

## **3.7. Capacitação do Setor Privado do Turismo**

### **Introdução**

São tratadas aqui diversas características do setor privado envolvido com o turismo no Pólo Salvador e Entorno. A análise se inicia com os impactos do PRODETUR I na evolução das empresas e investimentos durante o período desse programa no Pólo Salvador e Entorno. Em seguida, são expostos os investimentos realizados durante o PRODETUR I e os que estão em fase de projeto.

O associativismo empresarial do setor privado do Pólo é em seguida analisado, tendo como base o estudo realizado pela Monitor Group, o Cluster de Entretenimento do Estado da Bahia. Esse estudo faz um diagnóstico da situação do setor privado e de suas relações com o setor público. Enfim, são listadas as principais associações existentes do empresariado local.

A análise da gestão empresarial engloba os temas: dependência do abastecimento, sistema de qualidade e problemática empresarial no que concerne à parte financeira, de comercialização, de capacitação etc.

Por fim, é analisado o Conselho de Turismo do Pólo, suas diretrizes e objetivos e participantes. Foi estudado, ainda, o nível de compromisso dos empresários com o PRODETUR II, tendo como base estatísticas e resultados das reuniões realizadas para elaboração do PDITS do Pólo Salvador e Entorno.

### **Análise do PRODETUR-I**

A implementação do PRODETUR NE I se deu a partir de 1995 e terminou em 2002. Entretanto, o Estado da Bahia iniciou seu programa estadual de Desenvolvimento do Turismo em 1991, gerando resultados diretos nos investimentos do setor privado. Na Tabela 3.7.1 é mostrada a evolução dos investimentos privados realizados no período de 1991-2001, no setor turístico.

Tabela 3.7.1 – Investimentos Privados Concluídos no Pólo Salvador e Entorno – 1991-2001

Zonas Turísticas	1991-1994		1995-1998		1999-2001		Total do Período	
	US\$	UH	US\$	UH	US\$	UH	US\$	UH
Costa dos Coqueiros	32.165.000	1406	28.073.550	1221	206.586.640	2099	266.825.190	4726
Baía de Todos os Santos	89.836.000	1993	111.548.000	1262	52.665.667	1182	254.049.667	4437
<b>Total Global</b>	<b>122.001.000</b>	<b>3399</b>	<b>139.621.550</b>	<b>2483</b>	<b>259.252.307</b>	<b>3281</b>	<b>520.874.857</b>	<b>9163</b>

Fonte: SUINVEST 2002

O maior montante de recursos foi aplicado no período de 1999-2001, e se refere basicamente ao investimento realizado no Complexo Costa do Sauípe, situado na Costa dos Coqueiros. Já na Baía de Todos os Santos, o maior volume de investimentos em empreendimentos de atividade turística se deu na cidade de Salvador, impulsionado não só pelo investimento do PRODETUR I, mas também pelo conjunto de ações desenvolvidas pelo Programa de Recuperação do Centro Histórico de Salvador, pela promoção turística realizada pelo Governo do Estado, através da Bahiaturisa e pelos programas de apoio financeiro instituídos pelo Desenbanco, Banco do Nordeste e BNDES, a partir daquele período.

O saldo final do período, tanto no que se refere ao valor investido como ao número de UHs construídas, é bastante próximo para as duas zonas turísticas que formam o Pólo Salvador e Entorno.

Os investimentos privados em execução ou em projeto para o Pólo, a partir de 2002, podem ser visualizados na Tabela 3.7.2:

Tabela 3.7.2 – Investimentos Privados Previstos no Pólo Salvador e Entorno a partir de 2002<sup>1</sup>

Zonas Turísticas	Em Execução		Em Projeto		Total	
	UH	US\$	UH	US\$	UH	US\$
Baía de Todos os Santos	1.098	77.700.259	990	140.600.000	2.088	218.300.259
Costa dos Coqueiros	239	11.686.000	5.997	1.928.319.000	6.236	1.940.005.000
<b>Total PSE</b>	<b>1.337</b>	<b>89.386.259</b>	<b>6.987</b>	<b>2.068.919.000</b>	<b>8.324</b>	<b>2.158.305.259</b>

Fonte: SUINVEST 2002

Atualmente, pode-se perceber uma maior propensão para investimentos na Costa dos Coqueiros. A diferença é alavancada principalmente pela ampliação do Complexo Costa do Sauípe, com previsão de término para 2012, além de novos projetos identificados durante o ano de 2002 e início de 2003, localizados em Guarajuba, Praia do Forte e Imbassaí.

## Associativismo Empresarial

A Monitor Group, a pedido do Governo do Estado, realizou um estudo para a criação do Cluster de Entretenimento do Estado da Bahia. Dentre os quatro desafios que o estudo

<sup>1</sup> A tabela apresenta a soma de todos os investimentos turísticos no Pólo Salvador e Entorno. Alguns deles não são empreendimentos de hospedagem, e portanto não têm UHs. Desta maneira, a relação entre o valor investido e o número de UHs não é válida. Para essa relação, ver tabela 3.13.4 no capítulo 3.13.

revelou como essenciais para o desenvolvimento do cluster, dois deles estavam relacionados à integração e sinergia entre os diversos setores da sociedade.

