3

GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO TURISMO: FERRAMENTAS DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONADO À CASA DAS TULHAS

***Willian Barbosa Filho**

Escola de Negócios Excellence

Resumo

Este estudo apresenta uma aplicação prática da matriz SWOT na Casa das Tulhas, objetivando traçar um diagnóstico, apontando as estratégias mais adequadas para formatação do local como atrativo turístico. Embasado em autores conceituados no assunto, foram abordados os conceitos chave. Em relação ao tratamento de dados, os procedimentos básicos usados para a elaboração das matrizes, consistiram na pesquisa bibliográfica, documental e meios eletrônicos, baseando-se em um estudo de caso. E, com base no cruzamento das variáveis que formam a matriz SWOT, foi possível analisar a real situação da Casa das Tulhas, possibilitando o estabelecimento de estratégias de fomento.

Palavras-chave: Marketing Turístico. Gestão Estratégica. Casa das Tulhas.

Abstract

This study presents the results of the practical application of the SWOT matrix on Casa das Tulhas or Praia Grande Market Place, objectifying to trace a diagnosis more, pointing the adjusted strategies with respect to formatting of the tourist place as attractive. Based in authors appraised in the subject, the concepts had been boarded key. Of relation to the data handling, the used basic procedures for the elaboration of the matrices, had consisted of the bibliographical research, documentary and half electronic, being based on a case study. E, on the basis of the crossing of the 0 variable that form matrix SWOT, was possible to analyze the real situation of the House of the Tulhas, being made possible the establishment of promotion strategie

Key-words: Tourist Maketing. Strategic Management. Casa das Tulhas.

wbftur@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Utilizando como objeto de estudo o mercado da Praia Grande e a aplicabilidade de ferramentas de posicionamento, o presente estudo apresenta as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças através da análise SWOT elaborando com os dados obtidos um quadro de estratégias com o intuito de fomentar a feira como atrativo turístico, fundamentando-se a relevância do mercado no fato de que os primeiros embriões da classe comercial maranhense tiveram sua gênese nesse espaço, revelando a sua pluralidade que, em um passeio pelo mercado, descortina os elementos culturais que compõem a identidade do povo maranhense, constituindo-se em um importante atrativo.

Esse espaço também teve um importante papel como entrepostos de abastecimento na antiguidade, explicando sua resistência até hoje graças a sua capacidade de adaptação e diálogo com outras formas comerciais mais modernas. Para atividade mercadológica, o estudo da Casa das Tulhas torna-se pertinente devido à possibilidade de formatá-lo como um atrativo turístico objetivando inserir a Casa das Tulhas na atual conjuntura planejada para o turismo visando o aumento do fluxo de turistas e conseqüentemente da receita.

Tem-se como foco de pesquisa a gestão estratégia e seus instrumentos aplicados à Casa das Tulhas, procurando analisar e indicar estratégias e ferramentas de posicionamento, baseadas em uma análise situacional e futura da feira, o que demonstra os benefícios decorrentes da gestão estratégica, desenvolvendo as variáveis que são inerentes ao ambiente interno e externo do mercado. E delimitadas essas questões teóricas que permeiam o objeto de estudo e no qual a pesquisa irá se embasar, como as definições sobre marketing, suas novas tendências mercadológicas apoiadas na adaptação e flexibilidade como resposta ao ambiente envolvente das empresas, abordando os conceitos e elementos do marketing turístico, como também os compostos de marketing e sua interação com as particularidades do produto turístico. Partiremos para a criação do quadro de estratégias e sua posterior análise.

2 MARKETING TURÍSTICO

Tendo sua origem nos Estados Unidos, o termo marketing aceita, seguidamente, definições diferentes e habitualmente incompletas. No Brasil, tentou-se traduzir a palavra como "mercadológica". No entanto, esta definição ainda está incompleta, pois não abrange todas as ações do marketing. Lucena Filho (2007) afirma que o termo Marketing não tem, na língua portuguesa, uma tradução com a abrangência e a amplitude de sentidos que ele possui no original, já que as traduções mais conhecidas, comercialização e mercadologia, estão em desuso por limitar a atividade às partes do seu processo de atuação. Esse equívoco é também verificado no fato de muitos o confundirem com propaganda e publicidade, outros dizem que ele tem mais relação com vendas e alguns afirmam que é uma das áreas da administração. Na realidade todos estão certos em parte, visto que o marketing tem relação direta com esses elementos, mas ele é mais abrangente, englobando todos no seu processo operacional e administrativo.

E partindo desse pressuposto, o local no qual o marketing se desenvolveu é relativo ao das civilizações industriais. Durante esse período, correspondente ao da Revolução Industrial, as relações comerciais se expandiram juntamente com a produção em larga escala, aumentando a variedade de mercadorias que proporcionaram aos clientes a possibilidade de escolherem entre um produto e outro. Esse período foi caracterizado por esse desequilíbrio na capacidade de produção e consumo.

Conforme Cobra (1992, p. 38), "[...] com o desequilíbrio de mercado, caracterizado pela diminuição na capacidade de consumo e aumento na capacidade de produção, surge à necessidade de criar ou estimular o mercado ou até mesmo abandoná-lo [...]".

