



Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo

ISSN: 1982-6125

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em  
Turismo

Beni, Mário Carlos

Saturação e Rejeição ao Turismo nas Destinações Turísticas

Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, vol. 14, núm. 2, 2020, Maio-Agosto, pp. 1-8

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

DOI: 10.7784/rbtur.v14i2.1847

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504164214001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

## Perspectivas

# Saturação e Rejeição ao Turismo nas Destinações Turísticas

## Saturation and Rejection of Tourism in Travel Destinations

## Saturación y rechazo al turismo en destinos turísticos

Mário Carlos Beni<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, São Paulo, Brasil.

---

### Palavras-chave:

Overtourism.  
Turismofobia.  
Clusters.  
*Destination Marketing Organization.*

---

### Resumo

O Turismo é um fenômeno multi, inter e transdisciplinar na sua formação superior e na gestão pública. Além dessas características, temos que considerar ainda a transversalidade e a intersectorialidade. Em virtude dessas características, mudanças ocorrem continuamente, quer sejam no comportamento dos turistas quer sejam com os residentes locais. Nesta última década, nos defrontamos com dois novos e desafiantes problemas: a saturação e a rejeição ao turismo nas destinações turísticas. É sobre este assunto preocupante que iremos tratar neste artigo.

---

### Keywords:

Overtourism;  
Tourismophobia;  
Clusters;  
Destination Marketing Organization.

---

### Abstract

Tourism is a multi, inter, and transdisciplinary phenomenon in higher education and public management. In addition to these characteristics, tourism is also transversal and intersectorial. Because of such features, changes occur continuously, whether in the behavior of tourists or residents. In the last decade, two new and challenging problems have arisen, namely: saturation and rejection of tourism in tourist destinations. Therefore, this article will focus on such issues of concern.

---

### Palabras clave:

Overtourism.  
Turismofobia.  
Clústers.  
*Destination Marketing Organization.*

---

### Resumen

El turismo es un fenómeno multi, inter y transdisciplinario en su educación superior y gestión pública. Además de estas características, también tenemos que considerar la transversalidad y la intersectorialidad. Debido a estas características, los cambios ocurren continuamente, ya sea en el comportamiento de los turistas o con los residentes locales. En la última década, nos hemos enfrentado a dos problemas nuevos y desafiantes: la saturación y el rechazo del turismo en los destinos turísticos. Es este tema de preocupación el que abordaremos en este artículo.

Revisado por pares.  
Recebido em: 27/09/2019.  
Aprovado em: 25/11/2019.



---

**Como Citar:** Beni, M. C. (2020). Saturação e Rejeição ao Turismo nas Destinações Turísticas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo*, 14 (2), p. 1 - 8, maio/ago. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1847>

---

## 1 INTRODUÇÃO

O Turismo é um fenômeno multi, inter e transdisciplinar na sua formação superior e na gestão pública. Além dessas características, temos que considerar ainda a transversalidade e a intersetorialidade.

Turismo está sujeito a vetores de transformação de diferentes origens. Importantes e recentes desenvolvimentos revelam tendências de consumo, conduzidas por novos padrões e valores da sociedade, da família, das inovações tecnológicas, globalização ou resultados das adaptações necessárias, decorrentes das mudanças climáticas, retratilidade econômica, convulsões sociais, imigração em massa, instabilidade política, insegurança nos modais de transportes, riscos meteorológicos e geológicos, adventos epidêmicos e pandêmicos, terrorismo e, mais recentemente, decorrente de um significativo aumento da demanda internacional. Nesta última década, nos defrontamos com dois novos e desafiantes problemas: a saturação e a rejeição ao turismo nas destinações turísticas. É sobre este assunto preocupante que iremos tratar neste artigo.

O perfil de gerenciamento das evoluções é desafiado pela interdependência sistemática, tanto no que concerne a direção e confronto aos níveis de empresas como, também, entre política e gestão institucional da atividade.

Considerando os efeitos ampliadores da globalização, o Estado em parceria com o setor privado, passam a elaborar e operacionalizar estratégias para identificar, desenvolver e comercializar o turismo de base local em clusters e redes corporativas, agregando valor à cadeia produtiva do setor.

