
UMA ABORDAGEM TEÓRICA DA APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO A DESTINOS TURÍSTICOS DE BASE COMUNITÁRIA

Gustavo da Cruz¹
Sócrates Jacobo Moquete Guzmán²
Luciana Luisa Chaves Castro³

¹ Doutor em Turismo e Sustentabilidade – UESC. Email: gusdacruz@hotmail.com

² Doutor em Ciência Política – UESC. Email: socrates@uesc.br

³ Mestranda em Cultura e Turismo – UESC. Email: llccturismo@yahoo.com

Recebido em 24/11/2010

Aprovado em 09/12/2010

RESUMO

Este estudo tem como objetivo propor uma discussão teórica a respeito do *Balanced Scorecard* (BSC), ou seja, Indicadores Balanceados de Desempenho como um instrumento organizacional, sistemático e participativo aplicado na gestão de organizações e que neste estudo estará voltado para a gestão estratégica de destinos de Turismo de Base Comunitária (TBC). Para isso, primeiramente descrevem-se conceitos teórico do Turismo de Base Comunitária dando ênfase à participação de atores sociais; contextualização e descrição da metodologia do *Balanced Scorecard* em termos gerais; e, a proposta adaptada do modelo Kaplan e Norton do *Balanced Scorecard* aplicado a destinos de Turismo de Base Comunitária. O presente estudo segue uma abordagem qualitativa e caracterizando como descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória realizou-se por meio de fontes secundárias como livros, artigos científicos e publicações impressas e eletrônicas. Com o BSC aplicado ao TBC possibilita-se difundir a importância da etapa do planejamento estratégico no desenvolvimento local com base no turismo. A adaptação do modelo de Kaplan e Norton para o TBC é uma tentativa de formatar uma gestão estratégica com estabelecimento de projetos e ações que beneficiem todos os atores envolvidos e sobre o efeito da atividade turística.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard; Turismo de Base Comunitária; Gestão Participativa.

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se mudanças na atualidade quanto uma maior abertura do Estado à participação da sociedade no planejamento e gestão de políticas públicas, desta forma acredita-se em resultados mais concretos em relação às necessidades da população de uma determinada localidade. Por outro lado, a sociedade tem se manifestado e implementado mais iniciativas de participação em assuntos relevantes considerando a sua capacidade de intervenção e de poder social diante dos acontecimentos que estão em sua volta. A participação implica ao indivíduo a possibilidade de fazer

parte, tomar parte ou ter parte num contexto global de anseios, objetivos, sentimentos, ou seja, qualquer que seja objeto de manifestação.

Em se tratando de uma localidade turística em que certa comunidade é participativa diante de projetos e ações relacionadas ao turismo, têm-se, assim, a possibilidade maior de se minimizar possíveis impactos negativos, tanto no contexto social, cultural e ambiental que podem envolver principalmente o desequilíbrio ambiental, desagregação social e perda de valores culturais da comunidade. A comunidade pode se torna a maior aliada na defesa dos direitos comuns e de aspectos essenciais para o bem-estar e qualidade de vida na localidade.

Nesse sentido, observa-se a importância da participação da comunidade no planejamento e gestão da atividade turística de modo que a mesma possua o sentimento de pertencimento em relação ao lugar em que vive e ao mesmo tempo, a iniciativa de incorporar responsabilidades dos possíveis rumos que a localidade poderá ter com a dinâmica do turismo. Contribuindo, assim, com ações que correspondam com o contexto da comunidade tendo em vista aspectos sociais, econômicos, culturais e naturais da localidade na busca pela efetivação de políticas mais distributivas.

Observa-se que o turismo comunitário ou turismo de base comunitária (TBC) trata-se de um modelo de turismo mais favorável a perspectiva de participação da comunidade no desenvolvimento sustentável da atividade mediante a relevância dada ao capital social (PUTMAN, 2002) na gestão participativa de programas e projetos sustentáveis, além de agregar valor ao cotidiano tradicional das comunidades com os seus fazeres e saberes.

Se refere a capital social no contexto de turismo comunitário como uma rede social que integram um conjunto de práticas e relações sociais originadas e incorporadas pela comunidade, considerando a participação como um dos principais meios de tomadas de decisões coletivas e que possibilita benefícios de forma conjunta. Para Coleman citado por Putman, “o capital social é produtivo e possibilita a realização de certos objetivos que não seriam alcançados sem ele” (2000, p. 177).

