



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Tomazzoni, Edegar Luis; Dorion, Eric; Zottis, Alexandra

ANÁLISE ORGANIZACIONAL DE DESTINOS TURÍSTICOS COM BASE NOS CONCEITOS DE  
MUDANÇA, DE INCERTEZA E NA TEORIA DO CAOS: ESTUDO DOS EXEMPLOS DE GRAMADO E  
CANELA, NA SERRA GAÚCHA

Organizações & Sociedade, vol. 15, núm. 47, octubre-diciembre, 2008, pp. 137-154

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638303010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ANÁLISE ORGANIZACIONAL DE DESTINOS TURÍSTICOS COM BASE NOS CONCEITOS DE MUDANÇA, DE INCERTEZA E NA TEORIA DO CAOS: ESTUDO DOS EXEMPLOS DE GRAMADO E CANELA, NA SERRA GAÚCHA

Edegar Luis Tomazzoni\*  
Eric Dorion\*\*  
Alexandra Zottis\*\*\*

## RESUMO

**A**s teorias da mudança e do caos proporcionam visão do conjunto de relações, aspectos e implicações do turismo, com base nas incertezas e instabilidades ambientais e de mercado. A maioria dos modelos de análise, planejamento e gestão do turismo ainda é limitada, em razão do seu caráter linear e unidimensional. O objetivo da teoria do caos é fornecer explicações dos fenômenos, não é fazer previsões, pois é impossível prever o futuro a longo prazo. As estratégias de gestão geram novas fontes de incerteza, pois a realidade não pode ser completamente representada por modelos. Ter consciência desses fatos significa, entretanto, considerar o campo de múltiplas possibilidades e oportunidades da mudança e do caos na gestão do desenvolvimento do turismo. Essas idéias são aplicadas à análise das experiências de dois dos principais municípios turísticos do Brasil, Gramado e Canela, localizados na Região das Hortênsias, Serra Gaúcha.

## ABSTRACT

**T**he theories of change and chaos can give a large vision of the relations, aspects and implications of tourism, considering environmental and market uncertainties and instabilities. The majorities of the models of analysis, planning and management of Tourism are still limited, due to their linear and one dimensional character. The objective of the chaos theory is to offer explanations about the phenomena, not to make predictions, because it is impossible to predict the future at long term. The management strategies create new sources of uncertainty, because the reality can not be completely represented by models. To be aware of these facts means, however, considering the range of possibilities and opportunities of change and chaos in the management of tourism development. Based on these ideas, this article analyses the experiences of Gramado and Canela, two of the main tourist cities of Brazil, situated in the Highland Region of Rio Grande do Sul State.

\*Prof. da Universidade de Caxias do Sul

\*\* Prof. da Universidade de Caxias do Sul

\*\*\*Profº do Centro Universitário FEEVALE

## Introdução

**U**m dos principais desafios do turismo é a implementação de modelos de gestão adequados e eficazes, que proporcionem desenvolvimento em dimensões econômica, social e cultural, considerando a melhoria da qualidade de vida das comunidades, por meio da geração de oportunidades de negócios, emprego e renda.

A partir dessa premissa, formula-se a problemática deste estudo, com base em questões como: quais são os fatores preponderantes a serem considerados no desenvolvimento do turismo, seriam o planejamento e a gestão estratégica, ou as circunstâncias da incerteza e do caos? De acordo com a teoria do caos, as organizações apresentam comportamentos muito mais complexos do que as máquinas, pois são constituídas por seres humanos.

No turismo, potencializa-se essa situação, pois o processo de produção e de consumo turístico é essencialmente um sistema complexo de relações entre pessoas e de múltiplas organizações. São muitas as questões que se poderiam formular para explicar o fenômeno, e essas questões podem ser angustiantes. Pela teoria do caos, pode-se, porém, entender que não haveria razões para frustrações em não se encontrar respostas e em não se obter os resultados esperados. As situações caóticas geram impactos diversos, tanto positivos quanto negativos, envolvendo a sustentabilidade e a capacidade de carga das destinações turísticas.

Nesse artigo, apresentam-se as idéias e conceituações da mudança e de suas relações com o turismo. Abordam-se as visões da teoria do caos, com base em estudos realizados sobre situações diversas da sociedade e da economia para fazer-se uma análise do turismo, considerando suas características e peculiaridades. As contextualizações teóricas da sustentabilidade dos destinos turísticos são relacionadas com os referenciais das teorias do caos. Com base nesses referenciais, identificam-se os elementos para gestão de destinos turísticos, os quais são aplicados em análises das experiências de dois dos principais municípios turísticos do Brasil, Gramado e Canela, localizados na Região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul.

A pesquisa é de caráter descritivo-explicativa e exploratória sobre a relação entre a gestão do destino turístico e incerteza e caos. Além da fundamentação teórica, realizou-se investigação de aspectos da história, da economia e do turismo dos municípios de Gramado e Canela a fim de entender a configuração do ambiente local.

Um dos procedimentos metodológicos foi a realização de entrevistas de perguntas abertas com presidentes e representantes das entidades de classe de Gramado e de Canela, com autoridades, empresários e profissionais de segmentos diversos. Obtiveram-se informações do Sindicato de Hotéis e Associações Comerciais da Região. No setor público, as fontes de informações foram as Prefeituras Municipais, o Ministério do Turismo, a Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – Sebrae. Acompanharam-se os andamentos dos projetos pelas parcerias entre as entidades regionais.

O objetivo, portanto, deste artigo é contribuir com a apresentação de novas abordagens para a gestão organizacional da sustentabilidade dos destinos turísticos, por meio da identificação de fatores que influenciam o seu desenvolvimento, e esclarecer aspectos da sua complexidade. O estudo da história proporciona o entendimento das implicações teóricas da mudança e da do caos na trajetória do destino turístico. Não se pretende enfatizar problemas e nem apresentar soluções, mas estimular novas reflexões e visões para a gestão organizacional do turismo como atividade econômica em gradativa expansão no Brasil e no mundo.

Apresentam-se discussões sobre a mudança como processo inexorável e inevitável da vida e da natureza, cujos impactos são inerentes aos destinos turísticos. Com isso, identificam-se elementos, aos quais agregam-se conceitos e referenciais da teoria do caos para análise do destino turístico.

## Mudança e Turismo

A mudança é intrínseca às organizações que estão submetidas aos campos de relações de poder e ação dos atores sociais. Para Chia (2003, p. 213), “(...) nada há no mundo a não ser mudança, movimento ou processo. Coisas como pessoas, organizações e idéias são nomes dados a abstrações de padrões de movimento identificáveis e relativamente constantes que se estendem sobre todo o universo (...”).

O entendimento da razão do processo dinâmico das relações entre grupos que ocasionam as mudanças pode ser encontrado na busca de satisfação de necessidades e desejos. Os atores sociais são seres humanos submetidos a diversos campos de controle de suas ações, porém, impulsionados por fatores de natureza subjetiva, como sentimentos e emoções. Esses aspectos psicológicos, somados às características biológicas, provocam atitudes, iniciativas, decisões e realizações.

Em nome da modernização e da atualização, despreza-se o antigo, o velho e banaliza-se a mudança, ao mesmo tempo em que os avanços sociais proporcionados por ela provocam desejos por mais mudança. Muitos conhecimentos tornam-se descartáveis, e as experiências são questionáveis. “Fenômenos, coisas, situações, eventos negam a riqueza e, às vezes, encobrem histórias e fatos passados que geraram as realizações” (Chia, 2003, p. 220). O turismo tem, entretanto, a propriedade de promover a valorização dos acervos a patrimônios, pois transforma manifestações histórico-culturais em atrativos.

Por um lado, o estudo de Chia (2003) baseia-se em tradições filosóficas relativamente esquecidas para lançar novas luzes sobre a verdadeira natureza da mudança. Para Chia (2003, p.226), a mudança transcende a própria organização, pois “sob a perspectiva da *metafísica da mudança*, o que está em primeiro plano, e é natural, é a mudança. A organização é vista como uma tentativa secundária e uma imposição artificial para apreender e estabilizar a realidade incessantemente fluida e indiferente a nossos interesses”.