De acordo com o estudo, o crescimento do fluxo turístico foi maior do que a receita gerada, significando que os turistas vêm gastando menos (período 1991-2000). Este crescimento retardado da receita foi atribuído à “competição baseada em preços entre os empresários do Estado. Durante a maior parte da década de 90, observou-se uma prática predatória de preços pelos hotéis. (...) O tipo de competição predominante no meio empresarial baiano vem obrigando as empresas envolvidas a diminuir seus custos para sobreviver. Ao longo desse tempo, houve deterioração dos equipamentos hoteleiros, e os baixos salários comprometeram a qualidade dos serviços, fato que gerou um ciclo vicioso, ocasionando dificuldades para alguns empresários...”<sup>2</sup>

A falta de associativismo empresarial foi diagnosticada como uma força restritiva ao desenvolvimento baiano. Para o sucesso das atividades de entretenimento na Bahia (às quais se inclui o turismo) a Monitor Group sugere uma mudança de mentalidade nos agentes do cluster, isto é, nos empresários do setor:

*“A mentalidade deve ser mudada para criação de **vantagens competitivas** que sejam sustentáveis no longo prazo e difíceis de copiar. Para evitar a competição ao nível mais básico, deve-se explorar oportunidades que tornem a experiência do visitante única e por isso muito mais interessante e valorizada. Isso significa também migrar para segmentos que requerem conhecimento, tecnologias ou habilidades especializadas, maior conhecimento das necessidades do consumidor e dos canais de distribuição e decisões estratégicas complexas envolvendo coordenação ativa das atividades na cadeia de serviços.”<sup>3</sup>*

As vantagens competitivas só poderão ser atingidas com esforço conjunto e cooperado dos agentes do setor. A mentalidade verificada em grande parte dos empresários da Bahia, no entanto, é pouco voltada ao desenvolvimento do processo de colaboração. A visão empresarial é essencialmente competitiva, o que vem degradando e comprometendo o nível de competitividade da Bahia como destino turístico.

A mudança de mentalidade passa pela sensibilização dos empresários de que a cooperação traz valores que os empreendimentos não poderiam gerar sozinhos. Além disso, deve ser estimulada a percepção de que o atual concorrente (que hoje estimula a baixa nos preços) poderá ser, no futuro, um parceiro no processo de desenvolvendo da região como um todo, gerando benefícios mútuos. Isso possibilita uma dinamização do setor, maior acesso a informações e maior comprometimento dos empresários com o local onde desenvolvem seus negócios.

*“A cooperação entre empresas de um cluster leva a um rápido acesso a informações e novas idéias entre seus membros, gerando um ambiente propício à inovação no setor. A existência dessa relação de cooperação entre empresas de um cluster é um dos determinantes mais importantes de sua competitividade.”*

---

<sup>2</sup> MONITOR, 2001; pp. 8-13

<sup>3</sup> MONITOR, 2001; pg. 28

*Quanto ao cluster de entretenimento da Bahia, percebe-se pouca integração entre seus dois setores - turismo e cultura. Hotéis não divulgam a programação cultural local, agentes receptivos não estimulam a visita a museus ou teatros, e estes parecem não perceber o potencial de ações conjuntas com o setor de turismo. Na recente mostra Rodin, por exemplo, não havia nenhuma informação sobre a exposição nos hotéis, e agentes de receptivo entrevistados se dividiam entre a ignorância e o desinteresse sobre a mostra. Taxistas passando em frente à exposição ignoravam até mesmo que o prédio que a abrigava era um museu.”<sup>4</sup>*

Nota-se que o associativismo empresarial é um ponto a ser melhorado dentro do perfil do empresariado local. A integração entre os diversos empresários e a comunicação e sinergia entre os setores que compõem o ciclo de serviços turísticos devem ser potencializadas. É interessante ressaltar que a realização desta mudança de mentalidade irá certamente contribuir com o desenvolvimento do turismo e entretenimento baianos. A não realização dessa mudança, no entanto, não somente compromete o desenvolvimento, mas também degrada e diminui o valor do destino Bahia.

Foram listadas as associações mais representativas do setor turístico presentes no Pólo Salvador e Entorno. Suas atuações e representatividades são diversas, mas, de uma maneira geral, recomenda-se o desenvolvimento de ações que fortaleçam institucionalmente essas associações, conferindo-lhes mais representatividade, mandatos e recursos para a realização de projetos.

Tabela 3.7.3 – Principais Associações do Setor Turístico do Pólo Salvador e Entorno

Associações
Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH (BAHIA)
Associação Brasileira das Empresas de Entretenimento e Lazer ABRASEL – BA
Associação Brasileira de Empresas de Eventos - ABECC
Associação Brasileira de Agências de Viagens - ABAV
Associação Brasileira dos Meios de Hospedagem - ABMHI
Associação das Empresas de Transportes Coletivos e Rodoviários do Estado da Bahia - ABEMTRO
Bahia Convention Bureau
Câmara Setorial de Turismo da Bahia
Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade de Salvador
Associação Baiana de Receptivo - ABRE
Associação das Agências de Turismo Receptivo de Salvador - AGRESSA
Sindicato das Empresas de Turismo da Bahia – SINDETUR

Fonte: SUINVEST 2002

Com relação ao Cluster de Entretenimento, Cultura e Turismo da Bahia, percebe-se que:

- Os agentes envolvidos no *cluster* de turismo da Bahia, entendido de uma maneira mais abrangente como as organizações inseridas no sistema turístico, são marcados,

<sup>4</sup> MONITOR, 2001; pg. 29

no setor privado, por uma cultura empresarial arcaica e, no setor público, por uma cultura paternalista e pouco habituada ao desenvolvimento de processos de colaboração. Assim, as propostas da iniciativa do Cluster de Entretenimento, Cultura e Turismo da Bahia de aumentar o grau de comunicação e colaboração entre os agentes esbarram na relativa escassez de experiências anteriores semelhantes;

- A iniciativa é formada por um número reduzido de membros ativos, excluindo grande parte da cadeia produtiva do turismo na Bahia e fazendo com que as estratégias traçadas percam legitimidade e aceitação por parte do sistema turístico como um todo;
- Os agentes estão pouco habituados ao formato de Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (caso do Cluster) e às potencialidades do instrumento jurídico do Termo de Parceria, levando à diminuição dos projetos elaborados e implementados através do Cluster;
- A abrangência geográfica de atuação do Cluster, em princípio o Estado da Bahia como um todo, ou seus principais destinos turísticos, restringe-se atualmente à cidade de Salvador e entorno imediato, em função dos membros que atualmente estão participando do projeto e da existência de apenas um escritório de representação, em Salvador.

Para que o associativismo empresarial no Pólo Salvador e Entorno, e na Bahia como um todo, seja desenvolvido, algumas observações sobre a natureza do processo e colaboração deverão ser levadas em conta:

- O processo de colaboração no turismo requer o reconhecimento, por parte dos agentes envolvidos no processo, de um alto grau de interdependência no planejamento e gestão da área. Percepções de interdependência podem ser incrementadas pela ênfase nos seguintes aspectos: o compartilhamento de recursos limitados (ambiente, infra e super-estrutura, equipamentos de recreação, hospitalidade etc.); impactos negativos potenciais do desenvolvimento do turismo sobre o ambiente sócio-cultural e natural, que, por sua vez, poderiam influir na viabilidade econômica do setor turístico naquela comunidade; e fragmentação do setor turístico e inabilidade de um setor efetivamente operar sozinho, já que uma determinada massa crítica de atrações, equipamentos e serviços é requerida.
- A colaboração requer o reconhecimento dos benefícios individuais ou mútuos que derivam do processo. Os benefícios mútuos incluem um desenvolvimento do turismo mais efetivo e eficiente (assim aumentando as vantagens competitivas da destinação); maior grau de sustentabilidade sócio-cultural e natural; e diminuição de conflitos. Benefícios individuais são observados na maior representação efetiva para alguns grupos; mais recursos para alguns grupos influenciarem o planejamento da área; redução das incertezas no ambiente da empresa, assim incrementando o processo de decisão em nível corporativo e suas chances de sucesso; e maior satisfação dos indivíduos residentes.
- A colaboração para o planejamento do turismo requer a percepção de que as decisões tomadas serão implementadas (ou seja, o processo tem a legitimidade e poder de constituir ou fortemente influenciar as decisões de planejamento). No

planejamento do turismo, a legitimidade e poder da colaboração derivam da inclusão de atores chave, da existência de mandatos externos (capacidade de ação além do âmbito local), e presença de recursos adequados para que seja conduzido o processo e os objetivos sejam implementados.

- A colaboração para o planejamento do destino turístico depende do envolvimento dos seguintes agentes chave: governo local e outras organizações públicas com poder direto na alocação de recursos; associações do setor turístico; autoridade de turismo local; associações comunitárias; agências sociais (conselhos de escolas, hospitais); e grupos de interesse especial.
- Um mediador é necessário para dar início e facilitar o processo de colaboração. O mediador deve possuir as seguintes características: legitimidade, habilidade, recursos, e autoridade, que pode derivar de uma agência governamental, uma empresa do setor, ou grupo como a Câmara de Comércio local, ou a organização de turismo local (Convention and Visitors Bureau, por exemplo). O Cluster de Entretenimento, Cultura e Turismo da Bahia pode cumprir esse papel de mediador, mas outras organizações, dependendo do contexto e do projeto em pauta, podem assumir esse papel.
- Um efetivo processo de colaboração para o planejamento estratégico do turismo requer: formulação de uma expressão da visão com relação ao nível desejado de desenvolvimento e crescimento do turismo; formulação conjunta dos objetivos e metas; auto-regulamentação da área de planejamento e desenvolvimento com o estabelecimento de uma organização colaborativa ou referencial para garantir o contínuo ajuste das estratégias através do monitoramento e revisão. No caso de projetos específicos de determinados setores, a própria organização setorial (ABIH, por exemplo), pode cumprir o papel de organização referencial no processo de colaboração. Em projetos de maior abrangência, o Conselho de Turismo do Pólo ou o Cluster passam a cumprir tal papel.

## **Gestão Empresarial**

### **Abastecimento**

De maneira geral os empresários do setor turístico não possuem dificuldades de abastecimento para as suas atividades. Isso se deve à grande oferta de centros abastecedores que se pode encontrar na região. As localidades turísticas geralmente contam com infraestrutura básica de comércio, atendendo às necessidades mais imediatas dos empresários.

