



ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

4.1. SWOT (PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E RISCOS)

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é um tipo de instrumento estratégico, que tem como desafio, segundo Kotler (1994: 82), mudar o sujeito analisado do *perfil de um lugar* para uma *análise do lugar*. É muito utilizada por especialistas da área do Desenvolvimento Estratégico e do Marketing, pois faz um balanço entre as diversas forças influenciadoras no objeto estudado.

Para o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável da Costa do Descobrimento, realizou-se uma avaliação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos dos municípios do Pólo, no que dizem respeito a: clima; qualidade ambiental e paisagística do entorno; e atrativos históricos e culturais.

Quadro 4.1. Análise SWOT

Região Analisada: Costa do Descobrimento

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Condições de vida			
O turismo como indutor da Geração de emprego e renda e da melhoria da qualidade de vida da população local.	Incapacidade da atividade turística absorver a mão-de-obra disponível na região.	Promoção da capacitação da população e captação de investimentos privados para gerar novos empregos.	Fluxo migratório acima da capacidade instalada da infraestrutura e da oferta local de postos de trabalho.
Urbanização e densidade			
Oferta expressiva de equipamentos e serviços turísticos. Interesse da sociedade civil na implementação do Plano Diretor para ordenamento urbano e territorial. Monumentos histórico-culturais tombados pelo IPHAN.	Inexistência de legislação eficaz para fiscalização e controle do uso do solo nos municípios.	Divulgação do destino turístico como espaço urbano ordenado segundo padrões técnicos otimizados para atender as exigências dos turistas mais qualificados.	Crescimento da especulação imobiliária e ocupação territorial gerando queda da atratividade turística do destino.
Educação e qualificação profissional			
Comunidade receptiva às ações voltadas à melhoria educacional. Bom nível da educação formal das lideranças e empresários locais. Implantação da Escola Brasil Profissional no modelo de escola comunitária.	Escolaridade baixa da população local. Pouco interesse dos empresários para investir em capacitação da mão de obra. Pouca articulação e integração entre as instituições executoras de programas de capacitação.	Difusão nos mercado emissores da qualificação da CD como pólo de excelência na prestação de serviços aos turistas.	Aumento do fluxo migratório gerando aumento da demanda por vagas educacionais, dificultando atendimento pelas estruturas existentes.
Saúde			
Existência de boa infra-estrutura de saúde, com hospital recentemente instalado. Sistema de saneamento já implantado.	Falta de pessoal qualificado para o funcionamento pleno dos equipamentos de saúde.	Divulgação no mercado turístico da capacidade de atendimento de saúde da CD.	Demanda crescente nos municípios vizinhos pelos serviços de saúde da CD. Salubridade baixa afetando a imagem da CD.
Estrutura econômica			
Turismo consolidado como a principal atividade econômica dos municípios de Porto Seguro e Santa Cruz Cabrália.	Participação pequena dos produtores locais na cadeia de suprimento para turismo, implicando em baixa taxa de captura local. Atividades econômicas excessivamente dependentes do turismo.	Atração de novos negócios para atuar na cadeia local de suprimento para turismo, possibilitando ganhos de competitividade.	Suprimento dos insumos básicos para o turismo dependente de fornecedores externos gerando altos custos.