A preocupação com a colocação dos excedentes de produção decorrentes do período industrial favoreceu e acelerou a busca e desenvolvimento da adoção dos conceitos de marketing para identificar mercados e a forma de atingi-los. Richers (apud KOTLER, 1999, p. 58) define marketing como "[...] as atividades sistemáticas de uma organização humana voltada à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos [...]". Revelando o autor a essência do marketing que é a transação com base na troca.

A atividade de marketing ocorre quando as pessoas resolvem satisfazer suas necessidades e desejos, por intermédio dessa negociação com base na troca, caracterizada pela aquisição de algo desejado, oferecendo algum objeto de valor em compensação. De acordo com Zaltmam (apud COBRA, 1992, p. 36),

> Embora a troca seja o processo típico de marketing, em que alguma coisa é dada e algo é recebido por cada parte envolvida na operação, o que é dado e o que é recebido pode tomar uma forma tangível e intangível. Ou seja, numa transação não há somente as partes tangíveis como produtos ou serviços de um lado e dinheiro do outro. Há também valores intangíveis que envolvem todo o processo de troca, como *status* que a posse de um produto ou serviço possa proporcionar, e assim por diante.

De acordo com o suporte teórico citado anteriormente, esse processo de troca remete à idéia de que tudo que é vendido, ou melhor, trocado, é genericamente caracterizado como produto, podendo ser um bem, serviço, projeto, idéias, pessoas e lugar, havendo determinadas condições para ocorrência dessas trocas. Entre essas circunstâncias, pode-se citar a comunicação, elo entre as partes, que se constitui de vários canais para permitir a troca de acordo com as necessidades e desejos de cada um.

Com base nesse pressuposto, constata-se que o conceito de marketing evoluiu ao longo do tempo. A princípio o marketing baseava-se no escoamento dos produtos e serviços em direção ao mercado; atualmente o marketing busca satisfazer não somente os interesses empresariais, mas também o relacionamento a longo prazo com o consumidor, agregando valor aos serviços e formando parcerias estratégicas.

Tendo isso como parâmetro, a primeira definição de marketing que revelou preocupação com o consumidor foi apresentado em 1978, por Bartis. Este teórico definiu o marketing como "[...] processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produtos e serviços, criando uma demanda para esses produtos e serviços [...]" (BARTIS apud DIAS; CASSAR, 2005, p. 30).

Neste conceito o termo *demanda* chama a atenção, sendo entendido como público consumidor de um determinado produto. Isto mostra que, aos poucos, houve preocupação em criar produtos e serviços de acordo com o que os clientes buscam consumir.

Já para Drucker (2003) a finalidade do marketing é tornar a venda supérflua. O objetivo é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. Outra definição é dada por Ruschmann (2001), afirmando que o marketing constitui, além de uma técnica mercadológica, uma filosofia gerencial. Filosofia esta que se baseia na organização e direcionamento das ações mercadológicas, tendo como orientação o conhecimento do consumidor e adaptação dos produtos e serviços aos seus desejos e necessidades.

E dos autores consultados pode-se constatar que o cerne do marketing contemporâneo é o cliente, suas necessidades e desejos, nos quais as ações do marketing convergem, suscitando com base nesse pressuposto mudanças em sua atuação, decorrentes das transformações e surgimento de novas variáveis nos hábitos e gostos dos clientes, forçando assim o aparecimento de novos enfoques e novas premissas mercadológicas.

Nesse cenário altamente competitivo e mutável, a atividade turística vem crescendo em vários núcleos, tendo como conseqüência o aumento da concorrência entre os destinos, configurando-se a diferenciação da oferta como fator de atração de um público cada vez mais exigente, que busca, além de escapar do cotidiano, novos serviços e formas de lazer diferenciadas.

Uma maior segmentação do mercado turístico, decorrente dessas diferentes necessidades, origina diferentes tipos de estratégias para conquistar o público-alvo, sendo assim torna-se fundamental adoção do marketing como ferramenta de fomento dos destinos que almejam conquistar o mercado e se posicionar nele.

Nesse contexto, o marketing turístico, conforme Krippendorf (apud RUSCHMANN, 2001), é a adaptação planejada e convergente das empresas de turismo, no âmbito privado ou público, abrangendo o local regional, nacional e internacional, objetivando a satisfação dos clientes de determinados segmentos com o intuito de obter lucros. Assim, pode-se observar que o marketing turístico, não sua essência, é o marketing básico direcionado para promoção de produtos que tenham uma estreita ligação com o turismo de uma localidade, mais ou menos abrangente, podendo ser aplicado em um país, região específica ou qualquer outra localidade ou a empresas do setor turístico e prestadoras de serviços de entretenimento.

Desse modo com o intuito de obter um melhor posicionamento, principalmente as organizações que têm como estratégia o marketing turístico e que atuam dentro do destino turístico, deve-se identificar qual o papel desempenhado pela entidade na captação de demanda para o destino e, conseqüentemente, o seu grau de atratividade. Neste sentido, convém aperfeiçoar o grau de atratividade de uma organização através de ferramentas de posicionamento estratégico, levando em consideração as variáveis que compõem o mix de marketing.

Nessa conjuntura, a utilização de ferramentas de marketing como estratégia de fomento tornam-se um diferencial para empresas que buscam oportunidades e sucesso no mercado, consistindo o marketing mix ou composto de marketing no conjunto de variáveis que as empresas turísticas podem utilizar para gerar a melhor resposta possível dos consumidores.