Nota-se que há um consenso positivo no meio acadêmico e uma parcela de gestores públicos quanto à importância do envolvimento conjunto dos atores sociais, e da esfera pública e privada no planejamento de destinos turísticos. Por outro lado, são poucos os exemplos de sucesso de planejamento participativo no desenvolvimento do turismo, bem como as ferramentas e metodologias capazes de tornar esta realidade mais concreta e comum na atividade turística. Entre muitos fatores como mobilização da própria sociedade, iniciativa do poder público e *trade* turístico, o planejamento com participação de atores sociais deve estar respaldado num instrumento de gestão que permita obter os objetivos almejados para a localidade turística.

Sendo assim, este estudo propõe uma discussão teórica sobre Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta organizacional, sistemática e participativa aplicado na gestão de organizações e que neste estudo estará voltado para a gestão de destinos de turismo de base comunitária (TBC), de modo a se ressaltar sua importância como instrumento de planejamento participativo e delineador de objetivos e ações estratégicas, bem como indicadores para os destinos de TBC.

Não obstante, este artigo busca criar uma reflexão sobre o BSC como uma estratégia que ainda é não é usual para localidades de TBC, mas que possui exemplos práticos que podemos citar na aplicação da gestão de empresas de turismo e órgãos públicos no Brasil e em algumas cidades na Espanha e na localidade Botswana na África de acordo com pesquisas realizadas.

A análise segue uma abordagem qualitativa e caracterizada como descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória realizou-se por meio de fontes secundárias como livros, artigos científicos e publicações impressas e eletrônicas com a finalidade descrever uma visão geral sobre o objeto estudado considerando a carência de documentos produzidos sobre BSC aplicado a destinos turísticos, de modo ainda que a aplicação do BSC ao Turismo de Base Comunitária possui um referencial teórico pouco conhecido.

2. TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA E PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DO TURISMO

Diante de um mercado global que localidades se transformam em lugares turistificados, os elementos culturais presentes são vinculados a mídia massiva e são transformados em apenas atrações turísticas como meio de consumo. Observa-se assim, as identidades construídas ao longo do tempo e espaço passam a serem desvinculadas dos mesmos elementos pelas quais foram originadas no contexto social.

De acordo com Hall (2006, p. 75),

Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens, pelas viagens internacionais, pelas imagens da mídia e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as identidades se tornam desvinculadas-deslojadas de tempos, lugares, histórias e tradições específicos e parecem “flutuar livremente”.

Se contrapondo as tendências do processo de globalização como a homogeneização da cultura, a geração de conflitos e a defesa de interesses particulares, o turismo comunitário possibilita o envolvimento da comunidade através da manifestação de sentidos identitários, culturais e coletivos de pertencimento ao local favorecendo a conservação ambiental, a salvaguarda do patrimônio e manutenção das peculiaridades de cada localidade no desenvolvimento do turismo.

É importante destacar que o TBC apresenta-se como uma alternativa de preservação do cotidiano da comunidade com seus valores tradicionais, além de promover a troca de saberes e fazeres entre o residente e visitante possuindo princípios sustentáveis de uso e apropriação dos recursos naturais e culturais. Além disso, possibilita e estimula uma maior participação da comunidade na atividade turística de modo que a mesma receba de forma mais ampla os benefícios advindos do turismo.

Isso implica dizer que o TBC é aquele no qual as populações locais têm uma possibilidade maior de possuírem um controle efetivo do desenvolvimento e gestão do turismo, baseando-se na gestão comunitária ou familiar, na infra-estrutura de serviços turísticos, na valorização da cultura local, contribuindo ao desenvolvimento sustentável.

Para Sampaio (2005, p. 29)

o “turismo comunitário não se limita apenas à observação ou, ainda, à convivência com as populações autóctones, mas consiste também no envolvimento com os próprios projetos comunitários. O turismo se aproxima de uma experiência alternativa ao modo de vida consumista”.

E ainda Coriolano, (2009, p.67)

no turismo comunitário, os residentes possuem o controle produtivo da atividade desde o planejamento até o desenvolvimento e gestão dos arranjos. (...) se preocupam com o envolvimento participativo, não de forma individualista daí o avanço para as gestões integradas (...).

E ainda, o turismo comunitário é aquele em que as comunidades de forma associativa organizam arranjos produtivos locais, possuindo o controle efetivo das terras e das atividades econômicas associadas à exploração do turismo (CORIOLANO 2008, p.7).

Com a interação de políticas públicas de turismo associada às práticas exercidas pelo TBC há uma possibilidade de se desenvolver o turismo não como um produto apenas para ser comercializado, resultado do capitalismo e em meio às influências do fenômeno da globalização, mas numa perspectiva que permite a comunidade local receber os benefícios da atividade turística de forma mais equilibrada e considerando suas bases sustentáveis.