Por outro lado, a argumentação de Chia (2003, p. 201) de que “tipologias, taxonomias e esquemas classificatórios são convenientes, mas são métodos essencialmente reducionistas para abstrair, fixar e rotular o que está intrinsecamente mudando, fluindo e transformando a realidade social”, demonstra os avanços e a maturidade da ciência das organizações em questionar métodos e técnicas de pesquisa e de produção de conhecimento sobre a mudança.

Para alguns, o passado (conservador da tradição), inclusive o arcaico (fator de permanência e do universal), se refere à ordem, propõe os repertórios ou os guias necessários para uma orientação segundo a qual o tempo atual poderia ser examinado, interpretado, organizado. A modernidade recebe dessas fontes o que a ordena e a faz portadora de significações (BALANDIER, 1988).

Uma das crenças em voga atualmente é de que diante de tanta tecnologia e competição, o que importa é construir o futuro, viver em função das promessas de realização e felicidade do amanhã, pois o hoje é fugaz, efêmero, volátil. A futurologia incorporou-se à cultura de muitas organizações. A agilidade proporcionada, por exemplo, pelos sistemas de transportes, pelos sistemas eletrônicos financeiros e de comunicação faz com que eles se tornem obsoletos, pois o tempo é cada vez mais escasso. Contradictoriamente, quanto mais ágeis são os serviços, menor é a disponibilidade de tempo, pois aumenta o volume de atividades, tanto de trabalho quanto de lazer. A sensação é de que nunca se alcançam os objetivos, de que a produção intelectual ou material é insuficiente.

As estruturas organizacionais são flexíveis, mutantes, tanto em razão das pressões e movimentos endógenos, quanto pelas suas relações de intercâmbio dinâmico com os fatores do ambiente externo, de caráter político, cultural, tecnológico, econômico, demográfico e social. “A estrutura continua tendo importância por meio da maneira como ela é tratada na teoria contingencial, tipologias e taxonomias e na discussão de novas formas organizacionais” (HININGS, 2003, p. 280).

A intensidade da mudança é diretamente proporcional à flexibilidade, mobilidade e fluidez da estrutura organizacional. Por outro lado, a pretensão da organização manter-se estável é impossível de realizar-se, pois ela está submetida a relações de tensão com os fenômenos da realidade, em constante transformação.

Mintzberg (2004) propõe que as estratégias do planejamento sejam flexíveis para evitar a resistência psicológica e organizacional à mudança. As estratégias não devem ser explícitas, a coordenação do plano deve inspirar liberdade de atuação. O autor critica excessivo rigor da programação e as pressões de tempo sobre os gestores, pois a desorganização impede a consideração de oportunidades e idéias brilhantes.

Para Minzberg (2004, p. 152), o planejamento tem outras características que encorajam a mudança incremental à custa de mais mudança quântica. Uma é sua programação “cerrada”, que deixa pouca ou nenhuma folga e põe grandes pressões de tempo sobre os gestores para manterem o sistema no cronograma. Isso dificilmente os anima a considerar alternativas desorganizadoras.

É importante observar a relação das idéias de mudança com o turismo. Um dos autores que aborda as influências das novas tecnologias e comportamentos sociais no turismo é Molina (2004), enfatizando que a volatilidade do mercado incide sobre um espectro de situações. As transformações do mercado aceleraram a inovação e a especialização da oferta dos destinos, gerando-se a necessidade de reciclagem, desenvolvimento de atributos simbólicos, agregação de valor lúdico singular e memorável e criação de alternativas de viagens cada vez mais individualizadas.

Para Molina (2004, p. 30),

Destaca-se um eixo central da evolução do turismo: a incerteza. A informação e os dados que a compõem são, atualmente, uma *commodity*. O conhecimento é, em contraste, um elemento diferencial e impulsor da competitividade atual. Entender as tendências sociais significa criar vantagens competitivas. O conhecimento do comportamento dos indivíduos é o filão que possibilita reinventar os destinos turísticos por meio de operacionalização de conceitos, programas de qualidade e capacitação.

De acordo com Cruz (2000), o destino turístico é invariavelmente suscetível à demanda externa. Cruz (2000, p. 8) explica que a territorialidade do turismo deve ser analisada pela dinâmica dos fatores externos ou exógenos. “A fixidez do produto turístico constitui um dos vetores que orientam a lógica da organização espacial requerida pela atividade. Apreender a lógica da apropriação e transformação de espaços pelo turismo na atualidade carece da consideração das diferentes externalidades”. Para a autora, a qualidade do destino turístico é determinada pela intensidade do uso e pela forma de organização territorial, de acordo com o perfil comportamental dos turistas – eventuais, solitários, aventureiros.

Para Ruschmann (2001, p. 95),

Quando uma destinação recebe maior número de turistas está em um estágio em que já não é exótica e nem tão familiar. Pode-se visualizar o início da sua extinção como atrativo turístico, pois a “massificação” de um recurso faz com que perca suas qualidades e características. Estudando a evolução do turismo nas ilhas do Mar do Caribe, Holder (1991, p. 280) formulou a “teoria da autodestruição do turismo”, baseando-se no postulado de que o turismo desenvolve-se e sucumbe ciclicamente em quatro fases: 1) um local distante e exótico oferece descanso, sossego e relaxamento para os ricos; 2) promoção turística atrai pessoas de classe média que vêm mais para imitar os ricos, constroem-se assim mais hotéis, e o local perde a característica de refúgio; 3) os equipamentos para o turismo de massa atraem pessoas de poder econômico e padrões de comportamentos sociais mais baixos; 4) a localidade perde sua atratividade e decai, os turistas a abandonam.

Com base nas idéias destacadas no referencial teórico apresentado, os elementos da mudança mais adequados à análise do turismo são: a) valorização e aproveitamento de experiências e iniciativas do passado; b) capacidade de atualização tecnológica ou de inovação; c) adequada estrutura organizacional para

realizações de projetos; e d) flexibilidade para prolongamento do ciclo de vida das organizações.

## Teoria do Caos

Para a fundamentação da teoria do caos, são destacados estudos de vários autores contemporâneos, iniciando-se por Balandier (1988). Para esse autor, a teoria do caos é uma disciplina recente que nasceu no final da década de 1970, e é considerada por alguns cientistas uma das maiores revoluções da história do conhecimento das civilizações. Essa teoria explica que a natureza não é linear, é complexa, imprevisível, aleatória, em constante desordem. Esse campo de conhecimento se aplica às mais diversas áreas da natureza, da vida humana e da sociedade. Fenômenos da medicina, como o enfarto, são interpretados como uma passagem brutal a um estado caótico. Para as oscilações econômicas, buscam-se explicações nos ciclos de instabilidade.

Uma das idéias centrais da teoria do caos são os atratores estranhos que se aplicam a uma explicação diferenciada dos fenômenos, tendo em vista entender a convergência da desordem como um processo inerente ao movimento e à mudança do mundo. Os impactos das crises, causadas pela violência, pelas doenças e catástrofes climáticas são fatos "normais" na constante busca de equilíbrio entre a ordem e a desordem. A desordem é, entretanto, relativa, pois tudo é uma questão de interpretação. A análise depende não só da avaliação subjetiva do juízo de valor, mas também dos paradigmas estabelecidos pela ciência. A teoria do caos possibilita paradigmas mais abrangentes, mais flexíveis e mais compreensíveis da realidade. Outra idéia fundamental dessa teoria é que o comportamento dos seres humanos é mais complicado do que as partículas.

Ashby (1970) explica que a cibernetica é o estudo dos possíveis comportamentos das máquinas e dos animais, e do controle da comunicação entre eles. A cibernetica dedica-se aos comportamento regulares ou previsíveis, mas enfatiza a importância da complexidade que não deve ser ignorada. Essa ciência, por lidar com a complexidade, apresenta esperança de contribuir para o combate dos males psicológicos, sociais e econômicos, em uma época em que os cientistas são incapazes de solucionar o declínio da sociedade e a vacilação dos sistemas econômicos. Ashby (1970) propõe fundamentos para novos métodos de pesquisa.