O marketing mix tem como premissa ação de promoção, somatório de técnicas, ferramentas e variáveis que constituem o composto responsável pelas tomadas de decisões que devem ser planejadas de acordo com objeto comercializado, constituindo o conjunto de elementos que compõem atividade de marketing. A sua definição é oriunda dos estudos de Neil Borden[1], que usou esse termo pela primeira vez na década de 40, ele afirmou que o termo lhe veio à cabeça quando teve contato com estudos de outro autor (James Culliton) que denominou os executivos de liquidificadores (mix), pois a função deles é concretizar receitas, combinando elementos, experimentando ingredientes e inovando. Tem o termo Mix a concepção de que uma única ferramenta não é suficiente para consecução dos objetivos da empresa.

Para Kotler (1998, p. 90), entende-se o Mix de Marketing como "[...] a mistura de variáveis de marketing controláveis que a empresa utiliza para atingir o nível desejado das vendas no mercado-alvo [...]". Esta definição vem consistir na integração dos componentes que devem ser trabalhados de forma coordenada e integrada, visando orientar os profissionais de marketing na obtenção de suas metas, alavancando suas expectativas.

No setor de negócios turísticos esse componente, no caso os 4 P', são representados por um bom *produto*, o primeiro e mais importante passo para atender às expectativas dos consumidores, sendo o produto apto para o consumo quando atende às necessidades do

[1]Disponível em:<www.portaldomarketing.com.br/>. Acesso em: 15 jul. 2008.

público-alvo, principalmente em termos de qualidade das características que o compõem atendendo aos gostos dos consumidores. Que conforme Kotler (1999), a diferenciação do produto é fundamental para que o público-alvo tenha preferência por ele ou até mesmo pague mais para tê-lo. Mas isto não basta, é preciso ter pontos para levar esses serviços atraentes até o cliente. Neste sentido, o *ponto* tem a função de tornar o produto acessível ao consumidor, posicionando as mercadorias e serviços junto ao mercado-alvo; precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não o deixe faltar em nenhum mercado importante, trabalhando bem na distribuição por meio de lojas, agentes de viagem, Internet, representantes autônomos e outras maneiras de levar o produto até ao consumidor ou usuário final. O *preço* vem a ser outro fator chave de decisão de compra e para isso o vendedor deve proporcionar descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, devendo ajustá-lo às condições de custo de fabricação e de mercado.

Por fim, a *promoção* de vendas consiste em divulgar e promover o serviço que se quer vender, através de um composto de ferramentas de comunicação que tem a função de fazer chegar às mensagens ao público-alvo. A promoção de vendas compreende propaganda, promoção de vendas, relações públicas, forças de vendas e marketing diretos, seja de um hotel, uma excursão, uma viagem de negócios ou mesmo um evento.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A necessidade de avaliar a posição e atuação da empresa em relação ao seu ambiente, visualizando as oportunidades e ameaças, além dos pontos fortes e fracos, impulsiona a utilização e surgimento de novas técnicas e instrumentos gerenciais capazes de analisar a estrutura competitiva da empresa. Sendo essa posição, para Aaker (apud MONTE, 1998, p. 46):

> [...] diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas. Porém, poucos gerentes consideram todas as alternativas anteriores [...].

Essa posição consiste no espaço ocupado pela organização no mercado e na cabeça do seu público-alvo. O planejamento dessa posição é o posicionamento mediante a identificação e estabelecimento de uma oferta diferenciada em um espaço distinto no mercado. Objetivando torna-se mais atraente para seu público-alvo e consolida-se nas suas mentes, pois este processo possibilita o ajuste dos compostos de marketing a cada segmento-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Toledo e Hemzo (1991, p. 12-13) confirmam "[...] a importância do posicionamento, que reside no fato de que ele estimula os consumidores a desenvolverem considerações acerca de uma marca/empresa, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes [...]". Sob a perspectiva da literatura administrativa existem duas orientações do posicionamento: a operacional e a estratégica. Conforme Alcaniz e López (2000, p. 31):

> O posicionamento da oferta de marketing induz ao marketing mix (preço distribuição, produto e promoção) como fatores de sucesso e têm caráter tático/operacional, opera no curto/médio prazos e consideram concorrentes todas as ofertas percebidas como igualmente adequadas a uma situação de uso ou contexto de aplicação. Já o posicionamento estratégico expande a atuação para outros fatores de sucesso do negócio, como a tecnologia, usa um horizonte de longo prazo e emprega um contexto de análise amplo em variedade e quantidade de dimensões estratégicas.