O crescimento do turismo que gera externalidades positivas e negativas na sociedade, na economia e no meio ambiente, que podem fortalecer ou enfraquecer o crescimento no sentido de realimentação sistêmica, apresenta uma importante questão: que nível de crescimento pode ser considerado ideal e sustentável em função da região considerada?

Há quase quarenta anos, quando publiquei meu primeiro livro "Análise Estrutural do Turismo" que chegou a 14ª Edição com mais de cem mil exemplares vendidos e, hoje, atualizado, está disponível na versão digital (e-book), já previa no capítulo referente ao Modelo de Estratégias de Desenvolvimento as diferentes fases de evolução dos destinos turísticos: desde de estágios preliminares de potencialidade e início do processo produtivo; expansão e desenvolvimento; equilíbrio; maturação, estabilidade; declínio ou ressurgimento ou estagnação; decadência e dissolução.

Desde a segunda metade do século passado, alguns destinos turísticos internacionais experimentaram um processo incontido de crescimento da demanda, e consequentemente da oferta de alojamentos, e serviços de alimentação, recreação e entretenimento, eventos, congressos feiras e exposições, sobretudo aqueles essencialmente urbanos.

Os termos hoje conhecidos: saturação e rejeição ao turismo nas destinações ("overtourism" e "turismofobia") surgem e estão diretamente relacionados com a célere evolução das práticas pouco sustentáveis do turismo massivo contemporâneo em alguns destacados destinos turísticos, em sua maioria na Europa. Devemos lembrar que o "boom" do uso do termo rejeição ("turismofobia") se explica talvez no uso impreciso, que a mídia tem empregado para referir-se as manifestações de um grande mal-estar social contra a saturação turística em determinadas destinações. Ou seja, houve uma desqualificação do clamor popular ou melhor dizendo, das ações de denúncia dos movimentos sociais para "patologilizar" este desconforto social.

Na última década registram-se evidências de desconfortos sociais produzidos pela saturação turística, principalmente na Europa, a qual recebe quase 60% do tráfego turístico mundial, algo em torno de 600 milhões de turista por ano. Desde então, estamos assistindo a uma proliferação de diferentes formas de protestos deste desconforto e insatisfação social.

Estas manifestações de desconforto e insatisfação, chegando em alguns casos a revoltas, dependem fundamentalmente de políticas públicas internacionais, mediadas pela OMT com o auxílio da ONU e as instituições públicas e privadas locais. Somente será possível resolver esse problema com inadiáveis iniciativas público-privadas nesses destinos já irremediavelmente comprometidos e saturados em razão das novas plataformas digitais e transformação global e estrutural das viagens.

As práticas antes lembradas produziram diferentes respostas e consequências que os acadêmicos pesquisadores chamariam de formas de politização de início. Assim mesmo, as respostas à pressão turística que estamos observando e ao mesmo tempo pesquisando e analisando com toda a cautela são registradas em diferentes destinos e se fundamentam em reivindicações baseadas em reafirmar o cuidado da comunidade residente. Por essa coletividade, percebemos uma crescente resiliência.

Por outro lado, cada vez mais residentes e coletivos locais estão redirecionando as agendas políticas dos governos municipais até os temas turísticos. Assim mesmo, diferentes destinos urbanos ao redor do mundo começaram a enfrentar e a ver no turismo um problema social. Em meados da década de 1990 já se registravam reações locais contra o turismo de massa em diferentes contextos europeus como Espanha, Itália, Malta e França. Na atualidade, diferentes e inúmeros destinos europeus e globais se depararam cara a cara com o que a academia já havia se preocupado em suas prospecções, temendo o que inevitavelmente ocorreu numa escala crescente e preocupante que denominou de saturação (overtourism).

Alguns exemplos podem ser destacados, como:

- Os protestos sobre antigentrificação iniciado em Berlim;
- O alerta de associações vicinais em Lisboa;
- As concentrações de vários movimentos locais nas Ilhas Baleares;
- O referendum contra cruzeiros marítimos em Veneza;
- As propostas de zonas de tráfego limitado de turistas em algumas cidades italianas;
- As reivindicações contra o turismo de compra dos chineses nas principais capitais da Europa, Paris, Roma, Londres entre outras;
- Em Hong Kong também conhecidos como low-cost schoppers;
- A crítica da reconversão da cidade de Nova Iorque em um produto de marca turística e a emergente especulação imobiliária como primeira força impulsionadora da economia.