Ainda que o planejamento sustentável tenda a ser algo ainda que utópico considerando a seu alcance real, a prática de seus princípios econômicos, sociais e ambientais podem minimizar os efeitos negativos do turismo e tornando-os menos agressivos sobre a localidade turística. Assim para Dias (2003, p.66)

A aplicação dos princípios da sustentabilidade ao turismo integra-se à dicotomia existente entre sua ampla difusão e as limitações dos progressos alcançados. A notável repercussão desses princípios no campo do turismo tem possibilitado que o paradigma da sustentabilidade aglutine o debate em torno das implicações do turismo para o desenvolvimento e seus efeitos ambientais, socioculturais e econômicos

Como parte da continuidade do desenvolvimento de Políticas Públicas de Turismo aos anos que se antecede o ano 2007, é instituída a segunda edição do Plano de Turismo “Uma Viagem de Inclusão” até o ano de 2010. Com isso, o Ministério do Turismo busca favorecer o planejamento e a gestão participativa com a finalidade de transformar a atividade turística em um importante mecanismo de desenvolvimento econômico e fator de inclusão social.

Em observação a essa perspectiva do Ministério do Turismo com relação à participação e o planejamento da atividade turística pode-se citar Chevitarese e Mattos (2003, p. 78)

Há necessidade de uma formulação da concepção política, a partir da qual seja possível trabalhar o turismo com visão estratégica, compreendendo-o como instrumento de desenvolvimento local, através de um processo de engajamento e participação comunitária. O desenvolvimento local é uma perspectiva de desenvolvimento que privilegia o “olhar comunitário” (...).

O Ministério do Turismo coloca o turismo comunitário como um instrumento de potencialização do desenvolvimento local com base numa atividade mais responsável, dando importância às práticas relacionadas à economia solidária na cadeia produtiva turística.

Os incentivos do Ministério do Turismo relacionados ao Turismo de Base Comunitária estão enquadrados dentro de uma linha de trabalho do Programa de Regionalização do Turismo, “Roteiros do Brasil”, com a finalidade de realizar uma gestão descentralizada, coordenada e integrada; baseada nos princípios da flexibilização, articulação, mobilização, cooperação, bem como sinergia de decisões (MINTUR, Relatório Brasil, 2008). A mesma tem dado apoio ao TBC como uma ação de Qualificação e Certificação e de Produção Associada ao Turismo. Deste modo, através da Coordenação Geral de Projetos de Estruturação do Turismo em Áreas Priorizadas em 2008, lançou pela primeira vez o edital de chamada pública de apoio a projetos de TBC. Esse processo resultou inicialmente na seleção de 140 propostas e que dentre as quais foram aprovados 50 projetos.

Entre outros projetos, pode-se destacar o Projeto Saúde e Alegria em Santarém no Pará; a Rede Tucum no Ceará, com apoio institucional do Instituto Terramar, Associação Tremembé e a Fundação da Prainha do Canto Verde; o Projeto de Grãos de Luz e Griô nos Lençóis na Bahia;

Conexões Caiçaras em Guaraqueçaba e Comunidades de Rio Sagrado no Paraná; e a Associação Acolhida da Colônia em Santa Catarina.

Pode-se observar que os projetos citados anteriormente são exemplos de algumas experiências de TBC no Brasil em que as comunidades assumem um posicionamento de empoderamento do lugar em que vivem, de maneira que possuam iniciativas conjuntas de operacionalização do turismo, valorização da cultura local e busca pelo desenvolvimento da comunidade.

Em 2008, com a publicação “Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras” o Ministério do Turismo considera como desenvolvimento comunitário os seguintes princípios: iniciativas de trabalho surgem das próprias necessidades sentidas da comunidade e são independentes de influências externas; a participação com envolvimento dos residentes; a cooperação que pode ocorrer com a comunidade, o setor privado e o setor público; a auto-sustentação, implicando na continuidade de processos e controle por parte da comunidade; a universalidade, considerando a equidade de benefícios para a população na sua globalidade (CARMO apud. CORIOLANO, 2008).

Nesse sentido que o turismo comunitário deve ser compreendido como uma alternativa que favoreça o bem-estar da comunidade, sendo que a mesma tenha a capacidade possuir suas próprias iniciativas quanto a projetos e ações que busquem uma realidade mais favorável ao crescimento social e humano, assegurando direitos básicos, individuais e coletivos. Considerando o princípio da economia solidária, o TBC pode ser desenvolvido pela própria comunidade através de uma estrutura organizacional, seja através de associações, cooperativas entre outros, em que os membros se articulem e busquem o bem comum na cadeia produtiva do turismo.