Em face disto, pode-se verificar que o posicionamento estratégico está focado no mercado organizacional, objetivando criar um espaço a ser ocupado no cenário competitivo. Sendo este influenciado pela formulação de paradigmas que refletem a interação do ambiente externo com condições internas da empresa, capaz de direcioná-la no atingimento das metas organizacionais. A análise SWOT[2] se apresenta como uma ferramenta estratégica usada na elaboração dessas matrizes de desenvolvimento. Rossi e Luce (2002, p. 3) explicam:

> Análise *SWOT* proposta originalmente por Andrews em 1971 é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da *SWOT* e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e conseqüente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade. Assim, temos os seguintes conceitos: oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; ameaça é uma situação externa que coloca a

[2]SWOT – Denominação dada para Strenght, Weekness, Oportunity and Threats (CHIAVENATO, 2004), sendo caracterizado por autores brasileiros como FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

> empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); ponto fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Assim, de acordo Rossi e Luce (2002), pode-se atestar a relevância dessa ferramenta como poderoso instrumento usado para análise de ambientes organizacionais. Esta metodologia, portanto, torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento do turismo de uma determinada localidade. Salientando cada um dos pontos que formam a sigla oriunda do inglês e compõem a análise *SWOT*, têm como função básica informar aos profissionais de Marketing os pontos nos quais a empresa pode melhorar, quando detectado Fraquezas ou Ameaças, ou então elevar suas vantagens diante da concorrência com as Forças e Oportunidades (PORTER, 2004). Sendo interessante observar que análise *SWOT* deve ser aplicada tendo como foco a organização a nível global, objetivando um só mercado ou segmento, pois, segundo Abell (apud ANTÓNIO, 2002, p. 6), "as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e as ameaças, devem ser estudadas para cada segmento, que na maior parte dos casos participam num jogo concorrencial muito específico".

Conforme o aporte teórico que foi exposto, a análise *SWOT* se baseia na interpretação de forma conjugada dos elementos que compõem os ambientes externos e internos, cruzando os mesmo com intuito de obter uma matriz de dois eixos, que consiste na sobreposição das suas variáveis internas e externas, e auxiliando na tomada de decisões através dos resultados dessa avaliação, que indica uma série dados que fornecerão o suporte correspondente à formulação de estratégias.

4 INDICADORES

De acordo com os dados referentes da análise interna e externa da Casa das Tulhas, pôde-se identificar e apontar os pontos mais relevantes que servirão de subsídios para formulação das estratégias mais apropriadas à consecução dos objetivos. Serão representados pelo cruzamento das quatro variáveis, conforme o quadro a seguir, que, de acordo com os pontos que forem cruzados, estabelecerão diferentes estratégias.

ELEMENTOS		Aspectos internos	
		FORÇAS (VARIÁVEL B)	**FRAQUEZAS** (VARIÁVEL C)
Aspectos externos	**OPORTUNIDADES** (VARIÁVEL A)	Estratégias de desenvolvimento	Estratégias de correção
	AMEAÇAS (VARIÁVEL D)	Estratégias de diferenciação	Estratégias de amenização

Quadro 1: Estratégias[3] (BARBOSA FILHO, 2009)

Tendo como referência esse quadro de estratégias, convém explicitar cada uma delas a fim de melhores esclarecimentos. As estratégias de desenvolvimento são aquelas nas quais o elemento analisado tem melhores chances de prosperar. Suas forças, unidas às oportunidades oferecidas pelo ambiente fazem com que o elemento progrida e seja aprimorado. Na análise realizada a seguir, é representada por quadros de cor laranja.

As estratégias de correção, representado pelo quadro de cor verde, indicam o caminho a ser seguido, para que o objeto de análise seja aproveitado de forma adequada às oportunidades existentes no intuito de reduzir ou extinguir suas fraquezas.

As estratégias de diferenciação, de cor de identificação azul escuro, constituem os pontos fortes que possibilitaram a obtenção de um posicionamento estratégico nos mercados-alvos. As estratégias de amenização, representada pelo quadro de cor azul claro, têm como foco os riscos representados pelas ameaças, recomendando estratégias para que o elemento analisado se reestruture, alterando suas características internas a fim de se adaptar às mudanças ambientais e superar os seus aspectos desfavoráveis. Serão comentados a seguir mais detalhes de cada ponto que compõem as forças, fraqueza, oportunidades e ameaças, elaborando o quadro de estratégias com indicadores baseados no contexto econômico, de produtos, mercado, gestão e condições gerais, utilizando como parte da análise itens classificadores (*não*, *em parte*, *em grande parte* e *sim*)

E de acordo com quadro *em apêndice A,* a diversidade da cultura[4] se constitui como uma força, visto que tem crescidpo o interesse dos turistas pela cultura dita popular e pelas

[3]Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/>. Acesso em: 23 set. 2008.

manifestações tradicionais e folclóricas, expressas principalmente na gastronomia típica, nas festas e celebrações populares, nas lendas, histórias e causos locais, nos produtos artesanais de origem e nos modos peculiares de receber o visitante (MTUR, 2006).

No âmbito da Casa das Tulhas, verificou-se uma diversidade cultural baseada na sua culinária, bebidas típicas e medicinais, artesanato e manifestações folclóricas. Conforme Reis (1982, p. 55), "o mercado da Praia Grande já é tradição do comércio maranhense, sendo por tanto sua grande célula mater." Atestando o autor que, devido à convergência de pessoas de vários lugares decorrente da sua importância econômica, laços culturais surgiram desses contatos através dos costumes, mitos, tradições e religiões, configurando nas características que formam a nossa identidade e cultura popular.

O panorama econômico atual limita-se à comercialização de gêneros alimentícios e bebidas típicas, como a tiquira, influenciando muito pouco na economia regional e nacional, sendo o seu valor histórico e cultural muito mais importante para a dinamização da economia local.