O principal centro abastecedor é a cidade de Salvador, por contar com uma posição estratégica e central no Pólo. A capital baiana concentra uma ótima infraestrutura de serviços e comércio, atendendo às principais demandas dos empresários que atuam no Pólo Salvador e Entorno.

Como centros abastecedores secundários, pode-se listar Feira de Santana, Santo Antônio de Jesus e Alagoinhas. Esses municípios são os produtores de insumos e matéria-prima para a

atividade turística. Geralmente, a produção é escoada para Salvador e, de lá, segue para os principais pontos turísticos do Pólo Salvador e Entorno.

Existem ainda muitos produtos que não podem ser encontrados no Estado da Bahia e mesmo no Brasil. Alguns deles não podem ser produzidos no país por questões geográficas e de clima. Outros, no entanto, poderiam ser produzidos no âmbito do Pólo Salvador e Entorno, mas não são. Desta maneira, existe uma necessidade de se desenvolver os centros abastecedores, para que esses possam atender mais adequadamente à demanda por insumos e a maior parte da renda gerada pelo ciclo de serviços fique retida no próprio Estado, aumentando os benefícios que o turismo pode trazer à região. Existem ainda oportunidades para implantação de diversos negócios relacionados ao suprimento de produtos e serviços demandados pelas empresas turísticas. Estes elos da cadeia de suprimentos, tanto podem estar sendo desenvolvidos em cada município do Pólo Salvador e Entorno como em pontos estratégicos para atender ao Pólo.

### **Comercialização e Distribuição**

Durante as pesquisas de campo foram realizadas diversas entrevistas com donos e gerentes de hotéis, restaurantes, operadoras e agências de viagens. O total de entrevistados somou uma amostra representativa de 28 formulários preenchidos, que ajudou a analisar o modo como os empresários locais se organizam para atingirem seus mercados emissores alvos.

No que concerne às formas de comercialização e distribuição, as principais conclusões tiradas da pesquisa de campo podem ser resumidas da seguinte forma:

- Somente as empresas mais estruturadas afirmaram depender de outras empresas de fora da cidade para comercializar seu produto. Estas disseram trabalhar com agências e operadoras de outras cidades e estados para a comercialização de seus produtos. Salvador foi o local mais citado como ponto de comercialização dos produtos de outros municípios (agências de turismo).
- No entanto, ainda existe um percentual representativo de empresas que afirmam não depender de nenhuma empresa para a comercialização e distribuição de seu produto. Grande parte desta, afirmou ter na internet o seu principal meio de comunicação e divulgação do produto.

Através desta breve análise pode-se observar alguns indicadores que demonstram um processo de comercialização e distribuição dos produtos, ainda pouco profissional. Entre eles, destacam-se as poucas parcerias existentes em toda a cadeia, e a forma pulverizada como são comercializados os produtos no Pólo Salvador e Entorno, dificultando a venda e comercialização destes produtos. Ainda através desta pesquisa, e do trabalho de campo como um todo, foi possível observar-se que a grande maioria dos empreendimentos é de pequeno porte e conta com administração familiar, que encontram na internet a maior e principal fonte de divulgação de seus produtos.

### **Sistema de Qualidade e Controle**

Como observado no item “comercialização e distribuição”, os empreendimentos existentes no Pólo Salvador e Entorno são, em sua maioria, empreendimentos que contam com uma

administração ainda pouco profissional, e que não encontram condições de implementar sistemas de controle de qualidade eficientes.

No entanto, pode-se observar alguns exemplos de sistemas mais profissionais de controle e gestão da qualidade na cidade de Salvador e nos empreendimentos de grande porte da Costa dos Coqueiros (como o Complexo Costa do Sauípe). Esses sistemas, no âmbito do Pólo Salvador e Entorno, estão geralmente relacionados a empreendimentos e investimentos de grandes grupos e redes hoteleiras.

Constata-se a necessidade de implementação de um processo de mudança da mentalidade do pequeno empreendedor. A pressão pela contenção de custos, que pode resultar em uma diminuição da qualidade do serviço oferecido ao turista, deve ser substituída por programas e sistemas de qualidade que garantam alto valor agregado à experiência turística. Assim, os empreendimentos passariam a concorrer entre si com base em seus diferenciais de qualidade, arrefecendo a guerra de tarifas e induzindo uma possível mudança no perfil do turista.

O certificado de Qualidade Bahiatursa pode ser considerado a iniciativa de maior destaque no Pólo Salvador e Entorno, e também nas demais regiões turísticas da Bahia, com vistas ao alcance do objetivo de aumentar a qualidade dos serviços turísticos. Esse certificado também contribui para mudar o foco das relações competitivas entre os empreendimentos da guerra de tarifas para o desenvolvimento de vantagens competitivas relacionadas ao diferencial de qualidade.

Esse certificado já é considerado pelo *trade* turístico como um diferencial de qualidade do hotel. Sua criação ocorreu em 1999, tendo como finalidade aferir os serviços da hotelaria em relação aos padrões de qualidade pré-estabelecidos. Desta forma, é concedido somente após levantamento técnico para avaliação dos critérios de segurança, saúde e higiene, atendimento ao cliente, ao consumidor e à legislação turística.