Para Bauer (1998), os arranjos humanos são sistemas caóticos, porque são interativos, em constante intercâmbio e mudança. A empresa é um sistema dinâmico porque é feita de interações complexas com governos, trabalhadores, clientes, organizações financeiras e outras empresas. A economia neoclássica é limitada pela lógica e pela racionalidade, pois não considera os comportamentos instáveis dos indivíduos, das organizações e dos sistemas sociais. Para Bauer (1998), a teoria do caos justifica a observação de John Stuart Mill de que nem sempre o mais adequado (apto) sobrevive, pois o mundo mercantilista é de dúvida, confusão e perdas e não de ordem, organização perfeita e de igualdade. Essa justificativa é ainda mais importante para a compreensão dos fracassos injustos do mundo atual. O objetivo da teoria do caos não é fazer previsões, mas procurar explicações.

Thiéart e Forges (1993, p. 7) abordam a idéia de que pequenas variações em certas variáveis podem ter consequências monumentais, totalmente imprevisíveis inicialmente. Para eles,

Desde que Lorentz criou a famosa metáfora da borboleta que bate as asas na floresta brasileira e cria, alguns meses mais tarde, um furacão no Texas, os pesquisadores de numerosas disciplinas (biologia, demografia, cosmologia, informática e outras) admitem e reconhecem a natureza caótica desse sistema. Todavia, no caso dos sistemas dissipativos, isto é, dos sistemas que dissipam sua energia ao exterior, como são as organizações, aparecem pequenas ilhas de estabilidade, de regularidade e de ordem. Estas pequenas ilhas são chamadas, em ciências físicas, de atratores estranhos. Pode tratar-se, entretanto, de uma estabilidade mortal, uma vez que a organização é irremediavelmente "atirada" em direção ao seu declínio e desaparecimento.

De acordo com Thiétart e Forges (1993), os gestores lidam com o dilema da relação dialética entre caos e ordem. A ordem é uma ilusão, pois as ferramentas de gestão para criar situações de certeza e de racionalidade geram novas fontes de desordem. A dinâmica caótica, não linear, do interior das organizações possui, entretanto, propriedades organizadoras. São duas faces de uma mesma moeda que representa processos estruturados e anárquicos. A realidade não pode ser complemento representada por modelos, em razão da sua complexidade. Os modelos devem, portanto, limitar-se à descrição, sem a pretensão de fazer previsões, pois não se conhecem as variáveis que se desencadearão no futuro.

Além disso, existem múltiplas relações de forças no interior da organização e na sua relação com o ambiente. A ordem, porém, é sinônimo e característica intrínseca da organização. Sem a ordem, a organização não existiria. É por meio da ordem que se controlam e se governam os movimentos e conflitos organizacionais. A ordem torna-se fonte de caos, e o caos pode ser organizador. A trajetória fundamentada na noção de auto-organização parece a única realmente adequada para trazer uma resposta satisfatória ao problema de gestão entre caos e ordem (THIÉTART e FORGES, 1993).

A teoria do caos demonstra os perigos da extração e as dificuldades que geralmente podem comprometer as previsões econômicas. Com a ocorrência do caos, as previsões econômicas são extremamente difíceis. A intuição sugere que, quando estável, o atrator do sistema pode tornar-se crescentemente complexo, pois mudanças nos valores de parâmetros provocam trajetórias caóticas. Um atrator estranho é um conjunto incontável de pontos tal que as trajetórias que começam fora desse conjunto serão atraídas para ele. Para os propósitos de previsão, é importante identificar se pontos iniciais que têm a mesma origem levam a trajetórias divergentes. Essa divergência é denominada dependência sensível de condições iniciais. Tal dependência sensível de condições iniciais não será observada caso existirem trajetórias periódicas estáveis que atraiam trajetórias de quase todos os pontos iniciais (BAUMOL e BENHABIB, 1989).

Para Beinhocker (2000), estudos científicos recentes têm mostrado que, na verdade, a intuição a respeito da incerteza talvez seja menor do que a realidade exige, e o mundo dos negócios talvez seja menos previsível do que se pensa; e a mente, como instrumento de previsão, bem pior do que se gostaria. Uma descoberta de grande importância para os estratégistas se refere à impossibilidade, muitas vezes, de prever os sistemas complexos, porque eles têm um equilíbrio pontual e dependem da trajetória.

O equilíbrio pontual é representado por um comportamento do sistema caracterizado por períodos de imobilidade relativa entremeados de mudanças drásticas. Isso significa que as grandes mudanças ocasionais (como quebras de mercados de ações) são inerentes à dinâmica do sistema e não resultado de um choque externo eventual. A dependência da trajetória é a constatação de que pequenas mudanças aleatórias em um ponto da linha do tempo podem levar a resultados radicalmente diferentes mais adiante (BEINHOCKER, 2000).

Caos é o nome dado para o comportamento instável, porém, limitado. Pode ser definido como um padrão de comportamento ao longo do tempo que é gerado por uma equação determinística, mas que é extremamente sensível às condições iniciais de tal forma que não importa o quanto próximas duas condições iniciais estejam, elas divergem exponencialmente ao longo do tempo (BRYNN e WILKINSON, 1994),.

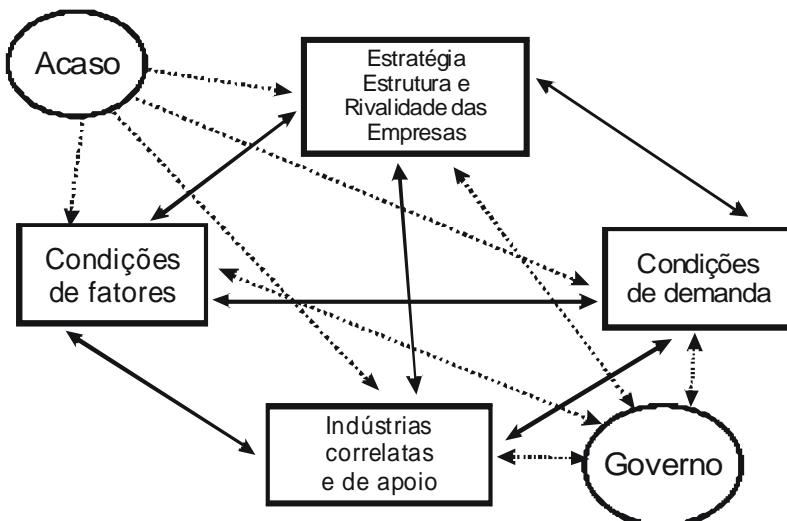
A impossibilidade de fazerem-se previsões a longo prazo é em razão do comportamento diferente de sistemas cujas trajetórias têm as mesmas condições iniciais. A tendência é, então, rejeitar sistemas instáveis, pois seu comportamento seria transitório. Considerando que a instabilidade pode, entretanto, persistir, a teoria do caos proporciona uma nova dimensão à análise dos sistemas não lineares (GORDON e GREESPAN, 1988).

Sheridan (1985) aborda o mesmo campo de estudo, intitulando-o de teoria da catástrofe, a qual apresenta um modelo matemático dinâmico para analisar e descrever eventos descontínuos em ciências diversas como física, biologia e psicologia.

logia. Enfatiza a eficiência desse modelo matemático, exemplificando com situações de comportamentos organizacionais como negociações de contratos, implantações de mudanças, métodos de produção e outros.

Apresenta-se a figura a seguir para mostrar que, além dos agentes, condições, estratégias e fatores, Porter (1993) destaca o acaso como força inexorável da gestão organizacional.

**Figura 1 - Diamante da Competitividade**



Fonte: Porter (1993)

Pode-se perguntar quais seriam as situações atuais do mundo que prevalecerão sobre os rumos do futuro. Seriam os problemas do terrorismo, como, por exemplo, o atentado de 11 de setembro de 2001 às torres do World Trade Center de Nova York e os demais atentados (Madri, Londres e Egito) que terão mais influência? Ou seriam as iniciativas em prol da paz, harmonia e justiça social como geradoras de benefícios para a humanidade? Especificamente quanto aos reflexos dos atentados sobre o turismo, as previsões, de acordo com a OMT, eram as mais pessimistas possíveis. Mesmo em meio a uma das mais graves crises de sua história, o turismo encontrou, entretanto, outros caminhos e continua apresentando índices de crescimento.