Enquanto produto, a feira se configura como força, devido à sua importância histórica, caracterizando-se como um atrativo cultural, que possui, *em parte*, alguns serviços e equipamentos que facilitam a sua visitação, por exemplo: instalações sanitárias, locais para alimentação e serviços de limpeza. Entretanto, carece de sinalização turística específica e da sua adaptabilidade aos portadores de necessidades especiais.

A feira é bem localizada pela sua proximidade do terminal de integração de ônibus da Praia Grande e dos principais hotéis e pousadas do centro histórico. Além de bem localizada, é tombada pelo IPHAN[5]. No que se refere às manifestações folclóricas, o Tambor de Crioula é uma das mais atuantes pelos arredores da feira, sendo apresentadas praticamente todas as sextas às cinco horas da tarde. O artesanato na feira, *em grande parte*, é incipiente, o que faz com que se concentre aos arredores do mercado.

Quanto a sua participação no mercado turístico, inexiste qualquer projeto, *por parte*, dos governos nas esferas municipais, estaduais e federais no sentido de incrementá-lo como atrativo cultural, que, segundo relato dos feirantes, os poderes públicos praticamente

[4]Cultura é o conjunto de manifestações artísticas, sociais, lingüísticas e comportamentais de um povo ou civilização, sendo a diversidade dela o pluralismo de culturas ou de identidades culturais, tendo o sinônimo de diálogo e de valores compartilhados.
[5]Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

abandonaram a feira, faltando serem implementadas reformas importantes na infra-estrutura e saneamento.

O mercado está inserido, *em grande parte,* nos pacotes turísticos e City Tours de São Luís, realizados no centro histórico por agências e guias de turismo, pois é um local de compras de gêneros genuinamente maranhenses. Infelizmente faltam estratégias que aumentem o fluxo de turista no local, já que existe um grande número de lojas de artesanato e outros gêneros em seu entorno que concorrem com a feira.

A administração do mercado deixa a desejar pela ineficiência e falta de visão, visto que os administradores, no caso o poder público em conjunto com associação dos feirantes da Casa das Tulhas, não exploram a relevância do local como patrimônio histórico e sócio-cultural da nossa cidade, faltando uma gestão mais atuante, principalmente por parte do poderes públicos e órgãos ligados à cultura e turismo, que preste uma assessoria técnica aos feirantes ou mesmo incentive a iniciativa privada a investir na cultura e turismo, criando parcerias.

No que tange as fraquezas tem-se conforme o quadro *em apêndice B*, no contexto econômico, falta o apoio governamental no sentido de incrementar as atividades tanto de cunho comercial quanto turísticas.

Também enquanto produto, *em grande parte*, o estado de conservação, tanto externo como interno, deixa a desejar, pois a fachada como também o telhado que reveste a área interna da feira necessitam de uma pintura ou reforma. O saneamento, *em grande parte,* é deficitário, carecendo de medidas que possibilitem uma coleta regular do lixo, tanto na parte externa da feira como na parte interna. De acordo com os feirantes, o governo do estado faz a limpeza do lugar, mas ainda não é satisfatório.

Além de saneamento, carece também de banheiros adequados para o uso dos visitantes, principalmente aos portadores de necessidades especiais, e tratamento apropriado do esgoto do local.

Em relação à sinalização turística[6], de acordo com a definição do guia brasileiro de sinalização turística, para o planejamento da sinalização, deve ser dada especial atenção às possibilidades de segmentação que consideram a motivação básica e as atividades turísticas

[6]É a comunicação efetuada por meio de um conjunto de placas de sinalização, implantadas sucessivamente ao longo de um trajeto estabelecido, com mensagens escritas ordenadas, pictogramas e setas direcionais (GUIA BRASILEIRO DE SINALIZAÇÃO TURISTICA).

características de determinado destino. A sinalização utilizada para identificar o atrativo histórico-cultural, no caso da Casa das Tulhas, deixa, *em grande parte*, a desejar, já que possui apenas um painel de informações turísticas, indicando sua localização, sem alguma outra informação adicional que indique que se trate de atrativo histórico-cultural ou mesmo retratando sua relevância como tal com pictogramas[7] para essa finalidade. Necessita-se também de uma sinalização voltada para os portadores de necessidades especiais, com painéis, folhetos e mapas de informações turísticas em braile.

A feira possui, *em grande parte*, uma divulgação voltada para o mercado turístico regional e nacional, constatado em alguns sites e no portal do governo do estado. Porém, falta material publicitário impresso que realce as características do prédio, tanto nos órgãos do governo que atuam nessa área como nas empresas de turismo. A sazonalidade também se configura como ameaça, pois no período de baixa estação boa parte dos turistas que se deslocam para cá tem como motivação o turismo de negócios.

Falta também a qualificação dos feirantes no que se refere ao atendimento ao cliente. É imprescindível integrar a capacitação técnica com o desenvolvimento conceitual, para obter uma formação profissional de qualidade. Enfim, capacitar produz resultados econômicos (aumento da produtividade, competitividade, transferência tecnológica) e sociais (desenvolvimento de novos valores, atitudes e comportamentos) concretos, o que serve para justificar a idéia de que é economicamente rentável o investimento em capacitação (CRAWFORD, 1994).