Continuação do quadro 4.1. Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Geração de emprego e renda			
Utilização intensiva de mão-de-obra pelo turismo permitindo a absorção de trabalhadores com diversos níveis de qualificação.	Escolaridade baixa da população local dificultando o acesso aos postos de trabalho que exigem maior qualificação.	Imagem do destino turístico alavancada pela melhoria do perfil sócio-educacional da população da CD.	Aumento do subemprego e consequente desgaste da imagem do destino turístico.
Aspectos sócio-ambientais			
Conscientização da sociedade civil para necessidade da preservação ambiental, viabilizando a gestão sustentável dos recursos naturais e das unidades de conservação.	Turismo de massa gerando impactos negativos, os quais são potencializados pela falta de agentes capacitados para a gestão sustentável dos recursos ambientais.	Captação de nichos de mercado específicos criando condições favoráveis à implementação de um efetivo aproveitamento sustentável dos ativos naturais pelo turismo.	Perda da imagem de local com acervo significativo de recursos sócio-ambientais preservados.
Infra-estrutura			
Infra-estrutura básica com grande parte de seus componentes implantados pelo PRODETUR I.	Demanda por infra-estrutura maior que a capacidade de investimento. Deficiência nos sistemas de segurança pública e limpeza urbana.	Possibilidade de continuar as ações para adequação da infra-estrutura às exigências do mercado turístico.	Incapacidade do poder público municipal para gerir a infra-estrutura implementada.
Capacidade de gestão municipal			
Gestão municipal passando por processo de descentralização e entidades representativas começando a participar.	Administração municipal pouco preparada e mecanismos de negociação entre governo e comunidade pouco efetivos.	Criação de uma imagem de local cuja comunidade é participativa exerce a plena cidadania.	Utilização dos mecanismos participativos para finalidades populistas ou demagógicas.
Atrações e produtos			
Diversidade de atrações e produtos com apelo histórico-cultural e natural, sendo que a junção de ambos agrega valor a cada um isoladamente e ao conjunto.	Gestão do patrimônio e dos ativos naturais desarticuladas em si e entre si.	Valorização, junto aos turistas dos atrativos histórico-culturais e dos ativos naturais, objetivando um uso sustentável dos recursos.	Percepção pelos turistas de mecanismos frágeis de valorização entre os atrativos naturais e histórico-culturais, restringindo a possibilidade de compreensão da importância de ambos.
Capacidade de suporte			
Oferta turística em instalação na CD, buscando compatibilizar-se com a capacidade de suporte do pólo.	Indicadores de capacidade de suporte não utilizados como instrumento de gestão do uso do solo pelos poderes públicos municipais.	Busca de ferramentas para conscientização dos turistas e da população local quanto à necessidade de proteção dos ecossistemas e do patrimônio cultural.	Continuidade do adensamento da ocupação por um único tipo de investimento turístico (pousada) em áreas onde a capacidade de suporte já se encontra próxima do limite.

Continuação do quadro 4.1. Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Sector privado			
Proprietários atuando como os próprios gestores de seus negócios, na maioria dos casos.	Associativismo fraco e participação pequena dos empresários em treinamentos a eles dirigidos.	Conscientização dos empresários da perspectiva de maiores lucros com melhores modelos de gestão.	Falências e inadimplências dos empreendimentos provocando alta rotatividade empresarial na CD.
Oferta técnica			
Produtos e serviços novos sendo implementados e investimentos realizados para fortalecimento da oferta técnica.	Existência de muitos serviços e equipamentos que comprometem a qualidade da oferta e impõem restrições à captação de turistas mais exigentes.	Promoção dos novos produtos e serviços no mercado turístico, contribuindo para uma nova imagem da CD.	Mercado turístico não absorve os novos produtos e serviços turísticos por inconsistência na sua operação.
Demanda Turística			
Demanda turística consolidada e com possibilidade de diversificação dos segmentos atraídos.	Destino demandado por fluxos turísticos com baixo poder aquisitivo e média sazonalidade.	Possibilidade de redução dos efeitos da sazonalidade com a agregação de novos segmentos.	Influência negativa da imagem da CD como turismo de massa, dificultando a captação de novos segmentos de demanda.
Financiamento ao setor privado			
Existência de linhas de crédito para empreendimentos turísticos e empresários com disponibilidade para realizar investimentos com recursos próprios.	Exclusão de parcela de mutuários devido às exigências para concessão de crédito e existência de inadimplência nos empréstimos da CD.	Definição de novas políticas de atração de investimentos e de outras alternativas de financiamento ao turismo.	Perda de competitividade do destino inviabilizando política de concessão de crédito.
Marketing e competitividade			
Imagem forte do destino com amplitude e focos diferenciados que permitam atender os mercados nacional e internacional.	Priorização da imagem de Porto Seguro associada ao turismo de massa dificultando a divulgação de nova imagem da CD. Baixo grau de associativismo entre os empresários da CD. Dificultando definição de uma estratégia integrada de marketing.	Reverter a imagem de produto - "Porto Seguro turismo de massa" para "Costa do Descobrimento turismo diversificado e sustentável com focos de nichos e segmentos específicos", inclusive utilizando a tecnologia da informação para criar novos canais de comercialização.	Concorrência internacional (Caribe) e nacional (outros destinos da região Nordeste) forçando a CD a investir altos recursos em ações de marketing.