Em síntese, como elementos mais evidentes da teoria do caos, de acordo com o referencial teórico apresentado, tem-se que: a) desordem é uma característica inerente aos sistemas econômicos e sociais; b) o comportamento organizacional e dos indivíduos não é linear, mas inconstante; c) as interações das organizações são multiabrangentes e complexas; d) o objetivo não é fazer previsões, pois é impossível prever o futuro a longo prazo; e) o objetivo é fornecer explicações dos fenômenos; f) as ferramentas de gestão geram novas fontes de incerteza; g) realidade não pode ser completamente representada por modelos; h) pequenas variações em certas variáveis poderão provocar consequências grandiosas; i) uma trajetória depende das condições iniciais; j) grandes mudanças ocasionais são inerentes à dinâmica dos sistemas; k) duas condições iniciais muito próximas poderão divergir exponencialmente ao longo do tempo; e l) caos encontra sua própria ordem, é auto-organizador.

## Teoria do Caos e Turismo

Em turismo, mais do que em qualquer outro setor de atividades, predomina a interação entre pessoas, não só por tratar-se de um setor que envolve serviços,

mas por este se constituir em ofertas de produtos que dependem essencialmente do envolvimento do cliente na produção, a qual se efetiva concomitantemente ao consumo. Certamente, seriam vários os estudos do turismo em que se poderiam identificar situações de complexidade e caos. São, entretanto, escassos estudos com aplicação da teoria do caos ao turismo.

Para Tinsley e Lynch (2001), a definição de turismo é uma questão complexa e inacabada. Pearce (1989) afirma que turismo tem sido definido de várias maneiras, mas pode ser pensado como as relações e fenômenos decorrentes de viagens e estadas temporárias de pessoas, prioritariamente por lazer. Para ele, enquanto autores divergem quanto aos motivos (negócios, saúde ou educação), deve-se reconhecer que o turismo constitui um amplo espectro de alternativas de lazer.

Geralmente, essas "relações" e "fenômenos" acontecem em uma destinação turística. Muitos estudos e modelos de desenvolvimento, como Butler (1980), Gunn (1993) e Pearce (1989), são baseados na referência de uma destinação turística. Esses estudos tendem a definir a destinação como um sistema contendo um número de componentes como atrações, acomodações, transportes, serviços e infraestrutura. Esses sistemas, entretanto, tendem a ser estáticos, sem um elemento dinâmico. O desenvolvimento é visto simplesmente como uma expansão físico-geográfica, aumentando a infra-estrutura turística. O desenvolvimento não é definido com base nas atitudes das pessoas e valores intangíveis, como, por exemplo, as articulações de redes de cooperação para o desenvolvimento das destinações.

McKercher, em um artigo publicado em 1999, argumenta que o turismo funciona essencialmente como um sistema caótico, não linear e não determinístico. Em razão disso, os modelos existentes são limitados em explicar as complexas relações entre os seus vários elementos. Para McKercher (1999), Mill e Morrison (1985) apresentam um sistema fechado de turismo que consiste em quatro partes – mercado, viagem, destinação e marketing. McKercher (1999) argumenta que, assim como esse modelo, os modelos de McIntosh e Goldner (1995), de Gun (1979) e de Murphy (1985), cada qual enfocando um aspecto (geografia, planejamento, relação do turista com a comunidade), também possuem limitações na análise da complexidade do sistema de turismo. Para McKercher (1999), uma das razões dessa limitação é que os estudiosos acreditam que o turismo pode ser controlado.

O sistema de turismo não pode ser administrado sob o paradigma newtoniano para operar uma máquina, pois abrange uma complexa diversidade de relações que torna muito difícil a previsão dos seus movimentos. McKercher propõe um modelo alternativo de turismo, com base nas teorias do caos e da complexidade. Esse modelo identifica nove elementos do sistema de turismo: o turista, os vetores de comunicação, fatores de influência sobre a comunicação, a destinação, a comunidade local, agentes externos, outras externalidades relacionadas ao turismo, emissões (*out puts*) do sistema e circunstâncias caóticas. (MCKERCHER, 1999).

A análise de Russel e Faulkner (2004) baseia-se no Modelo de Ciclo de Vida da Destinação de Turismo e argumenta que a aplicação da teoria do caos e da complexidade possibilita considerar diferentes tipos de atividades empreendedoras, pois enfatiza elementos de turbulência, mudança e dificuldades de prever o futuro. Russel e Faulkner (2004) estudaram exemplos de desenvolvimento de duas destinações turísticas australianas e identificaram como empreendedores locais obtiveram benefícios da turbulência e do caos, aplicando sua criatividade de maneira a proporcionar vantagens competitivas a uma destinação em relação à outra.

A fim de representar com propriedade os estudos abordados anteriormente, exemplificando-os com situações da realidade, destacam-se as análises de Beni (1997), as quais enfatizam a complexidade do turismo, já que é um setor produtivo que se diferencia da indústria de transformação. De acordo com esse autor, por ser impossível definir as fronteiras da dimensão da empresa de turismo, existe falta de estudos nessa área. "Pode-se imaginar que o produto turístico exista em teoria, mas na prática, como cada pessoa tenta em seu individualismo dar um colorido especial às suas férias, o resultado final será completamente outro" (BENI, 1997, p. 160).

Identificam-se na análise de Beni situações de complexidade, impossibilidade de definir as fronteiras e a subjetividade com que cada indivíduo realiza suas viagens. São aspectos e características que definem e fundamentam o comportamento caótico do turismo.

É importante transcrever literalmente a abordagem de Beni (1997, p 160) sobre a aplicação de conhecimentos científicos aos estudos do turismo:

Os postulados e os conceitos utilizados pela análise dos sistemas físicos devem ser encarados em função de suas capacidades para resolver os sistemas não-físicos em particular os sistemas "turístico-recreativos". É lamentável que os resultados desses procedimentos científicos comprometam o produto final porque sua exatidão é função da estabilidade do comportamento da maioria dos indivíduos. E, em definitivo, é o comportamento aparentemente irracional ou mais exatamente inexplicável dos indivíduos que limita a exatidão do modelo.

Pela visão da teoria do caos, não há o que lamentar, pois essas situações não são características exclusivas do turismo, são fenômenos inerentes à natureza social, em cujo contexto o turismo está inserido. É importante destacar a natureza compósita do produto turístico total, apresentada por Beni (1997), cuja idéia é de suscetibilidade às necessidades e desejos dos consumidores. Ao contrário de um produto manufaturado que pode ser adquirido pronto, o produto turístico é consumido concomitantemente à sua elaboração.

Assim, cada turista compõe sua viagem com o transporte, hospedagem, tipo de refeição, passeios, compras e espetáculos mais adequados aos seus interesses. Por mais antecipadamente planejado que seja, o pacote ou roteiro turístico possui inúmeras situações imprevisíveis, pois as preferências e decisões de consumo se manifestam à medida que a viagem se desenvolve. Para Beni (1997), é impossível calcular o produto turístico total de maneira precisa.

A idéia do efeito caótico do turismo, de acordo com pequenas variações iniciais que podem provocar mudanças muito maiores do que se poderia prever inicialmente está presente nas abordagens econômicas de Beni (1997). Essa idéia de repercussões econômicas é definida como efeito multiplicador, por meio do qual o turismo desencadeia o seu próprio desenvolvimento e o desenvolvimento de outros setores. Como exemplo positivo, tem-se que a oferta de serviços de turismo gera novos empregos no comércio e na indústria. Um exemplo negativo desse efeito seria a inflação do mercado imobiliário dos centros de alta demanda turística. Beni enfatiza a importância de analisar os efeitos do turismo sobre os valores históricos, artísticos e culturais de uma comunidade.