Em vários destinos a alta densidade de turistas, a ocupação e privatização de espaço público geraram diferentes tipos de desconfortos e crescentes protestos. A partir de cidades eminentemente turísticas, como Veneza, tendencial e aceleradamente vem mostrando acirrada resistência de sua população residente aos turistas, mesmo na baixa estação, tanto no sul como no norte europeu, mostrando um preocupante aumento da politização e, em alguns casos repulsa explícita aos visitantes temporários. A saturação turística (ou overtourism) se torna assim um problema a todos os atores e agentes que participam direta ou indiretamente do sistema de turismo.

Essa politização se manifesta de diferentes maneiras. Em alguns contextos os residentes e outras partes interessadas reagem fortemente, discrepando-se com o crescimento do turismo como tal e também, com os impactos que atingem suas cidades, em outros casos, suas formas particulares e seus efeitos são disputados ou deplorados. Considerando suas as muitas configurações, as discussões giram menos em torno do turismo e muito mais em amplos e complexos processos político-sociais e forças de planejamento e mudanças no tecido urbano que parecem armazenar o direito de querer permanecer na cidade, afetada e comprometida em sua qualidade de vida pela saturação turística.

A pressão turística manifesta-se especificamente em dois aspectos fundamentais:

1. A propagação do turismo urbano em bairros residenciais habitualmente pouco visitados por turistas.
2. As transformações e mudanças da cotidianidade de seus habitantes locais.

Uma das mais insistentes e presentes queixas da população local refere-se ao Airbnb, o qual, ainda não regulamentado pelos países receptores, acabou se tornando um lucrativo negócio para alguns residentes locais, aposentados, ou desempregados que colocam a disposição da plataforma seus próprios imóveis, muitos ou a maioria dos quais localizados em centros históricos ou bairros rigorosamente residenciais. Na verdade, o que está realmente faltando é governança local, políticas públicas, regulamentação, legislação e

monitoramento permanente da capacidade de carga e sustentação do destino de uma atividade empresarial que perdeu totalmente seu controle de mercado.

## **2 SATURAÇÃO (OVERTOURISM) NO PROCESSO DE CLUSTERIZAÇÃO - POTENCIAIS LINHAS DE AÇÃO PARA EVITAR A SATURAÇÃO**

No sistema de turismo, embora o conceito de sustentabilidade seja largamente utilizado pelas comunidades acadêmicas, empresarial em menor escala e governamental, durante muito tempo ele ficou atrelado apenas ao meio ambiente. Mais recentemente, a cultura a sociedade e a economia também têm sido consideradas elementos indispensáveis à construção do conceito. Não se esquecendo que a científicação e academização do turismo com as pesquisas e soluções científicas desenvolveram-se intensamente na última década do milênio com os programas de pós-graduação, mestrado e doutorado. No entanto, mesmo sendo inquestionável o fato de que, no longo prazo, o desenvolvimento da atividade turística dependerá da conservação ambiental, da valorização e do fortalecimento das culturas locais e do desenvolvimento econômico das localidades emissoras e receptoras de turistas, essas condições são pressupostos e não garantia da sustentabilidade do Turismo.

É a partir dessa reflexão que surge a discussão sobre a dimensão mercadológica de sustentabilidade do desenvolvimento turístico ou correção dos destinos turísticos em declínio ou já irremediavelmente saturados. Considerando ainda as condições necessárias à atração, retenção, fidelização, satisfação, como também as possibilidades de afastar os efeitos negativos e insatisfações da comunidade receptora provocadas pela saturação da demanda. Buscando sempre a obtenção da melhor relação de um custo benefício do desenvolvimento turístico harmônico para as comunidades locais, o poder público e a iniciativa privada.