Esta avaliação levou em conta a análise da situação contida no Capítulo 3 deste Plano, bem como alguns aspectos levantados nos relatórios da Oficina de Planejamento dos Projetos da Comunidade do Sítio do Descobrimento para os 500 anos do Brasil (1998), que teve a participação ativa da comunidade local e se constitui em subsídio para a elaboração das estratégias e do Plano de ação de desenvolvimento turístico sustentável.

4.2 ESTRATÉGIAS

4.2.1. Macro-estratégias Estaduais

As macro-estratégias para o desenvolvimento do turismo no Estado da Bahia, definidas para o período de 1991-2005, vêm norteando a implementação do PRODETUR I e de outras ações complementares nas zonas turísticas prioritárias.

Essas macro-estratégias derivam da identificação dos principais desafios a serem vencidos pelo Estado, em direção ao desenvolvimento sustentável do turismo, que deverá ser traduzido pela geração de emprego e renda para as localidades turísticas, melhoria da qualidade de vida das populações locais, proteção do patrimônio natural e cultural, melhoria da oferta turística estadual com a conseqüente elevação da qualidade de experiência vivencial dos turistas.

Cada uma das macro-estratégias elencadas a seguir apresenta em sua formulação um conjunto de estratégias que, articuladas entre si e com as de outros setores socioeconômicos sinalizam para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo Governo do Estado, no longo prazo. Assim, a Estratégia Turística da Bahia encontra-se estruturada da seguinte forma:

- Fortalecimento da Infra-estrutura;
- Fortalecimento Institucional;
- Educação para o Turismo;
- Marketing Turístico.

Fortalecimento da Infra-estrutura

- Implantar e/ou aperfeiçoar a infra-estrutura básica estadual (sanamento básico, aeroportos, sistema viário, urbanização, manejo de resíduos sólidos, proteção do patrimônio histórico cultural, recuperação e proteção ambiental) constitui-se em estratégia essencial pelo elevado potencial de agregar intervenções que atendam tanto aos visitantes como à população fixa. Entende-se que os investimentos públicos produzem o efeito catalisador para a atração dos investimentos privados, capazes de conformar um produto turístico competitivo e sustentável, que resulta na geração de emprego e renda para a região;
- Incorporar ações com vistas a proteção ambiental em todos os projetos de implantação de infra-estrutura básica.

- Implantar infra-estrutura de apoio ao turismo, incluindo segmentos específicos da atividade, a exemplo do ecoturismo, turismo náutico, rural, dentre outros.

Fortalecimento Institucional

- Realizar projetos e ações que visem reforçar a capacidade de gestão dos governos, municipal e estadual bem como possibilitar a participação e das comunidades, para conduzirem, de forma eficaz, o desenvolvimento do turismo sustentável na região;
- Fortalecer e realizar iniciativas de articulação e formação de parcerias entre órgãos públicos estaduais, municipais, iniciativa privada e ONG's dos municípios turísticos, visando a realização de projetos e ações integrantes do PRODETUR.

Educação para o Turismo

- Trabalhar com projetos de capacitação para as populações locais, que promovam alternativas de inserção no mercado de trabalho vinculado direta ou indiretamente ao turismo;
- Capacitar a mão-de-obra já empregada nos empreendimentos e serviços prestados aos turistas, como forma de atingir a melhoria de qualidade dos produtos e serviços turísticos;
- Criar uma “cultura da hospitalidade” nos destinos turísticos, por meio de ações de mobilização e conscientização das comunidades locais;
- Trabalhar a capacitação de forma continuada e orientada para “o aprender a aprender”;
- Incluir ações de educação ambiental e uso sustentável dos recursos naturais em todo o processo de desenvolvimento turístico.