De acordo com Sampaio (2010, p.2)

É a chamada Economia Solidária, onde se estreita a relação entre produtores e consumidores e a atividade econômica é mais cooperativa e menos competitiva. Nesta forma de economia mais solidária, acredita-se estar proporcionando às pessoas uma vida melhor, com mais igualdade e solidariedade. A solidariedade nada mais é do que isso: um sentimento no qual se desperta a interconexão entre as pessoas.

A WWF (*World Wildlife Fund*) organização de conservação da natureza que atua em todo o globo, estabeleceu diretrizes de Ecoturismo de Base Comunitária que foram formalizadas no ano de 2001. De acordo com WWF o Ecoturismo de Base Comunitária vai além de uma dimensão social em que a comunidade controla e participa do desenvolvimento e gestão do turismo como também é beneficiada pelos lucros coletivamente (WWF, 2001)

Contudo o TBC diante da Política Nacional de Turismo não possui algo formalizado quanto suas diretrizes haja vista, que o TBC é uma concepção de turismo ainda recente apesar de algumas experiências já consolidadas. Como também, se ver a necessidade de instrumentos de mensuração que consistam em formas mitigadoras quanto ao desenvolvimento da atividade turística e que sejam condicionados indicadores a essa modalidade proporcionando um melhor desempenho da gestão de destinos de turismo de base comunitária.

Observa-se que ainda não foram formalizadas diretrizes do Turismo de Base Comunitária, haja vista que o TBC é um modelo de turismo ainda recente e que está em contínua construção, considerando ainda a existência de concepções são defendidas por pesquisadores como Sampaio (2005), em que atrela o turismo comunitário ao conceito de eco-socioeconomia, e de Coriolano que possui o entendimento de turismo comunitário através da compreensão de arranjos produtivos. Contudo, também, o TBC carece de parâmetros de desenvolvimento, bem como de instrumentos de mensuração que sejam mitigadores quanto a seu planejamento e implementação.

A partir desses apontamentos, justifica-se a necessidade de desenvolver novos estudos relacionando a atividade turística com o Balanced Scorecard, encarando este último com uma metodologia que possibilite ao TBC, a geração de indicadores que sirvam como instrumentos de monitoração, avaliação e mediação de desempenho para uma melhor atuação da atividade turística. O BSC deve ser para as organizações uma ferramenta que traduza a totalidade de uma visão e estratégica num conjunto harmônico de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

3. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu de pesquisas realizadas pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School nos anos 90, a respeito de métodos de avaliação de desempenho que estavam se tornando um tanto ultrapassados, tendo em vista um foco muito voltado para indicadores financeiros. O *Balanced Scorecard* visava à criação de um painel de medidas financeiras e não-financeiras equilibradamente entre elas e que pudesse nortear as decisões de uma empresa. Foi observado pelos autores que o BSC possui não apenas um potencial para a construção de um painel de indicadores, mas pode funcionar como uma forma de gestão estratégica.

Deste modo, o BSC para Norton e Kaplan pode ser definido “o *Balanced Scorecard* traduz a missão a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (1997, p. 2). O BSC se diferencia por ser uma ferramenta de comunicação e de visão estratégica que pode ser adotada por organizações, ao passo que estabelece objetivos estratégicos por meio de relações de causa e efeito envolvendo

perspectivas que originam indicadores estratégicos. Por outro lado, os indicadores servem como instrumentos de monitoração, avaliação e mediação de desempenho de cada objetivo.

O BSC está alinhado dentro de um desempenho organizacional que revela a visão e estratégia em objetivos e medidas envolvendo quatro perspectivas que são a financeira, a do cliente, a dos processos internos e, a do aprendizado e crescimento. É importante destacar que o BSC deve ser para as organizações uma ferramenta que traduza a totalidade de uma visão e estratégica num conjunto harmônico de medidas de desempenho (KAPLAN;NORTON, 1997).

A perspectiva financeira está relacionada à melhoria dos resultados financeiros de forma a proverem rendimento, crescimento de receitas e da produtividade, assim como agregar mais valor para acionistas a longo prazo. Os objetivos e medidas nesse aspecto devem servi como meta principal para as outras perspectivas;

A perspectiva dos clientes é composta por proposições relacionadas à participação de mercado e de segmentos, como também a satisfação e resultados aos clientes, de modo a realizar objetivos que correspondem a medidas de valor e de resultados de mercado;

A terceira perspectiva esta na área de Aprendizado e Crescimento e enfoca a capacidade de aprender e gerar objetivos que causem melhorias através de investimentos, de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos, além de aumentar o desempenho do capital humano e organizacional e usos de tecnologia da informação.