A preocupação e os cuidados devem ser maiores com relação aos núcleos em que as identidades culturais sejam mais enraizadas e autênticas, pois as perturbações provocadas pelo turismo podem comprometer irreversivelmente o futuro desses patrimônios. Novas questões podem ser formuladas, como, por exemplo: que impactos culturais podem ser gerados? O que pode acontecer em curto prazo com as culturas que interagem por meio do turismo? É possível tentar imaginar, mas é impossível prever como serão essas culturas a longo prazo. As mesmas abordagens e questões podem ser aplicadas à análise de impactos ambientais, considerando todos os tipos de reservas naturais que servem de atrativos ao turismo.

Para a sustentabilidade cultural e ambiental do destino turístico é fundamental a atuação da comunidade. Como razão fundamental do consumo turístico, a preservação deve proporcionar retornos e benefícios para a própria comunidade. A definição de comunidade torna-se complexa e enseja dúvidas e questionamentos sobre os reais atores que a constituem até a natureza de sua exposição turística face às mudanças do contexto da globalização. As comunidades locais identificam oportunidades na gestão da relação entre sustentabilidade local e impactos turísticos.

Identificam-se também nas idéias de Krippendorff (1987) as implicações caóticas do turismo e os alertas do autor para a necessidade de gerir e controlar os seus impactos sociais e ambientais:

Seria tanto ingênuo como perigoso crer numa auto-regulamentação do sistema. Há necessidade de uma política de normatização. Se especialmente o Estado não impusesse condições de ordem geral, a liberdade do lazer e das viagens levaria ao caos e à anarquia. Sim à política do lazer e do turismo! Não no sentido de introduzir conceitos ideológicos da sociedade e de sua mutação no espaço relativamente livre do lazer, mas para evitar que um desabrochar pessoal imoderado acabe por trazer prejuízos à exploração abusiva do meio. É preciso fixar limites e formular determinadas condições para que o altruísmo se desenvolva também no âmbito do lazer e das viagens. Mais comunidades e menos isolamento, mais solidariedade e menos egoísmo, mais cooperação, menos concorrência. No final, não haverá menos, porém mais espaço de liberdade. (KRIPPENDORF, 1987, p. 179).

Por mais éticas que sejam as idéias de Krippendorf, na proposição de uma regulação dos sistemas de turismo, é preciso questionar se é possível estabelecer uma ordem no sistema turístico, a fim de que não haja uma exploração abusiva do meio ambiente.

Pode-se estabelecer, ainda, uma relação entre a teoria de estágios de crescimento econômico de Rostow (1961) com o turismo, e uma das questões é se o turismo pode liderar o processo de desenvolvimento de uma economia, especialmente em âmbito regional. Pressupõe-se e assume-se que a resposta para essa questão é afirmativa e que, em uma primeira etapa, o desenvolvimento do turismo inicia com um pequeno grupo de empresas (hospedagem, alimentação) que tem na atividade a sua subsistência, ainda que em condição sazonal. Uma ação ou iniciativa pode apresentar resultados mais grandiosos do que se imagina em um primeiro momento.

### **As Trajetórias Turísticas de Gramado e Canela**

Os municípios vizinhos de Gramado e Canela localizam-se na Região das Hortênsias, Serra Gaúcha. Sua principal atividade econômica é o turismo, tanto de lazer, quanto de negócios, destacando-se, no Rio Grande do Sul, como polo de referência no setor. Sua infra-estrutura abrange parques naturais, rede hoteleira, de serviços e comércio diversificados e vias de acessos aos principais centros urbanos, situando-se a 136 km da capital, Porto Alegre.

Nas tabelas a seguir, têm-se os perfis sócio-econômicos dos municípios, dados e números de estabelecimentos dos segmentos de hotelaria e gastronomia.

**Tabela 1- Dados Sócio-Econômicos dos Municípios**

	<b>Gramado</b>	<b>Canela</b>
PIB R\$	210.138.520,00	152.829.040,00
PIB per capita	7.181,00	4.413,00
IDH	0,841	0,818
Posição IDH RS	17º	83º
Posição IDH no Brasil	63º	247º
População total	31.972	38.152
População urbana	25.920	34.337
População rural	6.052	3.052
Expectativa de vida (anos)	75,5	75,8
Orçamento 2005 R\$	35,5 milhões	34,2 milhões

Fontes: IBGE e FEE, 2006

**Tabela 2 - Meios de Hospedagem**

Município	Número de Estabelecimentos	U.H	Leitos
Canela	60	1.422	4.154
Gramado	142	3.814	10.680

Fonte: Sindicato de Hotéis da Região das Hortênsias, 2006)

**Tabela 3 - Meios de Alimentação**

Município	Número de Estabelecimentos	Capacidade
Canela	68	5.022
Gramado	126	10.745

Fonte: Sindicato de Hotéis da Região das Hortênsias, 2006

A vocação de Gramado para o turismo nasceu da hospitalidade espontânea da comunidade local no recebimento de viajantes e tropeiros. A denominação que identifica o município inspirou-se no pequeno campo de grama verde que servia de repouso aos tropeiros condutores do gado aos Campos de Cima da Serra. Outra versão é que o local muito verde, perto de um riacho, popularmente conhecido como gramado, atraía a curiosidade dos visitantes.

Para Riegel (1999, p. 199 a 204),

O caminho à Serra em busca de saúde, no começo do século, foi percorrido por portadores de várias doenças. Os efeitos benéficos tornaram-se conhecidos, e o fluxo de pessoas de cidades grandes tornou-se intenso, marcando a presença de um tipo especial de população. Essa situação alcançou também outros municípios, como Canela e São Francisco de Paula. Todos os acontecimentos posteriores basearam-se no princípio de Gramado, por si só, ser capaz de oferecer vantagens ligadas ao seu patrimônio mais importante: a saúde. Deus conferiu a Gramado um clima particularmente saudável. Os efeitos positivos dos bons ares levaram a Gramado pessoas nem tão doentes. Em um período em que o estresse era pouco comum, os visitantes iam mais em busca de lazer do que de descanso. Preferiam o verão e por isso eram chamados de veranistas. (...) Milhares de pessoas desfrutavam, a cada ano, suas férias em um lugar que proporcionava a recomposição do corpo e do espírito. Essa população flutuante e numerosa demandou uma estrutura de serviços adequada, principalmente, de alojamento. Por causa disso, surgiram os primeiros hotéis.

Em relatos do Arquivo Histórico do Município (2005), tem-se que:

Os pioneiros que chegaram em 1875 foram os lusos José Manuel Correa e Tristão de Oliveira, mas a cidade possui forte tradição de imigrações alemã e italiana. Tristão Francisco de Oliveira e sua esposa Leonor subiram a serra abrindo picanhas e construíram o primeiro rancho de tábuas. José Manuel Correa, sua esposa e cinco filhos chegaram ponteando uma tropilha de gado. O governo estadual concedeu-lhes uma sesmaria, onde criavam gado e cultivavam erva-mate para industrialização e comercialização.

Em 1904, Gramado passou a integrar o 5º Distrito de Taquara, com sede na Linha Nova. No ano de 1913, com a transferência da sede distrital para o local onde está situada a cidade, chegaram alguns empreendedores que contribuíram de maneira decisiva para o progresso do distrito. Dois anos mais tarde, foi criada a Paróquia São Pedro, padroeiro de Gramado. Em 1918, o Banco Nacional do Comércio iniciou seus serviços e, um ano depois, instalaram-se os Correios.

Com a chegada do trem em 1921, o turismo intensificou-se. De 1935 a 1945, a demanda por serviços desencadeou a construção de vários hotéis – Fish, Candiago, Bertolucci, Sperb e Parque Hotel – e impulsionou a produção agrícola exportadora de alimentos, consolidando-se o mais importante centro de veraneio do estado. O ano de 1945 marca o inicio das atividades da indústria moveleira. Na

década de 1940, em razão das condições favoráveis da rede de serviços, comércio e indústrias, o turismo era o motor do crescimento. Existiam, no entanto, algumas limitações para o avanço desse processo. A dependência política de Taquara resultava, muitas vezes, em uma carência de recursos para os investimentos necessários. Canela, por outro lado, emancipada em 1944 expandia sua infra-estrutura urbana e seus empreendimentos. Gramado decidiu seguir o mesmo caminho.

