 14/10/2003.

VAZ, Gil Nuno. Marketing Turístico: Receptivo e Emissivo. São Paulo: Pioneira, 1999.