Já os Processos Internos devem sinalizar condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas. Os objetivos devem agregar o valor a processos como de operações, de relações com a sociedade.

Verifica-se na figura 01 as 4 (quatro) perspectiva de atuação de forma integradas.



Figura 1: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Elaborada a partir do quadro de perspectivas de Kaplan e Norton.

Cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização. Com o estabelecimento dos indicadores, é necessário que sejam estabelecidas as metas a serem cumpridas, para que sejam formalizados os projetos e ações estratégicas, sendo que estas devem ser específicas, mensuráveis, realistas, delimitadas por um espaço de tempo e, ainda, consensuais entre as partes participantes do processo de construção. Com isso, o projeto BSC deve gerar um Mapa Estratégico onde expõem a estratégia por meio dos objetivos nas 4 (quadro) perspectivas e, ainda, os indicadores estratégicos, as metas e os planos de ação a eles conectados. O Mapa Estratégico é uma hipótese acerca da realidade estratégica da empresa sendo suscetível de prova.

É relevante ressaltar que todo esse processo de construção depende da participação e envolvimento das partes, que vai desde o desenvolvimento da metodologia, a aplicação do plano de ação, bem como a permanente continuidade dos envolvidos para a efetivação das estratégias propostas. O BSC possibilita um quadro sistemático de medidas que levam a uma agenda organizacional, gerando uma comunicação interna da empresa e provocando a mobilização das partes envolvidas para atuarem no alcance dos objetivos.

Considerando todos os aspectos aqui abordados e relacionados ao BSC, se observa que esse tipo de metodologia se torna flexível quanto a sua aplicação ao Turismo de Base Comunitária, além de possibilitar contribuições para uma melhor atuação desta modalidade de turismo, como também permite a participação da comunidade no planejamento e gestão da atividade turística.

4. O BALANCED SCORECARD APLICADO À GESTÃO DE DESTINOS DE TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA

Sabe-se que o BSC já está sendo utilizado atualmente para avaliar o desempenho e traçar estratégias tanto na gestão de empresas de turismo e de destinos turísticos no Brasil, na Espanha e na localidade Botswana na África de acordo com pesquisas realizadas. No entanto, a sua aplicação em relação ao TBC é ainda algo desconhecido.

Considerando os fatores relacionados ao Desenvolvimento Turístico Sustentável, como sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental (OMT apud SEABRA, 2001), assim como os aspectos relacionados ao Turismo de Base Comunitária, é possível realizar uma adaptação do modelo proposto de Kaplan e Norton. Toma-se como exemplo a construção do esquema estratégico em termos operacionais que pode ser configurando da abordagem das 6 (seis) perspectivas baseadas no modelo de Costa e Rovira (2010), tendo em vista a metodologia de Kaplan e Norton (1997) para o desenvolvimento da gestão estratégica do TBC.

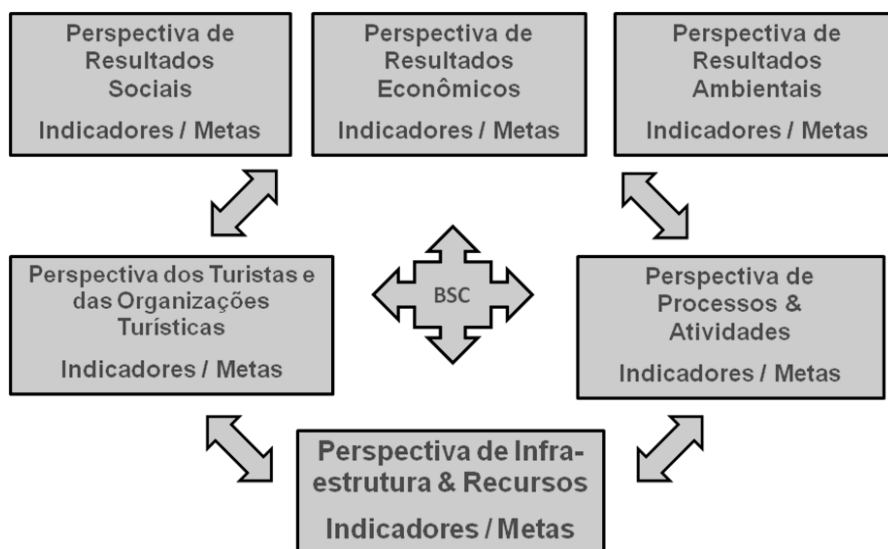


Figura 2: Modelo de BSC para Destinos Turísticos, adaptado de Vila, Costa e Rovira (2010).