Diante disto, verifica-se a necessidade da capacitação como forma de aperfeiçoamento profissional e pessoal. Com a qualificação dos feirantes da Casa das Tulhas, haveria uma dinamização do setor de turismo, o fluxo de venda no mercado, já que iria agregar ao receptivo o diferencial de ter como guias do local os próprios feirantes, que seriam os mais aptos, pois conhecem a história, a realidade e o cotidiano da feira. Este suporte de capacitação iria proporcionar uma melhor interação dos feirantes com os turistas, o que iria despertar nos feirantes uma maior valorização pela Casa das Tulhas.

A ineficiência administrativa por parte do poder público comprova-se pelas carências observadas na feira, como a falta de saneamento, infra-estrutura e a falta de capacitação dos

[7]Segundo o Dicionário do Aurélio Buarque de Holanda, pictograma é uma palavra derivada de *pictografia*, composta de *pictus* (pintado, gravado) e *graphis* (impressão, escrita).

feirantes. De acordo com o quadro a seguir, *em apêndice C*, têm-se as seguintes oportunidades.

Enquanto oferta, existe uma crescente valorização pela diversidade cultural que, segundo MTur (2006, p. 15):

> Pode-se ver a cultura e seus diversos desdobramentos constituírem insumos básicos do Turismo Cultural. Pintura, escultura, teatro, dança, música, gastronomia, artesanato, literatura, arquitetura, história, festas, folclore, entre outros, formam uma combinação que permite a vivência da diversidade cultural brasileira.

Assim, a cultura e suas diversas particularidades são de grande importância para o desenvolvimento do turismo tanto nacional como local. Porém, deve ser pensado de forma planejada, visto que a interação do turismo com a diversidade cultural de uma localidade pode ser negativa se não for coordenada. O deslocamento dos visitantes motivados pelos atrativos culturais de um destino configura-se em um turismo cultural – compreensão das atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais –, que valoriza e promove os bens materiais e imateriais da cultura (BARRETO, 2000).

Constitui-se em uma oportunidade o fato de São Luís conquistar o título de capital brasileira da cultura para 2009. Em relação ao mercado do turismo cultural, pode-se auferir que se tornou uma tendência a demanda cada vez maior por atrativos que despertem o interesse específico na cultura local, isto é, aumentou a demanda daqueles que desejam aprofundar-se na compreensão das culturas visitadas e se deslocam especialmente para esse fim.

Outra oportunidade é a criação de uma marca que valorize a identidade e diversidade cultural da Casa das Tulhas, buscando um diferencial no mercado e uma posição na mente do segmento-alvo. Tendo como foco o marketing cultural que, segundo Rezende (1992), destaca-se como a ferramenta do composto promocional que mais vem crescendo nas últimas décadas, apresentando-se com grande potencial de segmentação e diferenciação. A promoção de eventos culturais como estratégia vem atrair a demanda, auxiliando na consolidação da feira da Casa das Tulhas no calendário de eventos culturais da cidade.

Outra oportunidade verificada é a escolha do estado para sediar o ano da França no Brasil, devidos às particularidades da mesma na história, já que a cidade São Luís foi fundada

por franceses. Serão realizadas diversas atividades de cunho cultural no decorrer desse evento e a Casa das Tulhas poderia inserir-se nessa programação, sendo seu espaço utilizado para exposições temáticas. Além disso, seria uma forma de captação de financiamentos para realização de projetos e implementação das reformas na Casa das Tulhas, junto aos órgãos públicos como a Caixa Econômica Federal, Centro Cultural Banco do Brasil, BNDES, dentre outros.

Já que diversos eventos e projetos estão sendo idealizados no setor turísticos, tem-se no quadro a seguir, *em apêndice D*, algumas ameaças que devem ser reparadas, como, o estado de conservação do prédio, *em grande parte,* necessita de maior atenção, visto que tanto a parte externa quanto a interna carece de melhoramentos com relação a seu aspecto estrutural e visual. Mas quanto ao seu uso, o mercado vem cumprindo seu papel social de difusor dos costumes e tradições do povo maranhense. Como se pode perceber, *em grande parte* o local está abandonado pelos poderes públicos no que concerne a sua utilização como local de difusão da nossa cultura e atrativo que possibilite o aumento do fluxo de turista para a cidade.

Observa-se, *em parte,* pouca demanda pelos atrativos histórico-culturais, como revela os dados da Secretaria Estadual de Turismo que realizou uma pesquisa no período de alta estação em São Luís no ano 2007, sobre os motivos de viagem, influência e fator decisório. A demanda pelo patrimônio histórico-cultural representa uma pequena porcentagem, porém, em outro gráfico da mesma pesquisa, verifica-se um grau elevado de satisfação e de importância com relação aos atrativos histórico-culturais, denotando que, apesar do fluxo de visitantes não ser muito grande em relação a esses atrativos, devido a sua riqueza e beleza, os monumentos históricos e culturais despertam o fascínio e admiração dos turistas. Constata-se com isso que faltam investimentos no sentido de divulgar nossa diversidade cultural e aumentar o fluxo de turistas por essas ofertas.

Se persistir o estado de abandono no qual a Casa das Tulhas juntamente com outros bens do patrimônio histórico se encontram, a cidade corre o risco de perder o título que foi dado pela UNESCO[8]. Isto pode ocorrer pela gestão deficiente, pois falta apoio financeiro e técnico por parte dos governos municipais, estaduais e federais na viabilização da Casa das Tulhas como atrativo histórico-cultural.