Com a aprovação do projeto e pedido de emancipação na Assembléia Legislativa, foi realizado um plebiscito no dia 20 de dezembro do mesmo ano. O governo do estado instituiu o novo município em 15 de dezembro de 1954, oficialmente instalado em 28 de fevereiro de 1955.

Um dos fatores essenciais do desenvolvimento turístico de Gramado foi a competência dos empreendedores do setor que enfrentaram o desafio da implacável concorrência com o Litoral. Repartindo o fluxo turístico e mantendo uma saudável rivalidade, as cidades de Gramado e Canela foram surpreendidas, na década de 1950, pela crise do esvaziamento e falência de seus empreendimentos. A essa situação somou-se o fim da circulação do trem, culminando com o encerramento de uma era de prosperidade.

A cultura empreendedora de Gramado, entretanto, preservou-se, manifestando-se por realizações de alguns visionários. Leopoldo Rosenfeld investiu no ramo imobiliário e criou o Lago Negro. Carlos Nelz, médico alemão, adquiriu e preservou grandes áreas de florestas. A. J. Renner cultivou os pinheiros araucária. Oscar Knorr criou um parque modelo de "paraíso", iniciando o plantio da hortênsia. As iniciativas desses empreendedores foram fundamentais para a preservação do meio ambiente contra os impactos da proliferação voraz das construções e para a melhoria da qualidade de vida. No setor industrial, a iniciativa de Ernest e Horst Volk tornou a marca de calçados Ortopé uma referência nacional, e, em 1975, Jayme Prawer criou a primeira fábrica de chocolate caseiro da Serra.

Outro fator essencial à superação da crise do esvaziamento turístico foi a união de esforços entre o setor público e a iniciativa privada para a realização de vários eventos de projeção nacional. A Festa das Hortênsias, criada em 1958 com base na Festa da Uva de Caxias do Sul, fortaleceu a auto-estima da comunidade gramadense. O Festival Brasileiro de Cinema e o Natal Luz tornaram-se paradigmas de inovação e profissionalismo. Essas iniciativas impulsionaram o comércio e o artesanato, além de contribuir com a expansão da rede de hotéis e restaurantes. A indústria diversificou-se com a produção de malhas, móveis e chocolate, e a agricultura iniciou um novo ciclo de prosperidade com os roteiros de turismo rural.

Quanto à cidade de Canela, presume-se que os primeiros habitantes foram indígenas. No Parque do Saiqui, a poucos quilômetros do local onde hoje é o centro da cidade, foi descoberto um sítio arqueológico. Em 1973, foram encontradas nesse sítio várias oca subterrâneas (com diâmetros de 5 a 6 metros) em precário estado de conservação e dois túmulos. O nome de Canela supostamente originou-se de uma frondosa caneleira que servia de encontro e pouso aos tropeiros que acampavam debaixo de seus galhos e pernoitavam ao relento para, no dia seguinte, seguir viagem. O local tornou-se um ponto ideal para descanso, pela qualidade da água, pastagens e fartura da lenha. A própria caneleira provavelmente esteve localizada em determinado ponto de destaque no campo, onde, no século XX, teria sido derrubada, e, em seu lugar, construída a estação de trem de Canela.

Pode-se afirmar que Canela começou com a chegada do trem. Em 1924, após 21 anos de trabalho, concluiu-se a ligação entre Taquara e Canela e de Canela à capital do estado. A construção da estrada de ferro, partindo de uma altitude de 29 metros e atingindo Canela a uma altura de 830 metros acima do nível do mar, numa luta contra a montanha, representava uma obra digna de grande admiração. Atingindo determinado ponto, no local onde a passagem era denominada Rabicho, encontrava-se um declive íngreme em que a marcha era invertida, e o trem subia a rampa em marcha-ré. Muitos passageiros ali desembarcavam e seguiam a pé pelo morro aguardando o trem voltar a passar. Na época, a localidade era um povoado de 324 habitantes (STOLTZ, 2003).

A oferta de matéria-prima atraiu investidores e trabalhadores à área do Caracol, onde se concentravam as indústrias e a rede de serviços de comércio e transportes da atividade madeireira. As serrarias proporcionaram a diversificação das atividades e o desenvolvimento sócio-econômico. Cada proprietário de serraria adquiriu um ou dois vagões de trem para escoar a madeira. A instalação da Companhia Florestal Riograndense em 1912 impulsionou a atividade de extração e beneficiamento de madeira de pinheiro araucária.

Um dos símbolos desse ciclo é o Castelinho, casa de madeira pertencente à família Franzen, construída por artesãos entre 1914 e 1915. O estilo, o formato e o sistema de encaixe milimétrico de pinos de madeira substituindo pregos na fixação de tábua transformaram o Castelinho em um dos pontos turísticos mais visitados da serra gaúcha.

Durante as décadas de vinte e trinta, muitas pessoas subiam a serra por recomendação médica para respirar o ar puro, principalmente para tratamento de tuberculose. Esperavam com isso viver mais tempo. Canela era um dos locais mais indicados; e muitos que para lá foram com intuito de tratar da saúde tornaram-se seus moradores. A cada dia que passava mais e mais gente comprava lotes e se instalava no local, principalmente alemães vindos de São Leopoldo e italianos, vindos de Caxias do Sul. O movimento turístico era denominado “veraneio”, e as famílias permaneciam nos hotéis por períodos de um a três meses. Rapidamente, Canela tornou-se reconhecida como estação de veraneio, registrando intenso movimento.

O primeiro hotel de Canela surgiu em 1919, localizado na área central. O Hotel Feltes, construído em madeira, com uma dezena de quartos, destinava-se mais a receber viajantes a negócios do que a receber turistas. O primeiro hotel de veraneio foi o Grande Hotel, construído em 1927 por João Correa, também de madeira. Anos mais tarde o Hotel Feltes foi demolido, e o Grande Hotel foi reconstruído em alvenaria. Durante algumas décadas mantiveram-se vários outros estabelecimentos de hospedagem: Floresta Hotel, Hotel Bella Vista, Paris Hotel e as pensões Fleck, Canela, Canelinha e outras.

Em 1939, foi iniciada em Canela a construção do primeiro cassino da região, com objetivo de aumentar a diversão dos turistas que procuravam opções de lazer no veraneio. O nome do estabelecimento seria Cassino Palace Hotel, mas, no governo do Presidente da República Eurico Gaspar Dutra, decretou-se a proibição do jogo no Brasil, e a construção foi suspensa em 1945. Com a paralisação total do cassino, a construção nunca mais teve continuidade, tornando-se atração turística conhecida como “as ruínas do cassino”, com dez mil metros quadrados de área inacabada. Era considerada uma obra grandiosa e teria sido um dos maiores e mais modernos hotéis do país, localizado em local panorâmico.

O município foi instalado em 1º de janeiro de 1945. A maior parte da área territorial já não pertencia mais ao falecido fundador João Correa e esposa. Na época, exportavam-se 1.300 vagões de madeira bruta. No final dos anos 1950, com o encerramento do ciclo da madeira, colégios, academias musicais, empresas e até a “zona do meretrício” fecharam as portas. Após essa crise, Canela voltou-se para o turismo, desenvolvendo-se o artesanato, as malharias, os festivais da serra e os jogos estudantis da primavera.

Um fato importante da história de Canela é a inauguração do Palácio das Hortênsias em 17 de abril de 1954. A residência oficial de verão do governador do estado transformou Canela na segunda capital do Rio Grande do Sul. Em fevereiro de 1992, o Palácio das Hortênsias recebeu os presidentes do Mercosul, Fernando Collor de Mello (Brasil), Carlos Menem (Argentina), Luiz Alberto Lacalle (Uruguai), Andres Rodrigues (Paraguai) e o chanceler Enrique Cima, representante do Chile. Nesse encontro, em que Canela recebeu o título de “Capital do Mercosul”, os presidentes e autoridades prepararam-se para a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92, realizada em junho, no Rio de Janeiro.