Fonte: mini-curso de BSC na Gestão Estratégica de Turismo e Cultur ministrado pelo Profº Vicente Cordeiro promovido pelo Mestrado em Cultura e Turismo – UESC.

Nesse sentido, faz-se necessário contextualizar a aplicação dessas 6 (seis) perspectivas, considerando que a abordagem de cada uma delas são o resultado de pesquisas realizadas por este estudo e que são identificados aspectos relacionados ao modelo de Turismo de Base Comunitária e exemplos de destinos de TBC no Brasil.

A primeira perspectiva, quanto aos resultados na área Sociocultural, devem estar relacionadas a resultados para a comunidade ou mesmo toda a rede social do TBC, de modo a agregar importância e atenção a aspectos culturais do destino turístico. Esse fator se torna relevante por exercer forte influência nos objetivos das demais perspectivas.

O segundo aspecto relaciona-se aos resultados na área Econômica e devem agregar valor correspondente ao produto do qual está formatado em determinado destino de base comunitária, considerando resultados satisfatórios e equilibrados a toda a cadeia produtiva. Com os projetos e ações aqui estabelecidos, a partir desta perspectiva deve se buscar a sustentabilidade dos empreendimentos da comunidade e sua auto-sustentação;

Quanto à terceira perspectiva, ou seja, na área Ambiental, deve considerar as necessidades da sociedade em um esforço equilibrado que minimize os fatores negativos da atividade turística. Tomar como base para os objetivos estratégicos a mentalidade de responsabilidade ambiental de todas as partes envolvidas no processo de construção do BSC e ainda mobilizar toda comunidade e visitantes através dos projetos e ações estratégicos.

A quarta perspectiva, na área de Processos e Atividades, deve corresponder ao envolvimento da cadeia produtiva do turismo numa posição de investimentos para alcançar a excelência de serviços e de produtos do destino de base comunitária. Devem conter objetivos que tenham como base subsídios com capacidades maiores de investimentos em termos operacionais e de conquista do público-alvo.

Na área de resultados, quanto a Infraestrutura e recursos, a quinta perspectiva se relaciona com a melhoria e ampliação da infra-estrutura local, objetivando o fornecimento de insumos necessários para o bem-estar da comunidade, além de fomentar a atividade turística no município, tornando-a mais atraente para o perfil de turista de TBC.

A última perspectiva, na área de Perspectivas dos Turistas e Organizações Turísticas, consiste em atribuir ao turismo de base comunitária os objetivos estratégicos que cativem turistas a visitação do destino em relação ao preço, qualidade e diferencial agregado ao tipo de experiência de viagem e estadia nas localidades. Cabe ainda, apresentar proposições de valor e resultados esperados em termos de participação de mercado e satisfação do público-alvo.

Com a aplicação do Balanced Scorecard tem-se a finalidade de identificar as variáveis críticas de desempenho para Destinos de Turismo de Base Comunitária, ao passo que sua aplicação leva em conta a participação de vários atores sociais como comunitários, organizações civis, setor público e iniciativa privada, possibilitando a contribuição de todos os atores sociais na implementação dos projetos e ações estratégicos que serão delineadas no Mapa Estratégico.

A partir da formatação de um projeto de gestão estratégica, é possível estabelecer direcionamentos e métodos sistemáticos como meios necessários e conciliadores no planejamento participativo do Turismo de Base Comunitária. E, que no caso do planejamento da atividade turística, permitir estratégias organizacionais de desempenho positivo do Turismo, propondo benefícios em comum às partes envolvidas.

As variáveis que compõem a análise por meio do Balanced Scorecard a ser utilizado, devem levar em consideração o contexto do município e aspectos relacionados ao turismo na localidade, assim como possíveis parâmetros que devem ser estabelecidos em conformidade com o Turismo de Base Comunitária.

No processo de construção do BSC é importante que se reúna os principais atores sociais atuantes no destino, além de agentes públicos e da iniciativa privada para que se entre em consenso na definição da visão e missão da localidade em relação ao Turismo Base Comunitária, objetivando de forma mais concreta os resultados do que se pretende alcançar.

Para cada objetivo estratégico definido em relação às perspectivas na figura 02 (dois), é importante estabelecer indicadores de desempenho e estes devem estar em consonância com o

modelo de TBC em cada um de seus aspectos a serem determinados. Consequentemente serão gerados de forma sistemática as metas e projetos estratégicos.

Todo o processo de discussões, seguindo etapas ordenadas, passa por um procedimento organizacional em que as partes envolvidas devem participar, atuando desde as discussões preliminares até a implementação dos projetos e ações estratégicos que serão delineadas no Mapa Estratégico.