Para que as experiências possam ser bem estruturadas e comunicadas, fazem-se necessárias a implementação das diretrizes de regionalização e a clusterização dos destinos turísticos. Regionalizar é romper as barreiras territoriais, políticas e econômicas entre diferentes áreas que possam ser trabalhadas em conjunto para a estruturação de uma oferta de experiências turísticas diferenciadas e focadas nas necessidades mais individualizadas. Para que ela possa acontecer, deve ser acompanhada da clusterização do destino, na qual empresas e pessoas estabelecem fortes redes de relacionamento interpessoal e inter-organizacional.

Essa rede possibilita a oferta de uma multiplicidade de experiências turísticas diferenciadas e dotadas de identidade (clusterização horizontal), com um baixo custo de produção sendo capazes de gerar um efeito multiplicador ampliado nas economias locais (clusterização vertical), além de um aumento do alcance da comunicação do destino, resultando na atração de mercado de consumidores geograficamente mais distantes (clusterização expandida) (Moraes, 2012).

Diante do número muito grande de envolvidos capazes de influenciar o resultado de seu desenvolvimento e ou controle dos destinos turísticos saturados, podem ser mais bem compreendidos com sistema adaptativos complexos. O controle desse processo tende a ser altamente disperso com qualquer comportamento coerente de tais sistemas emergindo a partir da competitividade e da cooperação e entre seus diferentes agentes (em seu sentido mais amplo qualquer indivíduo ou organização envolvido com a atividade turística e não apenas os agentes de viagem). É nesse sentido que, alicerçando o processo de clusterização dos destinos turísticos, estão dois tipos principais de relacionamento inter-organizacional e interpessoal: a competição e a cooperação entre os agentes do sistema.

Atentem ao texto. Da mesma forma que estamos utilizando o processo de clusterização para o desenvolvimento harmônico e sustentado do turismo e consequente crescimento da demanda, o processo aqui será utilizado inversamente, no rígido controle dos destinos já saturados como Veneza e Barcelona, entre outros, no controle e monitoramento, abrandamento e ação redutora da demanda. Recomendo para aprofundamento sobre o tema a consulta a Beni (2012) e Beni e Curi (2012).

Diferentes tipos de competição e de cooperação fomentarão ou inibirão o processo de clusterização. A formação de cartel entre operadores de receptivo, por exemplo, é um tipo de cooperação entre organizações que resulta em preços artificiais, ao mesmo tempo que provoca uma estagnação da qualidade da oferta, prejudicando a competitividade do destino como um todo ante seus competidores (com o advento do Airbnb

este problema tornou-se ainda muito mais complexo pela ausência de regulamentação). Por outro lado, o investimento conjunto em campanha de divulgação do destino reduz os custos de promoção de cada um dos envolvidos, resultando em um aumento da quantidade e/ou qualidade do fluxo turístico para o destino. Embora ambos os casos sejam de cooperação inter-organizacional, o primeiro inibe o processo de clusterização, enquanto o segundo o promove.

A clusterização horizontal se dá por meio do fomento à criação e dinamização de redes de relacionamentos entre aquelas organizações/indivíduos envolvidos diretamente com a provisão de serviços e produtos ao consumidor final. Essas redes podem congregar tanto aqueles que são do mesmo setor (hotelaria, Airbnb, por exemplo) quanto aos dos setores complementares (operação de receptivo, entre outros). O caso do voucher único do destino turístico de Bonito (MS) é um interessante exemplo de ferramenta capaz de promover o processo de clusterização horizontal.

Já a clusterização vertical é resultante do relacionamento de competição e cooperação entre os diferentes agentes da cadeia produtiva do turismo. Se bem trabalhada, essa dimensão de clusterização pode promover uma maior internalização da cadeia produtiva do setor no próprio destino ou região a que pertence, incrementando os efeitos multiplicadores do turismo nas economias local e regional, podendo, ao mesmo tempo, gerar uma redução nos custos de produção e a diferenciação da oferta. (Moraes, 2012)

Finalmente, a clusterização expandida pressupõe a criação e dinamização de uma rede de relacionamentos interpessoal e inter-organizacional entre o destino e os polos emissores, distribuidores e receptores de turistas. É interdependente aos processos de clusterização vertical e horizontal, uma vez que a formação de redes inter-organizacionais e interpessoais no destino permite possibilitar o estabelecimento de relacionamentos com mercados globais, assim como tais relacionamentos provocam uma dinâmica mobilizadora e integradora que assegura, com facilidade e agilidade, monitorar a oferta e a demanda em diferentes destinos turísticos em nível global e regional. Equilibrando o aumento ou redução do tráfego e fluxo turístico global, capaz de possibilitar o alcance de economias de escala necessárias à implementação de processos de internalização da produção de insumos. Quando, em 2012, lancei o livro "Turismo: Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão" ainda não contávamos com a capacidade da tecnologia de informação que temos hoje, em plataformas digitais que mudaram a dinâmica do mercado de turismo com impactos de dimensões nunca antes imaginadas.