Registraram-se ainda: a construção do Hotel Laje de Pedra, em 1975, marco do desenvolvimento do turismo local; inauguração da Escola Superior de Hotelaria

da Universidade de Caxias do Sul; realização do primeiro Festival de Teatro de Bonecos, em 1986; inauguração, em 1987, do Centro de Estudos Turísticos e Hoteleiros Castelli; e realização da primeira edição do evento Primeiro Sonho de Natal, em 1988.

Além da descrição das experiências históricas dos municípios de Gramado e de Canela, as entrevistas com os representantes de entidades de classe, com empreendedores e profissionais do turismo e com gestores públicos mostraram que realizam-se eventuais articulações para implementação de políticas e de proposta de desenvolvimento turístico. Em razão de as prefeituras, por meio das secretarias de turismo serem atuantes no processo de indução do turismo, ações restringem-se aos contextos municipais. O Sindicato de Hotéis e Restaurantes tem atuação de abrangência regional, mas, ainda que empresários representantes dos dois municípios tenham formulado propostas de integração, por meio de planejamento estratégico do turismo regional, como mostra o projeto de 2004 da campanha de redução da sazonalidade, os objetivos não foram realizados de acordo com o previsto.

### **Análise das Trajetórias do Turismo de Gramado e Canela**

Na análise dos relatos da história de Gramado e Canela, identificam-se fatos fundamentais do desenvolvimento do turismo. Adotando-se o critério de ordem cronológica, pode-se afirmar que o primeiro fato relevante do desenvolvimento turístico do município de Gramado foi a vantagem de poder oferecer os benefícios ligados ao patrimônio mais importante: a saúde. O clima particularmente saudável foi a base do turismo de Gramado: "Esse clima foi conferido ao município por Deus" (RIEGEL, 1999, p. 200). Não houve uma ação premeditada, ou seja, o planejamento estratégico para o objetivo de desenvolver o turismo local. Foi o clima o fator fundamental para impulsionar o turismo de Canela. Essa descoberta aconteceu por acaso. A atividade surgiu em decorrência de um atributo da natureza que se desdobrou em um aproveitamento singular pelos visitantes veranistas que buscavam o bem-estar físico, a cura para suas doenças do corpo e a paz de espírito.

Não existiram ações articuladas para criar um clima especial, favorável à saúde naquele local específico. Além disso, a Serra Gaúcha reunia e reúne dezenas de municípios com as mesmas condições climáticas e que teriam tantas condições quanto Gramado de proporcionar os mesmos benefícios à saúde. Aliaram-se, portanto, ao fator climático favorável, outros fatores importantes, como a chegada do trem, a predisposição espontânea dos moradores de Gramado e Canela em hospedar os visitantes por meio da gradual construção de hotéis, a opção de empreendedores externos de adotar os municípios como domicílio e transformar o meio ambiente em atrativo sustentável.

Nenhum desses fatores, nem mesmo o início da construção de meios de hospedagem, foi em razão de uma missão e de uma visão para o desenvolvimento do turismo. Pelo contrário, em Canela prosperava o ciclo de extração e beneficiamento de madeira. Cada um desses fatores foi causa do surgimento de novas situações que desencadearam uma sucessão de conquistas aleatórias. O clima saudável foi o motivo do acaso para a criação do ambiente favorável aos empreendimentos hoteleiros, agrícolas e comerciais, que fizeram dos aspectos da natureza os seus bens de maior valor econômico – a preservação das florestas nativas e o controle da desordenada expansão do meio urbano. Identifica-se, então, que uma influência inicial pode provocar resultados de proporções muito mais grandiosas do que se poderia pressupor. A influência inicial foi o aspecto climático-natural que impulsionou ações, que, por sua vez, foram geradoras de novas ações em efeito progressivo.

O resultado disso é uma trajetória que compreende a adesão gradativa de novos negócios – micro e pequenos empresários dos segmentos de confecções,

artesanato, artigos de lã, móveis e chocolate – que estruturam e movimentam a economia local. A análise dessa trajetória pode remeter a uma comparação com trajetórias de outras localidades que possuíam as mesmas condições iniciais (as dezenas de municípios da Serra Gaúcha) para o desenvolvimento do turismo. Algumas localidades poderiam, provavelmente, ter apresentado resultados muito similares em termos de índices de desempenho econômico em função do turismo.

Constata-se, entretanto, que nenhum município, por mais similar que seja a Gramado e Canela, tanto em suas condições iniciais quanto em suas condições ao longo do tempo, apresentou uma trajetória turística tão próspera quanto esses dois destinos.

Ainda que, nos dias atuais, Canela desfrute de uma imagem e de uma infraestrutura que lhe proporcionem um expressivo *status* turístico, essa conquista apenas o equipara e o diferencia em vários aspectos qualitativos ao tradicional e líder município vizinho, mas não o iguala quantitativamente a Gramado. Essa diferença é enfatizada pela situação social, de acordo com a análise desse elemento na dimensão econômica deste trabalho. Valida-se, portanto, a premissa da teoria do caos de que dois elementos em situações gerais similares, submetidos às mesmas condições iniciais, apresentam comportamentos muito diferentes ao longo de suas trajetórias.

A crise provocada pela concorrência com o Litoral foi um fato que perturbou e alterou a trajetória de Gramado e Canela e que, praticamente, provocou a ruína do seu turismo. A crise provocada pelo advento do turismo de veraneio litorâneo que esvaziou a infra-estrutura receptiva de Gramado e que surgiu de forma imprevista e surpreendente poderia ter provocado a falência absoluta e definitiva do turismo gramadense. Pelos modelos da teoria do caos, essa causa da crise não foi, entretanto, um fato isolado e exclusivo no conjunto de vetores da conjuntura turístico-econômica do município.

Considerando-se essa crise como uma situação de efeitos negativos sobre o desenvolvimento do turismo de Gramado e Canela, poder-se-ia inferir que ela pode ser representada por um vetor único e isolado em sentido contrário a um conjunto de outros vetores que representam situações favoráveis ou positivas.

Os vetores em sentido favorável ou positivo seriam todos os fatores já identificados anteriormente; e, mesmo que não tivesse faltado inovação e implementação de estratégias de novos produtos e serviços turísticos, as iniciativas já consolidadas e a tradição já conquistada ao longo de três décadas foram suficientes para proteger as sementes da economia local dos impactos mais graves da crise. A trajetória gera ondas que se propagam no tempo e no espaço. As ondas da trajetória são vetores, cuja propagação pode perder força gradativamente se não se mantiver a energia de sua fonte. No caso do turismo de Gramado, entretanto, o impacto da concorrência do Litoral não consumiu a energia da fonte da trajetória. As forças do desenvolvimento do turismo de Gramado perderam intensidade perante a grande potencialidade do Litoral, mas a energia foi preservada, e novas forças, a partir de iniciativas inovadoras, foram geradas para o ressurgimento da prosperidade do turismo. O caos instalado pela crise encontrou uma nova ordem.

Motivadas pelo próprio caos e impulsionadas pela energia dos fatores favoráveis, naturais ou construídos, as lideranças públicas e privadas de Gramado investiram em novos empreendimentos, os eventos. Os diversos festivais de caráter temático-cultural foram efetiva e deliberadamente planejados, como estratégias de desenvolvimento do turismo. Foi, então, por meio do aprendizado com as experiências do passado, mas visando ao desenvolvimento no futuro, que as organizações de Gramado compreenderam os efeitos multiplicadores que a conjugação de forças poderia proporcionar para a recuperação do turismo. Isso comprova que pequenas ações podem provocar resultados muito mais grandiosos do que se poderia prever em um primeiro momento.

## Considerações Finais

Analizar situações do desenvolvimento de destinos turísticos, sob a perspectiva e o enfoque da mudança e da teoria do caos, pode aumentar consideravelmente o campo de previsão de possibilidades e alternativas de ações. A partir de constatações básicas de que a trajetória dos sistemas não é linear, por seu caráter evolutivo, resultante da sinergia entre as partes de um sistema, é possível lidar com mais segurança as situações de incerteza. Lidar com os fatores incontroláveis do ambiente, tendo em vista um horizonte mais amplo de alternativas, pode reduzir as probabilidades de erro e de fracasso e ampliar as alternativas de sucesso do planejamento e gestão do turismo.