Em uma etapa inicial, com o objetivo de traçar um panorama geral das condições em que se encontravam os hotéis do Pólo Salvador e Entorno, a Bahiatursa realizou, no ano de 2001, a pesquisa de Controle de Qualidade. Essa pesquisa classificou os hotéis em três categorias (EXCELENTE; BOM; e SATISFATÓRIO), tendo como base os critérios mencionados acima, e foi realizada em Salvador e na Costa dos Coqueiros (Conde, Sauípe, Praia do Forte e Imbassaí).

Em Salvador foram analisados 65 hotéis, que foram classificados da seguinte forma: 14% EXCELENTE; 40% BOM; e 46% SATISFATÓRIO. Já a Costa dos Coqueiros, com 46 unidades vistoriadas, obteve a seguinte classificação: 10% EXCELENTE; 53% BOM; e 37% SATISFATÓRIO.

O comportamento da oferta hoteleira em relação aos principais aspectos do processo de controle de qualidade também foi analisado e os principais aspectos positivos e negativos, levantados ao longo da pesquisa, estão listados abaixo:

- **Aspectos Negativos**

- A conservação e manutenção das áreas, principalmente aquelas que o hóspede não tem acesso;
- Limpeza e higiene;
- Não atendimento a legislação turística;
- Não atendimento ao código do consumidor;
- Gestão de Qualidade verificado em poucos meios de hospedagem.
- **Aspectos Positivos**
  - Reaproximação dos empresários com o Órgão Oficial de Turismo;
  - Agente fiscal passa a ser visto como consultor;
  - O Certificado de Qualidade da Bahiatursa é considerado como um diferencial de qualidade;
  - Interesse na melhoria da qualidade dos serviços do estabelecimento;
  - Aumento da base de dados para efeito de estatística;
  - Maior facilidade na fiscalização e acompanhamento da atividade hoteleira.

Ressalta-se, no entanto, que estes resultados se referem a todos os municípios onde a pesquisa foi realizada, que foram:

- Salvador: 65 hotéis;
- Costa dos Coqueiros: 49 hotéis;
- Porto Seguro/Santa Cruz de Cabrália: 48 hotéis;
- Costa do Cacau: 20 hotéis;
- Chapada Diamantina: 14 hotéis.

Os resultados da pesquisa devem ser interpretados de maneira criteriosa. Em primeiro lugar, não está claro como foi o processo de escolha dos empreendimentos para composição da amostra da pesquisa. Além disso, as categorias escolhidas (Excelente, Bom e Satisfatório) são tendenciosas à análise positiva da situação dos empreendimentos, além de resumirem excessivamente as constatações dos pesquisadores, de modo que se torna quase impossível a realização de um diagnóstico.

No entanto, a lista de constatações de aspectos positivos e negativos do processo de controle de qualidade nos empreendimentos, apesar de altamente subjetiva, levanta alguns importantes aspectos para discussão e fornece algumas possibilidades de linhas de atuação. A constatação de que o Certificado de Qualidade é visto como diferencial pelos empreendimentos hoteleiros indica que há receptividade para ampliação do projeto.

Dando continuidade ao processo iniciado em 1999, A Bahiatursa lançou, em maio de 2003, o Bahia Qualitur – Programa de Certificação para o Setor de Turismo do Estado da Bahia. O programa é feito em parceria com o SEBRAE (Serviço de Apoio à Pequena e Micro Empresa) e organizações que fornecem apoio técnico às ações de certificação dos

empreendimentos turísticos, como o BVQI (Bureau Veritas Quality International), o IH (Instituto de Hospitalidade) e o PQB (Programa Qualidade Bahia).

O Projeto Piloto contemplará 192 empresas, que serão escolhidas por ordem de manifestação de interesse, desde que atendam a todas as exigências legais do programa. Têm prioridade as zonas turísticas da Baía de Todos os Santos, Costa dos Coqueiros e Costa do Descobrimento, em função do avançado estágio do desenvolvimento do turismo nessas regiões e do número de empreendimentos turísticos existentes. Serão certificados inicialmente meios de hospedagem, bares e restaurantes, operadoras e agências de receptivo, e meios de transporte, contemplando grande parte da cadeia de serviços turísticos. A previsão de investimentos do Projeto Piloto totaliza R\$ 2.711.104,00, entre 2003 e 2005.

Alguns aspectos do “Bahia Qualitur” são indicativos da maturidade do processo de discussão da questão da qualidade dos serviços turísticos na Bahia. Os documentos de apresentação do programa ressaltam a visão de que o objetivo de incremento da qualidade abrange uma grande gama de aspectos socioeconômicos das regiões turísticas, como o nível de educação da população e o nível de capacitação dos empresários, e não só o processo de certificação em si. Também se entende que a autenticidade cultural e o respeito ao meio ambiente são aspectos indissociáveis da prestação de serviços turísticos de alto valor agregado.

Os empreendimentos serão diagnosticados por consultores especializados, que recomendarão mudanças na estrutura de gestão e participarão do processo de capacitação dos gestores e funcionários das empresas contempladas pelo Projeto Piloto. Portanto, não se trata de um programa que pretende apenas identificar os empreendimentos de alta qualidade, mas um processo de acompanhamento de empreendimentos para que esses possam atingir patamares mais elevados de eficiência e qualidade na prestação de serviços turísticos, podendo, após esse processo, receberem um certificado que ateste esse patamar de excelência.