Marketing Turístico

- Promover, em parceria com o setor privado, os destinos turísticos prioritários do Estado, no âmbito nacional e internacional;
- Identificar, sensibilizar e conquistar novos empreendedores sintonizados com as possibilidades do potencial turístico de cada região do Estado;
- Prospectar novos mercados potenciais emissores para a Bahia e promover ações de apoio à ampliação das conexões aéreas (vôos regulares e charters) e rotas de cruzeiros marítimos na costa do Estado.

4.2.2. Estratégias do PDITS – Costa do Descobrimento

Para estabelecimento das estratégias visando a implementação do PRODETUR II na Costa do Descobrimento, levou-se em consideração os resultados do diagnóstico

sócio-econômico ambiental realizado naquele pólo, sintetizado e complementado com a análise SWOT, ambas integrantes deste PDITS.

Adotou-se também como linhas estruturantes os resultados das discussões estabelecidas entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, o Banco do Nordeste e o Governo do Estado da Bahia, através da sua Unidade executora Estadual – UEE e a comunidade local, além da configuração dos três componentes definidos para o PRODETUR II. Desta forma, as estratégias estabelecidas estão agrupadas segundo os componentes do Programa, quais sejam:

- Fortalecimento da Capacidade Municipal para a Gestão do Turismo;
- Infra-estrutura e Capacitação para o desenvolvimento do Turismo Sustentável;
- Promoção do Investimento Privado nos Pólos de Turismo;

Componente 1 - Fortalecimento da Capacidade Municipal para a Gestão do Turismo

Vinculam-se neste Componente, estratégias que pretendem atingir os objetivos de melhoria na qualidade de vida da população local, especialmente no que se refere ao acesso dessa população aos serviços públicos básicos, além do alcance da sustentabilidade sócio-cultural e ambiental, sobretudo nos mecanismos de gestão e controle do uso do solo e do patrimônio natural e cultural. Agregam-se estratégias de fortalecimento das estruturas públicas municipais pretendendo-se também a melhoria dos serviços e dos espaços públicos, para a população residente, para os empreendimentos e para os turistas, destacando-se:

- Promover capacitação e apoio ao poder público municipal, incluindo gestores e servidores, no que se refere à melhoria e aperfeiçoamento das estruturas locais de planejamento, gestão fiscal, controle do uso do solo, gestão ambiental e do patrimônio histórico-cultural;
- Realizar articulação e estabelecimento de parcerias entre as entidades públicas estaduais, municipais, representantes do setor privado e da sociedade civil da CD, com vistas à execução do PDITS e seus respectivos projetos e ações;
- Apoiar os municípios, direta e/ou indiretamente, na elaboração e implantação de Planos Diretores Municipais, como meio de se agregar ferramentas mais abrangentes e apropriadas de planejamento e gestão do território municipal;
- Identificar, viabilizar ou contribuir para a execução de projetos específicos relacionados à gestão ambiental e do patrimônio histórico-cultural local, melhoria dos espaços urbanos e da gestão de resíduos sólidos dos municípios da CD, abrangendo não apenas a implantação física dos projetos mas também as respectivas ações de mobilização e capacitação requeridas para cada um deles.

Componente 2 - Infra-estrutura e capacitação para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo

Considerando-se o escopo de abrangência deste componente no PRODETUR II, as estratégias vinculadas deverão responder aos objetivos de melhoria das condições de vida da população nos aspectos de acesso aos serviços públicos habitualmente prestados pelo Estado (saneamento, transportes, etc.), bem como nos aspectos relacionados à inserção e manutenção da população local no mercado de trabalho direta ou indiretamente relacionado ao turismo.