Lembrando que estamos no limiar da tecnologia 5G, a qual creio que nos permitirá finalmente monitorar e corrigir o boom do tráfego turístico mundial, com maior controle na distribuição dos fluxos regionais.

### **3 SATURAÇÃO (OVERTOURISM) – POTENCIAIS LINHAS DE AÇÃO E EXEMPLOS ILUSTRATIVOS**

De modo a implementar as diretrizes expostas anteriormente, são elencadas a seguir potenciais linhas de ação e respectivos exemplos ilustrativos: Regulamentação e fiscalização, certificação, classificação, hierarquização, seleção, premiação, concursos e concorrências. De modo a implementar uma cultura capaz da criação e inovação de plataformas digitais de TI que utilizem programas específicos de gestão e controle, monitoramento permanente durante 24 horas por dia que possa evidenciar o "status quo" de cada destino no momento da consulta por qualquer operador de viagens e agências de desenvolvimento em turismo trabalhando no sistema de PPP. Tal instrumento computacional em rede digital asseguraria a motivação dos governos federais, estaduais, regionais e locais numa parceria, com empresários de turismo, somados numa governança cooperativa com todo o terceiro setor e comunidades a investir recursos financeiros e temporais na busca de soluções criativas à satisfação das necessidades do fluxo receptivo de turistas e conforto aos residentes. Alguns exemplos dessa linha de ação incluem em nível global: o concurso das Sete Maravilhas Naturais o processo de concorrência para a sediação dos Jogos Olímpicos e da Copa do Mundo a lista do Patrimônio da Humanidade da Unesco; em nível nacional: a identificação dos 65 destinos indutores do Brasil (com um método ainda muito questionado) e a nova classificação dos meios de hospedagem em 2010 (incompleta e igualmente questionável).

Claro que toda essa preocupação e tecnicidade de pesquisa e precisão de resultados às vezes não resiste as ingerências políticas.

#### **4 SATURAÇÃO (OVERTOURISM) NA DEFINIÇÃO DA CAPACIDADE DE CARGA TURÍSTICA E IMPLEMENTAÇÃO DE TÉCNICAS DE MANEJO DE VISITANTES**

Experiências únicas são experiências diferenciadas. Tanto o controle de capacidade de carga turística quanto o manejo adequado da visitação garantem não apenas a conservação do meio ambiente natural, mas também a devida atenção às necessidades individuais dos visitantes, que possuem diferentes níveis de capacidade de carga física e psicológica.

Igualmente, a população local deve ser sempre preservada de qualquer distúrbio e desconforto pela presença de turistas em seus espaços quotidianos; seus hábitos e costumes devem ser rigorosamente preservados. O turismo não pode e não deve alterar radicalmente a cotidianidade do destino, provocando qualquer desconforto a sua população. Exemplos incluem as Ilhas Lord Howe na Austrália com capacidade de carga turística estabelecida em 400 leitos e o arquipélago de Fernando de Noronha no Brasil, com capacidade de suporte de 450 visitantes simultâneos controlada por meio do limite diário médio ao longo do mês de 130 turistas com acesso ao arquipélago por via área, considerando a taxa de permanência na ilha em 3,4 dias em 1999.

Destaca-se a essencialidade de um modelo de governança eficiente e eficaz para gerir o conjunto complexo de diferentes elementos, entre os quais se encontram na rede de produção, de serviços prestados por empresas ou negócios turísticos: alojamento, restaurantes, agências e operadoras de viagens, transportadoras, parques naturais e temáticos, eventos, feiras e exposições, congressos e convenções lazer e entretenimento, enfim a riqueza que proporciona a viagem do turista; o encontro multidimensional entre empresas e indústrias relacionadas as infraestruturas de comunicação e transporte as atividades complementares, os serviços de apoio (formação e informação) e os recursos naturais e políticas institucionais.