A título de exemplo, o Mapa Estratégico a seguir descreve as seis perspectivas com indicadores que se tornam ferramentas de medição de desempenho estratégico. Assim, visa-se medir e acompanhar a evolução do desempenho de possíveis objetivos estratégicos diante do desenvolvimento do turismo de base comunitária.

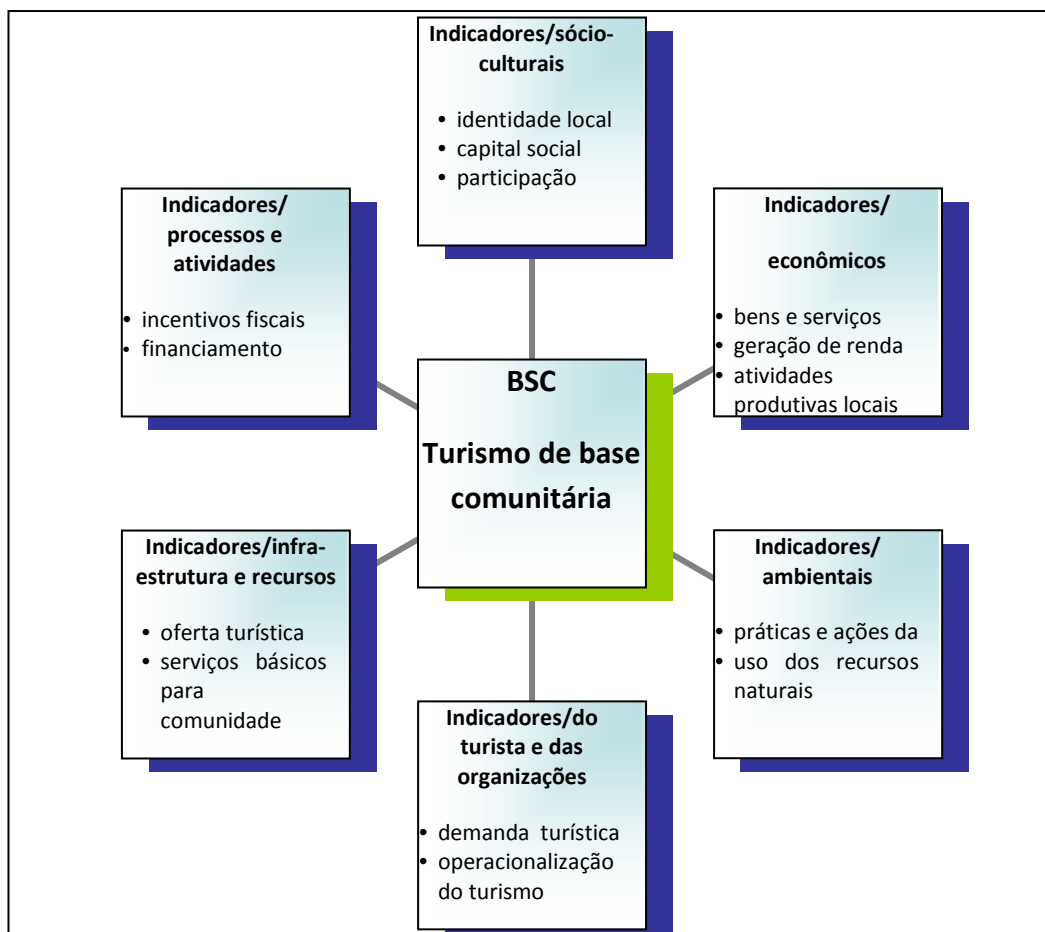


Figura 3: Mapa Estratégico do Turismo de Base comunitário com perspectivas e indicadores.

Fonte:Figura de nossa autoria

Os indicadores estratégicos são gerados a partir das discussões realizadas pelas partes envolvidas no processo de aplicação do BSC, de modo que possam mobilizar a todos quanto a elaboração e efetivação das mesmas, ao passo que requer um monitoramento quanto ao desempenho para a implementação de ações e alcance dos objetivos referentes a estes no mapa estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC aplicado ao Turismo de Base Comunitária possibilita difundir a importância do processo de planejamento estratégico com a participação de agentes do turismo incluindo a comunidade local. A adaptação do modelo de Kaplan e Norton para o TBC é uma tentativa de formatar uma gestão estratégica com estabelecimento de projetos e ações que tomem como referência os indicadores específicos para esse modelo de turismo, possibilitando uma operacionalização mais prática dos processos de desenvolvimento local em determinado contexto.