Outro conjunto de objetivos a serem atendidos pelas estratégias vinculadas ao componente 2 refere-se à conquista da sustentabilidade do turismo, e, para tanto, propõe-se as seguintes estratégias:

- Completar e complementar a infra-estrutura de saneamento, acessos, transportes e informações na CD, de modo a permitir diversificação, melhoria de qualidade dos produtos e serviços turísticos regionais;
- Atender à população residente e ao empresariado nas suas necessidades básicas de suprimento de infra-estrutura;
- Contribuir para a proteção/recuperação ambiental das praias e rios da região, através da conclusão dos sistemas de saneamento planejados e já iniciados no PRODETUR I;
- Implementar um processo de educação pelo qual toda a população se sinta responsável e incluída e que contenha um sistema de avaliação publicizados a todos os interessados: investidores, empresários, profissionais das mais diferentes atividades turísticas ou a elas relacionadas, fornecedores, clientes e que funcione como vantagem competitiva;
- Direcionar capacitação para o “aprender a aprender” para que se torne um mecanismo de inserção e manutenção no mercado de trabalho;
- Permear o processo de capacitação de ações que resultem na mobilização da comunidade, através do compartilhamento de propostas e resultados estruturando, assim, uma “cultura coletiva de hospitalidade”;
- Prevenir a superposição de ações de parceiros executores, mediante estabelecimento de modelo embaixador de planejamento participativo, otimizando, portanto, a oferta assegurando que se caracterize pela qualidade e abrangência;
- Agregar mecanismos de acompanhamento continuado com realimentação imediata, consolidando a busca de qualidade crescente;
- Incluir, em todos os programas, as vivências de gestão e empreendedorismo relativas às organizações e à própria carreira profissional de maneira a favorecer a construção coletiva de uma visão de sustentabilidade que tem no turismo um fator determinante.

Componente 3 - Promoção de Investimentos Privados nos Pólos Turísticos

As estratégias vinculadas ao Componente 3 do PRODETUR II buscam atender aos objetivos de fortalecer o setor empresarial para o desenvolvimento sustentável do turismo na CD, destacando-se:

- Definir estratégias e elaborar o Plano de Marketing, de forma participativa, para o pólo Costa do Descobrimento visando diferentes nichos de mercado, tais como, turistas motivados por atrativos históricos-culturais e ecológicos, além do tradicional “sol e praia”. A região conta com condições técnicas para estabelecimento de oferta diferenciada;
- Modernizar a gestão empresarial e capacitar empresários, adotando-se os princípios de “organizações de aprendizagem”;
- Montar estrutura integrada para comercialização dos produtos turísticos da região (sistema de reservas);
- Identificar, sensibilizar e conquistar novos empreendedores, sintonizados com as possibilidades do potencial turístico da região;
- Captar novos mercados e ampliar a oferta de conexões aéreas (vôos regulares e charters) e cruzeiros marítimos;
- Elaborar e implantar projeto de certificação de qualidade de produtos, serviços e do meio ambiente.

4.2.3. Conclusão

Comparando-se as macro-estratégias estaduais com as estratégias estabelecidas no PDITS para a Costa do Descobrimento, pode-se constatar que as diretrizes e princípios que as definem são equivalentes, assim como os resultados pretendidos.

Mais precisamente, pode-se afirmar que as estratégias resultantes do diagnóstico e da análise SWOT realizados para a Costa do Descobrimento confirmam as vertentes estratégicas adotadas pelo Estado e respaldam as proposições contidas no Plano de Ação a seguir.

Nesta segunda fase do PRODETUR torna-se muito clara a opção pela continuidade do Programa, mantendo-se algumas estratégias estabelecidas na primeira fase, como a implantação da infra-estrutura básica estadual e municipal. Além disso, são reforçadas outras estratégias que significarão o salto de qualidade a ser alcançado no PRODETUR II, a exemplo da ampliação do escopo do programa de capacitação, do fortalecimento da gestão municipal e do apoio e promoção aos investimentos privados.

O alcance dos objetivos propostos e a concretização das estratégias estabelecidas, são esperados através da implementação dos projetos previstos no Plano de Ação deste PDITS, ressaltando-se a importância da realização das ações de forma articulada, envolvendo todos os agentes locais interessados que são o poder público municipal e estadual, o empresariado e a sociedade civil organizada.