Justifica-se, portanto, a aplicação da teoria do caos às organizações turísticas e destinos turísticos, pois o turismo é fenômeno em constante evolução e submetido às instabilidades ambientais – políticas, sociais, econômicas, culturais e tecnológicas. A análise da gestão do turismo por meio da teoria do caos é relevante, pois possibilita construir modelos flexíveis de planejamento e controle. Conceitos clássicos do desenvolvimento das destinações, como o Modelo de Ciclo de Vida desconsideram as múltiplas possibilidades de comportamento organizacional, limitando-se a uma trajetória convencional de nascimento, maturidade e morte das destinações turísticas.

O fato de poder-se constatar que as ações de gestão do turismo podem provocar resultados muito mais inesperados do que se poderia prever inicialmente contribui para que se considerem as múltiplas possibilidades e alternativas do turismo em um ambiente de incertezas e instabilidades.

Identifica-se uma natureza especial do produto turístico, a natureza compósita que poderia ser classificada como sinônimo de natureza caótica. Isso significa, simplesmente, que a produção turística possui uma natureza mais caótica do que a produção de outras atividades econômicas, pois no processo de elaboração do produto turístico incide uma série de subprodutos, de acordo com as preferências e desejos dos diferentes consumidores. É importante observar que, apesar dessa natureza compósita (caótica), o turismo encontra sua própria ordem.

Para demonstrar a influência do caos na realidade do turismo, o procedimento metodológico deste artigo abrangeu análise da trajetória histórica de Gramado e Canela, na Serra Gaúcha. Esses dois municípios constituem o principal polo turístico do estado do Rio Grande do Sul. Além disso, realizaram-se entrevistas com formulação de perguntas abertas a líderes empresariais e a gestores públicos do turismo local. Outro método foi a observação direta a eventos e reuniões e investigação de projetos em arquivos das organizações e entidades públicas e privadas.

Na análise dos fenômenos da realidade do turismo desses municípios pela teoria do caos, constata-se que as situações do setor apresentam comportamento caótico, em razão de princípios como a ausência de planejamento para o desenvolvimento do turismo a longo prazo.

O turismo surgiu por acaso, em razão dos atributos climáticos e paisagísticos, e as ações iniciais ocasionaram resultados grandiosos na construção da infraestrutura turística local. As dificuldades e percalços, em determinados momentos da trajetória, foram superados pelas ações iniciais, antecedentes, que geraram resultados grandiosos, imprevisíveis em um primeiro momento.

Esse comportamento foi, portanto, auto-organizador, caso contrário, não teria sido possível a existência e a constante evolução do fenômeno turístico de projeção nacional de Gramado e Canela. Ainda que os objetivos de desenvolvimento integrado do turismo regional, por meio do planejamento estratégico, realizado em 2004, pelos empreendedores e pelos gestores públicos, não tenham sido realizados de acordo com o previsto, o turismo continuou se expandindo e gerando efeitos multiplicadores.

Espera-se, porém, que essa propriedade de auto-organização do turismo e suas características caóticas sejam fatores que favoreçam o desenvolvimento só-

cio-econômico, tanto no caso de Gramado e Canela, quanto no caso de outras destinações turísticas do Brasil. É preferível que, por mais imprevisíveis que sejam os resultados, as ações focalizem os objetivos de sustentabilidade e ética no turismo, por meio de regulamentações por parte das organizações e instituições competentes, considerando que pequenas iniciativas em benefício do desenvolvimento sustentável poderão proporcionar grandiosos resultados positivos, a longo prazo, para a sociedade.

Este artigo não pretende enfatizar problemas dos destinos turísticos e apresentar soluções, mas discutir a aplicação de referenciais teóricos avançados a respeito da complexidade da gestão organizacional do turismo. Espera-se que o trabalho contribua para estimular novos estudos e métodos de controle dos impactos do turismo para a conquista do desenvolvimento socioeconômico.

## Referências

- ASHBY, W. Ross. *Introdução à cibernetica*. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- BALANDIER, Georges. *El desorden, la teoria del caos y las ciencias sociales*. Barcelona, Espanha: Gedisa, 1988.
- BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAUMOL, William; BENHABIB, Jess. Chaos: significance, mechanism and economic applications. New York: *Journal of Economics Perspectives*, New York University, 1989.
- BEINHOCKER, Eric. Teoria da adaptação. 2000. São Paulo: *HSM Management*, n. 21, julho agosto de 2000.
- BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac, 1997.
- BRYNN E WILKINSON. Chaos theory and the dynamics of marketing systems. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 3, 1994.
- BUTLER, Richard W. *Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos*. PEARCE, Douglas G. (org); tradução Edite Sciulli. São Paulo: Contexto, 2001.
- CHIA, Robert. A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change. *British Academy of Management*, v. 10, 1999.
- CRUZ, Rita de Cássia. Política de turismo e território. São Paulo: Contexto, 2000.
- GORDON, J.; GRENSPAN, D. Chaos and fractals: new tools for technological and social forecasting. *Technological Forecasting and Social Change* 34 (1-25). 1988.
- HALL, Derek; RICHARDS, Greg. *Tourism and sustainable community development*. London: Routledge, 2000.
- HIBBERT, B.; WILKINSON, I. F. Chaos theory and the dynamics of marketing systems. *Journal of The Academy of Marketing Sciency*, v. 22, 3.
- HININGS, Bob. Organization and their structures. In: WESTWOOD, Robert; CLEG, Stewart. *Debating organization: point-counterpoint in organizaton studies*. Oxford: Blackwell, 2003.
- KRIPPENDORF, Jost. *Sociologia do turismo*. Rio de Janeiro - RJ: Civilização Brasileira, 1987.
- MCKERCHER, Bob. A chaos approach to tourism. *Tourism Management*, pages 425-434. Elsevier, 1999.

MINZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.

MOLINA, Sergio. *O pós- turismo*. São Paulo: Aleph, 2003.

MOLINA, Sérgio. Pós-turismo: novas tecnologias e novos comportamentos sociais. In: MOESCH, Marutschka M e GASTAL, Susana (orgs.). *Um outro turismo é possível*. São Paulo: Contexto, 2004. pp. 25 – 31.

OLIVEIRA, Pedro; BARROSO, Vera L. M. *Raízes de Canela*. Porto Alegre: EST, 2003.

PORTER, Michael. *Competição*: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CANELA – Secretarias de Turismo, Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente e Assistência Social. Canela, 2003 – 2006. Disponível em <[www.canela.rs.gov.br](http://www.canela.rs.gov.br)>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO – Secretarias de Turismo, Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente e Assistência Social. Gramado, 2003 – 2006. Disponível em <[www.gramado.rs.gov.br](http://www.gramado.rs.gov.br)>.

RIEGEL, Romeo Ernesto. Quatro raízes e uma árvore. In: *Raízes de Gramado*. Prefeitura Municipal de Gramado, 1999.

ROSTOW, W. W. *Etapas do desenvolvimento econômico*: um manifesto não comunista. Rio de Janeiro: Zahar, 1961.

RUSCHMANN, Dóris. *Turismo e planejamento sustentável*. Campinas: Editora Papirus, 2001.

RUSSEL, Roslyn; FAULKNER, Bill. Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, pages 556-579. Elsevier, July, 2004.

SHERIDAN, J. A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance. *Academy of Management Journal*, v. 28, 1, 88. 1985.

STOLTZ, Roger. *Primórdios de Canela*: nascente turística do Rio Grande do Sul. Fundação Cultura de Canela – RS, 2003.

THIÉTAR, Raymond-A.; FORGUES, Bernard. La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. Paris: *Revue Française de Gestion*, março – abril - maio, 1993.

TINSLEY, Ross; LYNCH, Paul. Small tourism business networks and destination development. Queen Margaret University College, Edinburgh, UK. *International Journal of Hospitality Management*, volume 20, Issue 4, December 2001. Pages 367 – 378.