A este aspecto se sucede uma reflexão que a metodologia proposta pode possibilitar sobre a importância e valorização que a participação tem no processo de planejamento da atividade, considerando principalmente o desenvolvimento do Turismo de Base Comunitária. O BSC direcionado aos destinos de TBC prevê uma aplicabilidade organizacional dos envolvidos, reiterando a participação como algo muito característico desse modelo de turismo e que, no emprego da metodologia, reforça a sua importância para efetivação da gestão dos processos.

As perspectivas aqui estabelecidas e adaptadas para a metodologia BSC não segue uma finalidade de limitação às variáveis consideradas, de modo que se tem a pretensão de iniciar uma discussão teórica que torne o processo de construção de um mapa estratégico mais próximo da realidade dos destinos turísticos de base comunitária e, ainda, se remete a necessidade de se estabelecer indicadores para o TBC para o alcance de um melhor desempenho.

Sendo necessário um planejamento no turismo e nas gestões de destinos turísticos, sugere-se a continuidade do estudo e de novas pesquisas relacionadas ao tema, com a finalidade de aprofundar as inquietações até aqui abordadas, além de apontar outros caminhos ainda não contemplados, visto que a própria relevância da aplicação da metodologia no TBC é algo incipiente.

Apesar de esse estudo ter se caracterizado por uma revisão de literatura, ele se constitui como uma reflexão e, ao mesmo tempo, desafio. Como também, se considera como continuidade da pesquisa dissertativa pelo mestrado em Cultura e Turismo da Universidade Estadual de Santa Cruz (BA), a aplicação da metodologia do BSC no município de Santo Amaro do Maranhão (MA) onde se tem a perspectiva de estudar mais profundamente o modelo de turismo comunitário e seus aspectos mais relevantes.

REFERENCIAS

- ABROMAVAY, R. **A Formação de Capital Social para o Desenvolvimento Local Sustentável.** II Fórum CONTAG de Cooperação Técnica. São Luiz: CONTAG. 1998.
- BOEIRA, Sérgio Luís. BORBA, Julian. **Os Fundamentos Teóricos do capital social.** Ambiente e Sociedade. 2006, vol.9, n.1, pp 187-193. ISSN 1414-753X.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação.** São Paulo: editora brasiliense, 2007.
- CORIOLOANO, Luzia Neide M. T. **O turismo comunitário no nordeste brasileiro.** In: V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo- Anptur, 2008. Belo Horizonte, MG.
- _____. **O turismo comunitário no nordeste brasileiro.** In: Bartholo, R.; Sansolo, D. Gurs.; Bztyn, I. (orgs.). Turismo de Base Comunitária: Diversidade de Olhares e Experiências Brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.
- CHEVITARESE, Leandro. MATTOS, Flávia Ferreira de. **“Participação”:** utopia ética pós-moderna para o turismo sustentável. Salvador D. P. Trevizan (Org.). Comunidades sustentáveis a partir do turismo com base local. Ilhéus: EDITUS, 2006.
- DENCKER, Ada de Freitas Moneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 2ª ed. São Paulo: Futura, 1998.
- DIAS, **Reinaldo.** **Planejamento do turismo** – política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEVI, Margareth. **Uma lógica da mudança institucional.** Dados, Revista de Ciências Sociais Sociais, Rio de Janeiro, IUPERJ, v. 34, n. 1, 1991
- MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- PADILLA, Oscar de La Torre. **El turismo:** fenômeno social. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- PORTES, Alejandro. **Capital Social:** origens e aplicações na sociologia contemporânea, sociologia, problemas e práticas. Revista Scielo. São Paulo, SP. 2009.
- PUTNAM, Robert. D. **Comunidade e Democracia – A Experiência da Itália Moderna.** Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas, 2002.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce Sampaio. **Turismo como fenômeno humano:** Princípios para se pensar a socioeconomia. Rio Grande do Sul: EDUNISC, 2005.
- SANSOLO Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan. **Turismo de base comunitária:** potencialidade no espaço rural brasileiro. In: Bartholo, R.; Sansolo, D. Gurs.; Bztyn, I. (orgs.). Turismo de Base Comunitária: Diversidade de Olhares e Experiências Brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.
- SEABRA, Giovani de Farias. **Ecos do turismo:** o turismo ecológico em áreas protegidas. Campinas: Papirus, 2001. (Coleção Turismo)
- SEBELE, Lesego S. **Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswana.** Tourism Management. Elsevier. 2009
- VILA, Mar. COSTA, Gerard. ROVIRA, Xari. **The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example.** Tourism Management. Elsevier. 2010.