#### **5 TURISMO - SISTEMAS INTEGRADOS, SINESTÉSICOS E INTERATIVOS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA**

O acesso à informação deve deixar de ser a barreira ao consumo da oferta de experiências turísticas, tornando-se o seu principal indutor, tanto para os destinos já saturados como aqueles em desenvolvimento. Para a saturação (overtourism) é a solução de controle e recuperação da demanda para os que atingiram a plenitude, a manutenção e precaução à indesejável saturação.

Para isso, a integração entre os diferentes meios de comunicação e a utilização de diferentes mídias capazes de explorar os sentidos humanos são essenciais. É por meio do uso da sinestesia e de imersão que a comunicação conseguirá, ao mesmo tempo, informar e antecipar o que poderá ser desfrutado pelo visitante através da correta semiótica de comunicação na vivência das experiências turísticas ofertadas em nível receptivo normal ou equilibrar a visita nos destinos saturados evitando os períodos de ocupação plena e os desconfortos consequentes. Quanto mais interativa é a comunicação empregada, mais o potencial dos turistas a perceberá como parte da experiência a ser vivenciada no destino, uma vez que assim ele passa a ser o sujeito e não apenas o receptor. Se considerarmos que a construção do destino junto aos mercados consumidores é algo que ocorre no imaginário humano por meio da percepção de determinados territórios por meio de experiências vivenciadas, podemos entender que a experiência pode e deve ultrapassar as barreiras espaciais que separam os turistas do destino pré e pós viagem, como forma de comunicação, principalmente naqueles destinos saturados. É nesse sentido que a comunicação experiencial cumpre seu papel essencial.

#### **6 GOVERNANÇA E GESTÃO DOS CLUSTERS DE TURISMO**

Configurado e estruturado o cluster de turismo com os cenários sustentáveis dos territórios assegurados, há que pensar na governança e correta gestão e operacionalização desses destinos planejados e organizados para sua missão receptiva e de verdadeira fruição turística. Nesse sentido revela-se oportuno percorrer as experiências de alguns países europeus, notadamente da Escandinávia.

O consumidor da hipermoderneidade, já de há muito, deixou de ser o da pós modernidade; está cada vez mais se transformando em hiper transformador, informatizado, tem à mão seu smartphone e quase todas as informações que necessita: sites de reservas, mapas, localização e múltiplas outras informações, porém ainda lhe falta, aquilo que está prestes a acontecer com a tecnologia 5G. Portanto, aqueles que pareciam ter chegado ao ponto final, na verdade estão ainda chegando ao ponto de partida, o que passa a exigir das organizações em rede uma mudança ainda maior na disponibilidade de dados e informações, que somente ainda não estão disponíveis por negligência das governanças locais e das políticas público-privadas do setor.

O esforço preliminar tem funcionado como fator catalizador no processo de comando voltado ao crescimento sustentável e à logística de governança. Porém sentimos, mesmo em regiões mais avançadas da Europa, a ausência desse esforço organizacional e catalizador de implantação de redes de cooperação. Essas tiveram início em razão das iniciativas da governança pública-privada efetivamente consensual e colocada em prática com os prestadores de serviço do turismo. É importante destacar a respeito dessas organizações bem-sucedidas, principalmente nos países nórdicos, que o papel de comando é crítico. As melhores direções devem arcar com as mudanças no sistema, na estrutura organizacional e cultura das partes que integram a rede de informações e serviços.

A mais importante tarefa, entretanto, é efetuar a mudança em base cultural, das partes, de acordo com o que pretende as "Destinations Marketing Organizations" - conhecidas como (DMO) - com relevante liderança dos agentes no processo de mudança. É muito importante perceber e interpretar corretamente o papel das DMOs que monitoram e gerenciam os integrantes da rede e suas mudanças nas regiões vocacionadas para o turismo e entorno, bem como àquelas em desenvolvimento, já desenvolvidas, em equilíbrio, em estagnação, declínio, ressurgimento ou saturação e dissolução.