Deve-se ressaltar, contudo, que o programa atingirá inicialmente um limitado número de empreendimentos, em função de restrições operacionais e de recursos. Portanto, não deve ser visto como a única forma de atingir o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços turísticos. Além do Governo do Estado, as administrações municipais e as associações empresariais de cada setor devem atuar na complementação do programa, conduzindo ações paralelas, especialmente aquelas relacionadas à capacitação da mão-de-obra e dos gestores de empreendimentos.

### **Problemática Empresarial**

De acordo com entrevistas realizadas com os empresários locais durante a pesquisa de campo, os maiores problemas relacionados à gestão empresarial vivenciados atualmente pelo setor são:

- Mão-de-obra pouco qualificada;
- Baixo fluxo turístico e alta sazonalidade na maioria das localidades;

- Infra-estrutura básica deficiente em muitas localidades;
- Setor privado pouco qualificado e com pouca visão empresarial.

## **Conselho de Turismo do Pólo**

Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento dos Pólos de Turismo, adotou-se como estratégia um modelo de planejamento que vai além dos moldes tradicionais, por apresentar forte compromisso com o engajamento da sociedade na definição das ações, reconhecendo-a como instrumento legítimo de participação no processo decisório.

Neste sentido, os **Conselhos de Turismo** reúnem, no mesmo arco de alianças, os atores que militam na atividade turística em nível regional. Os Conselhos são espaços sistematizados para o planejamento, a deliberação e viabilização de ações que concorram para o desenvolvimento do turismo, através da identificação dos entraves existentes e apresentação de soluções sistêmicas e mitigadoras desses óbices, bem como atuam de forma a fortalecer os elos da cadeia produtiva do turismo.

Os Conselhos de Turismo terão preferencialmente 36 conselheiros. Metade deles será representado pelos poderes públicos (Federal, Estadual e Municipal) e o restante será ocupado pela sociedade civil, dividida entre o terceiro setor e setor privado. Cada membro do conselho, ou conselheiro, terá direito a um voto nas deliberações do plenário.

Os representantes de cada grupo ou setor serão escolhidos basicamente através de reuniões focais e votação direta para escolha do conselheiro. A duração do mandato será de dois anos para cada membro do Conselho.

As reuniões ordinárias serão bimestrais, com possibilidade de convocação extraordinária pelo coordenador do conselho, o Banco do Nordeste, ou por mais de um terço dos membros.

### **Objetivos**

O Conselho de Turismo tem por objetivos potencializar o desenvolvimento do Pólo Salvador e Entorno, sob a ótica do empresariamento, pela integração das ações dos órgãos envolvidos, alinhando-as com as políticas públicas federais, estaduais e municipais e com a sociedade em geral, a partir do gerenciamento adequado dos indicadores econômicos, de modo a gerar os seguintes resultados: <sup>5</sup>

*“Fortalecimento e integração dos elos da cadeia produtiva do turismo;*

*Consolidação do Pólo Salvador e Entorno pela identificação dos principais produtos turísticos diferenciados existentes no destino;*

*Promoção e inserção competitiva do Pólo Salvador e Entorno no destino turístico Nordeste;*

---

<sup>5</sup> BID, 2001; pg. 3

*Geração de ocupação produtiva e renda;*

*Aumento de arrecadações tributárias estaduais e municipais;*

*Preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural do Estado;*

*Melhoria da qualidade de vida da população fixa.”*

#### **Diretrizes Básicas <sup>6</sup>**

*“Atuar como foro de discussão e consenso sobre as estratégias e prioridades de desenvolvimento turístico do Pólo;*

*Assegurar um processo de escolha dos conselheiros e de tomada de decisão transparentes;*

*Apoiar e acompanhar a execução das ações do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste do Brasil – PRODETUR NE II;*

*Divulgar as ações do Conselho de Turismo do Pólo Salvador e Entorno junto aos Conselhos Municipais de Turismo e Meio Ambiente. Identificação dos principais fatores restritivos à consolidação do destino turístico e articulação com todos os agentes envolvidos com o planejamento e gestão da atividade turística, buscando a implementação de soluções;*

*Integração das diversas iniciativas em nível estadual, buscando formatar o produto turístico do pólo;*

*Aprovação dos Planos de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável dos Pólos Prioritários;*

*Acompanhamento das ações do PRODETUR/NE II.”*

O Conselho de Turismo do Pólo Salvador e Entorno já foi oficialmente formado e até o presente momento já se reuniu duas vezes para a aprovação deste PDITS. A primeira reunião ocorreu em fevereiro de 2003 e tinha como objetivo a instalação do Conselho e apresentação do PDITS para os conselheiros. A segunda reunião ocorreu, aproximadamente, um mês depois da primeira e tinha a finalidade de avaliar o plano, as sugestões enviadas e alterações propostas. Ao fim desta reunião, o plano foi submetido à aprovação e acatado pelo conselho.

### **Nível de Compromisso do Setor em Relação ao PDITS**

As reuniões realizadas para a elaboração participativa deste PDITS são um ótimo indicador do nível de compromisso e interesse da sociedade civil com o plano. Foram realizadas cinco reuniões para a produção e validação deste plano. Na primeira, denominada **Workshop**, os presentes levantaram os pontos fortes e fracos do turismo em cada um de seus municípios.