[8]Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

E após a coleta desses dados se apresentou as estratégias mais apropriadas para a Casa das Tulhas de acordo com o quadro *em apêndice E*.

Sendo interessante comentá-las com intuito de cristalizar a importância das mesmas para o fomento da Casa das Tulhas, já que a partir delas pôde-se traçar uma linha de planejamento a ser desenvolvida.

Entre elas, as estratégias de desenvolvimento resume-se nas ações de promoção das características singulares da feira para que venha valorizar o patrimônio histórico-cultural por meio de campanhas de divulgação e conscientização pública, implantação de serviços e equipamentos turísticos, como sinalização indicativa, instalações sanitárias apropriadas, locais para alimentação, serviços de limpeza, monitores especializados e a adaptabilidade aos portadores de necessidades especiais.

Já as estratégias de diferenciação estão baseadas no marketing cultural, que é toda ação de marketing que se apropria da cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. Além também de criar uma boa imagem, as ações culturais geram valorização da marca e dá maior credibilidade a ela. Assim, a organização pode conquistar importante posicionamento estratégico.

As estratégias de correção estão focadas na reestruturação da Casa das Tulhas, nos melhoramentos que se sustentam na infra-estrutura básica para os visitantes, medidas de saneamento e capacitação dos feirantes, permitindo que os mesmo colaborem com os objetivos de fomentar a feira como atrativo cultural. Pretende-se também com isso retificar as suas fraquezas com o intuito de implantar as estratégias citadas anteriormente.

As estratégias de amenização têm objetivo de implantar ações que valorizem o patrimônio histórico e a sua preservação; campanhas de conscientização sobre a importância cultural e econômica para São Luís, para a sociedade como memória e identidade coletiva. A Casa das Tulhas deve se ajustada às exigências da demanda, mercado-alvo, sendo necessária a participação do poder público com políticas de incremento do turismo e da cultura, a fim de prepará-la para as transformações que ocorrem no cenário turístico da cidade de São Luís.

Portanto, é fundamental a implantação dessas estratégias que tem como objetivo maior a revitalização e conservação da Casa das Tulhas e sua reestruturação com intuito de adaptá-la à nova conjuntura, na qual o turismo, em especial, que tem suas atividades focadas em uma demanda ávida por cultura, configura-se como importante dinamizador de economias locais.

Estas estratégias vêm a ter o papel de orientar os gestores públicos, principalmente os responsáveis pelo planejamento do turismo na cidade de São Luís.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto, a gestão estratégica e a aplicação de suas ferramentas possuem um papel relevante para o fomento e preservação do patrimônio histórico-cultural da cidade de São Luís, enquanto atrativo turístico. E reiterando, esta pesquisa procurou desenvolver através desse estudo os esclarecimentos e elucidações necessárias dos temas relacionados à gestão estratégica e sua aplicabilidade na formatação da Casa das Tulhas como produto turístico, apontando os principais desafios e perspectivas da gestão com uma visão mais estratégica no atual cenário globalizado e altamente competitivo. Considerando as mudanças rápidas e a flexibilidade como estratégias de diferenciação, que podem se usadas como ferramentas para a construção de um posicionamento estratégico nos mercados-alvos.

REFERÊNCIAS

ALCANIZ, J. E. B.; LÓPEZ, N. V. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. **Economia Industrial**, n. 332, p. 29-42, 2000.

ANTÓNIO, N. S. **Estratégia organizacional:** sua evolução nos últimos 50 anos. Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial. São Paulo: ISCTE/Indeg, 2002

BRASIL. Ministério do Turismo. **Secretaria Nacional de Políticas de Turismo Cultural:** orientações básicas. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso: 22 set. 2008

_____. **Guia brasileiro de sinalização turística.** Disponível em: <http://institucional.turismo.gov.br/sinalizacao/conteudo/principal.html>. Acesso em: 25 de set. 2008

_____. **Segmentação do Turismo**: marcos conceituais. Brasília: MTur, 2006. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso: 25 de set. 2008.

BENI, M.C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo. SENAC, 1998.

BARRETO, M. **Turismo e legado cultural**: as possibilidades do planejamento.
5. ed. Campinas – SP: Papirus, 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1992

_____. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing de Turismo.** São Paulo: Cobra, 2001.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do Marketing Turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ESTRATÉGIAS. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/>. Acesso em:

KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998

LUCENA FILHO, S. A. **A festa junina em Campina Grande – PB:** uma estratégia de folkmarketing. João Pessoa: Editora Universitária, 2007.

MONTE, E. F. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. **Caderno de pesquisas em administração [FEA/USP],** São Paulo, v. 1, n. 7, p. 41-50, 2º trim. 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

_____. Vantagem Competitiva: criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992

REICHERT, I. C. Legado cultural e turismo: sobre lugares, memórias e outras histórias. In: ASHTON, M. S. G. (Org.). **Turismo**: sinais de cultura. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2000. p. 39-51.

REIS, J. R. S. **Feira da Praia Grande.** São Luís: Legenda, 1982.