## 7 DMOs: INSTRUMENTOS DE CONTROLE VITAL PARA OS CLUSTERS DE TURISMO

"Destination Marketing Organization" parece ser ainda, o instrumento mais completo para, com estrutura agregadora e conciliadora, reunir a dinâmica de todos os atores sociais e agentes institucionais que atuam política e operacionalmente num cluster de turismo. A DMO, por sua própria característica resultante de um forte conjunto institucional de governança pública, privada e do terceiro setor, será capaz de suportar destacado desenvolvimento, para constitui-se como um vetor agregador de forças necessárias para assegurar o gerenciamento, monitoramento, avaliação e controle como também, assegurar a estabilidade e sustentabilidade do cluster turístico. Nela deverão se concentrar agora, e logo mais com a tecnologia 5G, todos os instrumentos de controle, avaliação e geração simultânea de informações "up to date" em sites de conteúdo e projeção em tempo real, da capacidade de carga ocupada desde a entrada, distribuição, ocupação de leitos e densidade da população flutuante, controlando com sinais de alerta à iminência de saturação e previsão de permanência e duração. Da mesma forma, em rede e conexão global, com os países e regiões emissoras com os operadores turísticos como empresas aéreas, marítimas, rodoviárias e ferroviárias, hotéis e Airbnb, a ocupação dia a dia desses clusters já saturados como já vem acontecendo com Veneza, Barcelona, Paris, Roma, Berlin, Praga, entre outras. Não imaginariam que um dia isso poderia acontecer, porém, já está acontecendo o "alerta vermelho" em nossos smartphones e nos dos distribuidores de serviços. Com previsões de reservas e redução de demanda.

A estrutura e habilidade da base de muitas DMOs deverá suportar destacado desenvolvimento, para conciliar mudanças rígidas, presunidas ou não, e se beneficiar de outras novas oportunidades. Organizações como essas que tem suportado funções tradicionais de atingimento de metas, como a publicidade e promoção - informações úteis e desenvolvimento, nos canais de distribuição e serviços, os quais, como retorno, têm suprido os relacionamentos em direção a uma comunidade devem permanentemente renovar seus esforços de manutenção e inovação desde a base até o ápice. Enfatizam, portanto, esses diversos autores a importância vital das DMOs no necessário diálogo permanente e na convergência desses instrumentos para coadjuvar com a governança local o processo de gestão, inovação e desenvolvimento sustentável do destino.

É importante destacar que as DMOs constituem instrumentos de gerenciamento, monitoramento, avaliação e controle frente as empresas que constituem uma rede de produção local ou regional, porém, não substituem a governança do cluster de turismo, esta última auxiliada decisivamente pelas primeiras na avaliação do desempenho socioeconômico e produtivo de sua área de jurisdição político-institucional.

Uma outra característica fundamental para o desenvolvimento sustentável do turismo alicerçado nas DMOs é o papel central que o caráter empreendedor, sempre renovado no envolvimento de metas, confere às empresas integrantes da rede de produção, conferindo-lhes a capacidade de enfrentar mudanças repentinas e turbulências do mercado que podem desestabilizar o destino, como a ameaça do declínio e saturação .

## REFERÊNCIAS

- Beni, M. C. (2012) Clusters de turismo. In: Beni, M. C. (org). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. São Paulo: Manole, p.517.
- Beni, M. C. e Cury, M. J. F. (2012) Bases territoriais e redes de cluster de turismo. In: Beni, M. C. (org). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. São Paulo: Manole, p. 487.
- Moraes, L. N. de. (2012) Dimensão mercadológica de sustentabilidade do desenvolvimento turístico. In: Beni, M. C. (org). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. São Paulo: Manole, p. 283.

---

### Informações do autor

Doutor em Ciências da Comunicação e Livre Docente em Turismo pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Professor titular aposentado da ECA-USP. Membro do Conselho Nacional de Turismo. Foi pionero no ensino superior em Turismo no Brasil, além de ter atuado em diferentes programas de pós-graduação. Autor de diversos livros e artigos, entre eles o best-seller Análise Estrutural do Turismo.

E-mail: [beni@usp.br](mailto:beni@usp.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3279-5640>