---

<sup>6</sup> BID, 2001; pp. 2-3

Essa reunião foi realizada para o Pólo Salvador e Entorno em 5 etapas, reunindo municípios por semelhança como destino turístico e facilidade de acesso.

A segunda reunião, de **Diagnóstico**, contou com uma apresentação do diagnóstico levantado na pesquisa de campo e em pesquisas de dados sobre a região. Num segundo momento, a reunião proporciona a interação dos presentes, que indicaram soluções possíveis para os problemas levantados no Workshop e avaliaram os principais atrativos de seus municípios. Essa reunião se deu também em 5 etapas.

Na reunião de **Estratégias** foi apresentada a estratégia para o desenvolvimento turístico para o Pólo Salvador e Entorno e as estratégias sub-regionais de cada Zona Turística. Foram apresentadas as estratégias em duas etapas, uma para cada Zona Turística.

A quarta reunião, **Instalação do Conselho e Apresentação do PDITS para os Conselheiros**, organizada pelo Banco do Nordeste, teve o objetivo de eleger os conselheiros e apresentar os principais pontos do PDITS.

A última reunião, também organizada pelo Banco do Nordeste, foi a reunião de **convalidação** que tinha a finalidade de avaliar o plano e as sugestões e alterações propostas. Ao final da reunião o plano foi submetido e acatado pelo conselho.

A Tabela 3.7.4 faz um resumo das reuniões realizadas:

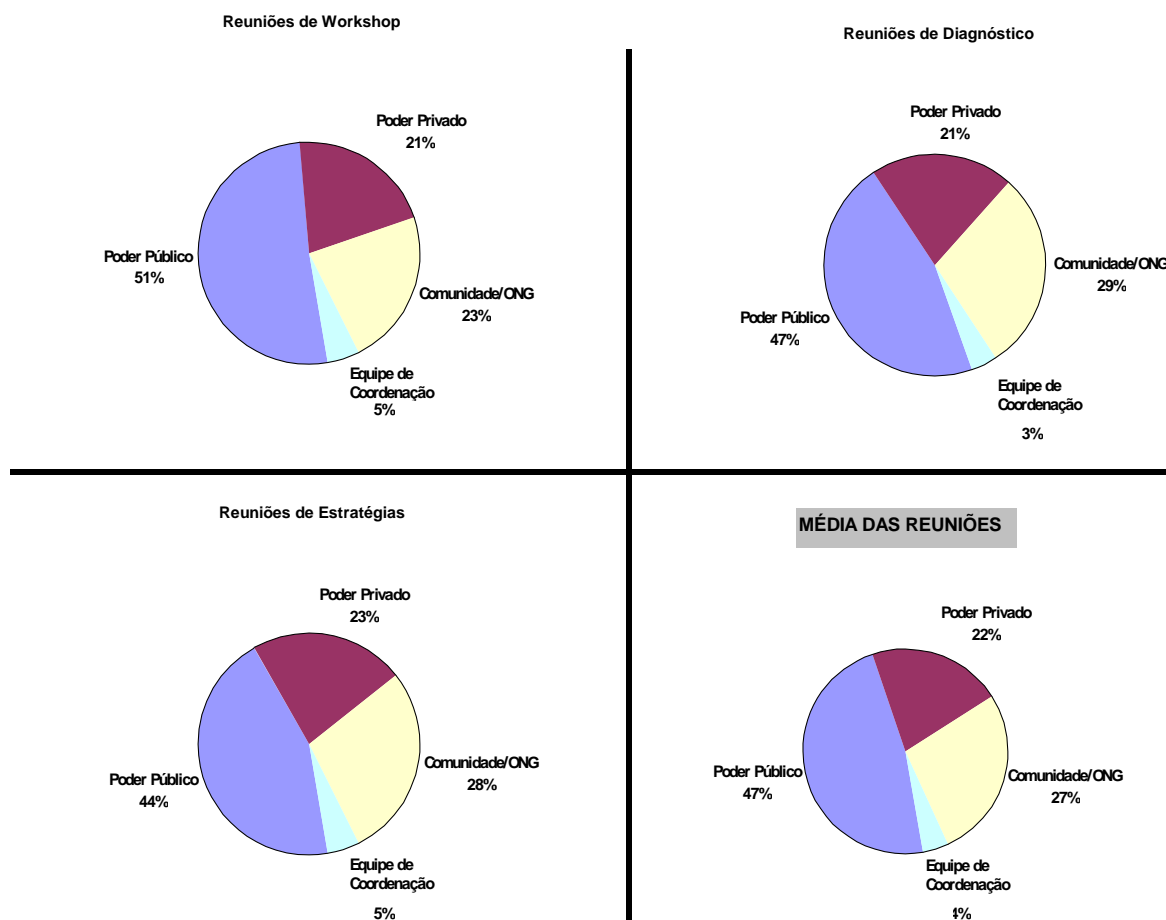
Tabela 3.7.4 – Reuniões Realizadas para elaboração do PDITS do Pólo Salvador e Entorno