REZENDE, S. F. L. **Não bastam apenas aplausos**: um estudo sobre o relacionamento empresa-cultura. 1992. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2002, Salvador). **Anais**... Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo e planejamento sustentável:** a proteção do meio ambiente. 3. ed. Campinas: Papirus, 1997. (Coleção Turismo).

_____. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. 7. ed. Campinas: Papirus, 2001.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, Belo Horizonte, **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

APÊNDICES

APÊNDICE A – **QUADRO DE FORÇAS**

FORÇAS	**Não**	**Em parte**	**Em grande parte**	**Sim**
Diversidade cultural (artesanato, folclore, tradições)				
Contexto econômico				
Diversidade econômica e influência sobre outros municípios				
Contexto do Produto				
Patrimônio histórico				
Existência de serviços e equipamentos				
Manifestações folclóricas				
Legislação de proteção				
Culinária tipicamente maranhense				
Acesso ao local				
Artesanato				
Contexto do Mercado				
Participante de programas governamentais municipais, estaduais e federais				
Condições gerais				
Sinalização turística				
Integra roteiros turísticos comercializados				
Gestão				
Administração pública e iniciativa privada				
Administração eficiente				

Quadro 2: Análise dos pontos relevantes da SWOT - VARIÁVEL B (BARBOSA FILHO, WILLIAN, 2009)

APÊNDICE B – **QUADRO DE FRAQUEZAS**

FRAQUEZAS	**Não**	**Em parte**	**Em grande parte**	**Sim**
Contexto econômico				
Falta de apoio governamental				
Produto				
Estado de conservação precário				
Falta capacitação dos feirantes				
Saneamento básico deficitário				
Ausência de sinalização turística adaptada				
Mercado				
Pouca divulgação e ausência de planejamento de marketing turístico				
Sazonalidade				
Gestão				
Ineficiência administrativa				

Quadro 3: Análise dos pontos relevantes da SWOT - VARIÁVEL C (BARBOSA FILHO, WILLIAN, 2009)

APÊNDICE C – **QUADRO DE OPORTUNIDADES**

OPORTUNIDADES	**Não**	**Em parte**	**Em grande parte**	**Sim**
Produto				
Crescente valorização da diversidade Cultural				
Capital Brasileira da cultura em 2009				
Criação de uma marca para a feira				
Marketing cultural				
Ano da França do Brasil no estado				
Captação de investimentos				
Realização de eventos culturais				
Mercado				
Mercado de turismo cultural				
Criação de uma marca para a feira				
Demanda crescente por turismo cultural				

Quadro 4: Análise dos pontos relevantes da SWOT - VARIÁVEL A (BARBOSA FILHO, WILLIAN, 2009)

APÊNDICE D – **QUADRO DE AMEAÇAS**

AMEAÇAS	**Não**	**Em parte**	**Em grande parte**	**Sim**
Produto				
Estado de conservação precário				
Utilização inadequada do local				
Mercado				
Abandono e depredação do patrimônio histórico-cultural				
Pouca Demanda pelo turismo cultural				
Perda do Título de patrimônio cultural da humanidade				
Gestão				
Falta de apoio governamental (recursos administrativos)				

Quadro 05:- Análise dos pontos relevantes da SWOT - VARIÁVEL D (BARBOSA FILHO, WILLIAN, 2009)

APÊNDICE E – **QUADRO DE ESTRATÉGIAS**

	ASPECTOS INTERNOS	
	FORÇAS	**FRAQUEZAS**
PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL	- Diversidade cultural - Localização central - Protegido por lei - Grande diversidade de Atrativos culturais - Autenticidade dos produtos comercializados	- Estado de conservação precário - Saneamento básico deficitário - Falta capacitar os feirantes - Ausência de sinalização turística adaptada - Pouca divulgação e ausência de planejamento de marketing turístico - Ineficiência administrativa

ASPECTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estratégias de desenvolvimento (A: B)	Estratégias de correção (C: D)
	- Interesse do turista pela cultura tradicional dos locais visitados - Previsão de investimentos públicos em preservação histórica - Capital cultural do Brasil em 2009 - O mercado consumidor busca novos produtos - Produto pouco explorado	- Desenvolver ações de comunicação ressaltando a qualidade dos atrativos culturais - Incentivar, através da estrutura de fomento, a implantação de serviços e equipamentos turísticos que agreguem valor à atratividade da Casa das Tulhas. - Fundos de financiamento para a cultura e turismo.	-Melhorar a infra-estrutura básica - Priorizar ações de saneamento básico evitando o comprometimento da qualidade ambiental. - Capacitar os feirantes - Assessoria técnica aos feirantes
	AMEAÇAS	**Estratégias de diferenciação (A: B)**	**Estratégias de amenização (C: D)**
	- Estado de conservação precário - Abandono e depredação do patrimônio histórico-cultural - Falta de apoio governamental (recursos administrativos) - Descontinuidade administrativa	- Utilização do marketing cultural - Realização de eventos, com o intuito de promover a Casa das Tulhas - Criação de uma marca.	- Implantar ações de valorização do patrimônio histórico-cultural - Investir em obras de reestruturação da Casa das Tulhas.

Quadro 6: Quadro de estratégias - CRUZAMENTO DAS VARIAVÉIS A, B, C E D (BARBOSA FILHO WILLIAN, 2009)