Reunião	Local	Data	Municípios Presentes	Representantes
<b>Workshop</b>	Praia do Forte	27/11/2001	Lauro de Freitas, Camaçari, Entre Rios e Mata de São João	34
	Conde	28/11/2001	Conde, Esplanada e Jandaíra	53
	Vera Cruz	29/11/2001	Itaparica, Vera Cruz, Jaguaripe, Nazaré e Salinas da Margarida	31
	Cachoeira	30/11/2001	Maragojipe, São Félix, Cachoeira, Madre de Deus	33
	Salvador	19/3/2002	Salvador	35
<b>Total Workshop</b>				<b>186</b>
<b>Diagnóstico</b>	Salvador	8/4/2002	Salvador	38
	Praia do Forte	9/4/2002	Lauro de Freitas, Camaçari, Entre Rios e Mata de São João	59
	Conde	10/4/2002	Conde, Esplanada e Jandaíra	62
	Vera Cruz	11/4/2002	Itaparica, Vera Cruz, Jaguaripe, Nazaré e Salinas da Margarida	42
	Cachoeira	12/4/2002	Maragojipe, São Félix, Cachoeira, Santo Amaro, Madre de Deus e Saubara	58
<b>Total Diagnóstico</b>				<b>259</b>
<b>Estratégias</b>	Salvador	9/7/2002	Salvador, Madre de Deus, Nazaré, Salinas da Margarida, Itaparica, Vera Cruz, Santo Amaro, São Félix, Cachoeira, Saubara	70
	Praia do Forte	10/7/2002	Lauro de Freitas, Camaçari, Entre Rios, Mata de São João, Conde, Jandaíra e Esplanada	75
<b>Total Estratégias</b>				<b>145</b>

Elaboração: FGV 2002

Estiveram presentes nessas reuniões representantes do poder privado local, do poder público e principalmente membros (moradores) das comunidades. O Gráfico 3.7.1 mostra como foi, em média, a distribuição dos participantes em cada reunião realizada:

Gráfico 3.7.1 – Participantes por Grupo – Pólo Salvador e Entorno



Elaboração: FGV2002

Elaboração: FGV 2002

Do total de participantes, em média 22% representavam o poder privado local. Isso significa que, dos 50 participantes (em média, por reunião), 11 eram do poder privado local. Esse número pode ser comparado à média de 13,5 participantes da comunidade e 23,5 do poder público.

Durante as reuniões, os empresários do Pólo Salvador e Entorno demonstram as seguintes posturas em relação ao PDITS:

1. Esperança: muitos percebem no PDITS a chance do município receber recursos e melhorar a situação atual;
2. Desconfiança: muitos duvidam da conclusão e efetivação do PDITS, comparando a outras iniciativas que não levaram benefícios diretos aos seus negócios;
3. Ausência: os empresários de muitos municípios não estiveram representados nas reuniões, deixando de expor suas dificuldades e idéias. Muitas vezes transmitem a idéia de que o planejamento é uma função do Estado, exclusivamente;

4. Interesse: os empresários que estiveram presentes nas reuniões mostraram-se interessados e muito dispostos a colaborar.

## Conclusão

Os investimentos feitos pelo setor privado no Pólo Salvador e Entorno demonstram que o empresariado está atuante. Investimentos turísticos foram e estão sendo feitos. Um fator importante para isso foi a colocação do turismo entre as estratégias de desenvolvimento econômico do Estado da Bahia (ano de 1991). Nesse sentido, a implementação do PRODETUR NE I em 1995 alavancou os investimentos privados na região. Um bom exemplo desses investimentos foi a construção do complexo turístico-hoteleiro de Costa do Sauípe (com 1.650 UH's). Ressalta-se também, neste mesmo período, o volume de investimentos privados de pequeno porte, essenciais para uma maior descentralização do turismo, bem como responsável por uma maior apropriação desta atividade pelas populações locais.

O empresariado demonstra, portanto uma grande capacidade empreendedora. Todavia, a situação atual – principalmente no que concerne ao associativismo e à gestão e problemática empresarial – evidencia algumas dificuldades e fragilidades que impedem o desenvolvimento contínuo e sustentável do turismo na região.

As primeiras conclusões a que se chega corroboram os resultados alcançados pela pesquisa do Monitor Group. As relações estabelecidas pelo empresariado local constituem uma força restritiva ao desenvolvimento, já que se baseiam num modelo de competição predatória.

A condição *sine qua non* para a implantação de clusters de entretenimento nos diversos Pólos do Estado é uma mentalidade de integração e cooperação na grande maioria dos empresários. Com isso, todos trabalharão para o aumento do valor agregado do produto turístico e, com efeito, todos se beneficiarão desse valor. Esta nova mentalidade permitirá também que se forme uma cadeia produtiva local fortificada, com a qual a atividade turística poderá interagir em larga escala.

A mudança de mentalidade deve ser fomentada de diversas maneiras, como programas de sensibilização, oficinas, estímulo à criação de associações empresariais, fóruns, etc. A criação do Conselho de Turismo é uma das maneiras que podem possibilitar a mudança de mentalidade. O Conselho poderá aumentar a participação do setor privado e da comunidade no planejamento e controle do desenvolvimento turístico no Pólo Salvador e Entorno. Ademais, criará um fórum de debates entre os diversos setores da sociedade, que dessa forma podem atuar conjuntamente para o desenvolvimento do turismo na área de planejamento.