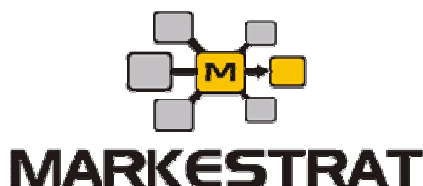


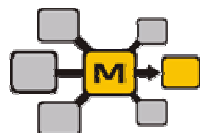


# Plano de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais



**Relatório Final**  
**Julho de 2009**





**MARKESTRAT**  
**CENTRO DE PESQUISA E PROJETOS**  
**EM MARKETING E ESTRATÉGIA**

**PLANO DE MELHORIA DA**  
**COMPETITIVIDADE - PMC**

**Relatório Final**  
**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**  
**TURISMO**

SEBRAE, Salvador, BA

2009



## Equipe Técnica Responsável

### **MARKESTRAT**

Coordenação Administrativa  
**Prof. Dr. Roberto Fava Scare**

Coordenador Metodológico  
**Prof. Dr. Marcos Fava Neves**

Coordenação Executiva  
**Dr. Ricardo Messias Rossi**

Consultores Especialistas  
**Dr. Luciano Thomé e Castro**  
**Msc. Frederico Fonseca Lopes**  
**Msc. José Carlos de Lima Jr.**  
**Msc. Marco Antonio Conejero**  
**Msc. Matheus Alberto Consoli**  
**Msc. Maria Stella B. L. De Melo Saab**  
**Msc. Vinícius Gustavo Trombin**  
**Carla C. Martoni Pereira Gomes**

Consultor-Assistente para o Planejamento Estratégico  
**Msc. Alexandre de Castro Moura Duarte**

Consultor de Suporte para o Planejamento Estratégico  
**Leandro Angotti Guissoni**

Assistente dos APLs  
**Rodrigo Alvim Afonso**

Colaboradores  
**Bruno Dancieri Silveira**  
**Fernando Volponi Xavier de Sá Santos**  
**Filipe Soares Pontoglio**  
**Jessica Paezani Sanches**  
**Julia Betioli Calemi**  
**Mairun Junqueira Alves Pinto**  
**Mariana Mendes Carvalho**  
**Mirela Takata Kurihara**  
**Rodolfo Orzari Hernandes**  
**Vinicius Mazza da Silva**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAB	Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia
AFRUPEC	Associação dos Fruticultores do Perímetro Irrigado de Curaçá
AL	Alagoas
ANA	Agência Nacional das Águas
ANUALPEC	Anuário da Pecuária Brasileira
APL	Arranjo Produtivo Local
AQUIPESCA	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Aqüicultura e Pesca
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BA	Bahia
BB	Banco do Brasil
BID	Bando Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CAC	Cooperativa Agrícola de Cotia
CAJ	Cooperativa Agrícola de Juazeiro
CEFET/RN	Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte
CELPE	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
CHESF	Companhia Hidrelétrica do São Francisco
CODEVASF	Companhia dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOMAPA	Cooperativa Mista Agropecuária dos Produtores de Paulo Afonso
CPATSA	Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semi-Árido
CRA	Centro de Recursos Ambientais
CVSF	Comissão do Vale do São Francisco
DESENBAHIA	Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia
EBDA	Empresa de Desenvolvimento Agrícola
EMPBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos da América
EUREPGAP	<i>Euro Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice</i>
FACAPE	Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAPESB	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia
FNE	Fundo Nacional de Financiamento do Nordeste
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBAMETRO	Instituto Baiano de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAF	Instituto Brasileiro de Fruticultura
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IFET	Instituições Federais de Educação Tenologica



MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MARKESTRAT	Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia
NDSU	North Dakota Agricultural Experiment Station
OSCIP	Organização de Sociedade Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PE	Pernambuco
PENSA	Centro de Conhecimento de Agronegócios
PIB	Produto Interno Bruto
PIF	Produção Integrada de Frutas
PINS	Projeto Integrado de Negócio Sustentável
PMC	Plano de Melhoria da Competitividade
PNMA	Política Nacional do Meio Ambiente
PPJ	Pólo Petrolina Juazeiro
PROGREDIR	Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial
SE	Sergipe
SEAGRI	Secretaria da Agricultura Irrigação e Reforma Agrária
SEAP	Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SECTI	Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SPU	Secretaria de Patrimônio da União
SUVALE	Superintendências do Vale do São Francisco
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UNEB	Universidade Estadual da Bahia
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1.1.1 Características Históricas e Atrativos dos Municípios da Costa do Cacau.....	33
Quadro 3.1.4.1: Diagnóstico dos Municípios.....	39
Quadro 5.1.1.1 - Fatores Críticos de Sucesso – APL de Turismo da Costa do Cacau .....	62
Quadro 5.3.2 - Posicionamento Estratégico – APL de Turismo .....	64
Quadro 5.4.2 - Estratégia de Crescimento (Ansoff).....	66
Quadro 6.1.1 - Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade .	68
Quadro 7.1.1. – Quadro Resumo do Projeto Estruturante – APL de Turismo na Costa do Cacau .....	74
Quadro 8.1.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 1.....	76
Quadro 8.2.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 2.....	77
Quadro 8.2.2.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 3.....	78
Quadro 8.2.3.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 4.....	79
Quadro 8.3.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 5.....	84
Quadro 8.4.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 6.....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.2.1 - Indicadores Sociais Bahia X Brasil.....	18
Tabela 1.2.1.1 - PIB Total e <i>Per Capita</i> – Bahia x Brasil (2006).....	19
Tabela 1.2.1.2 - Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006).....	19
Tabela 1.2.1.3 - Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006) .....	19
Tabela 1.2.2.1 - Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB)..	20
Tabela 1.2.3.1 - Evolução do PIB Por Região Econômica. ....	21
Tabela 3.1.2.1: Indicadores Sociais Bahia X Brasil .....	34
Tabela 3.3.1.1: Principais Países Emissores de Turistas para o Brasil.....	45
Tabela 3.3.2.1: Emissores e Receptores, em número de Turista, por UF.....	47

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese.....	25
Figura 3.1.2.1: Localização dos Municípios que constituem o APL de Turismo.....	35
Figura 3.2.1.1 Desenho da Cadeia Produtiva de Turismo.....	41
Figura 4.1.1. Definição dos Grupos Estratégicos do APL de Turismo.....	50
Figura 4.3.1 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Desejáveis do APL.....	59
Figura 4.3.2 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Indesejáveis do APL .....	60
Figura 5.1.1 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....	61
Figura 5.3.1. - Posicionamento Estratégico.....	64
Figura 6.1.1 - Escopo do PMC do APL de Turismo da Costa do Cacau .....	67
Figura 7.1. - Escopo do Projeto Estruturante .....	73

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES .....</b>	<b>13</b>
1.1. OS AGENTES ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE.....	13
1.2. A ECONOMIA BAIANA E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs).....	18
1.2.1. PIB.....	18
1.2.2. Balança Comercial.....	20
1.2.3. Regiões Econômicas .....	21
1.2.4. Os APLs.....	22
<b>2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC).....</b>	<b>24</b>
2.1. ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO APL.....	26
2.1.1. Caracterização do APL (1.1).....	26
2.1.2. Mapeamento do APL (1.2).....	26
2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3) .....	26
2.2. ETAPA 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL.....	27
2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1).....	27
2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)...	27
2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3) .....	27
2.3. ETAPA 3: DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS .....	27
2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1).....	27
2.3.2. Visão para o APL (3.2).....	28
2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3) .....	28
2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4) .....	28
2.4. ETAPA 4: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	28
2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1).....	28
2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2) .....	29
2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3).....	29
2.5. ETAPA 5: PROPOSIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE .....	29
2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1).....	29



2.6. ETAPA 6: DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS .....	29
2.6.1. <i>Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)</i> .....	29
2.7. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	30
2.8. COMENTÁRIOS SOBRE O MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PMC .....	30
<b>3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL DE TURISMO.....</b>	<b>31</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO APL .....	31
3.1.1 <i>Aspectos Históricos</i> .....	31
3.1.2 <i>Aspectos Geográficos</i> .....	33
3.1.3 <i>Aspectos de Governança</i> .....	35
3.1.4 <i>Aspectos Institucionais</i> .....	36
3.1.5 <i>Aspectos Tecnológicos</i> .....	40
3.2 MAPEAMENTO DO APL .....	41
3.2.1 <i>Desenho da Rede Produtiva</i> .....	41
3.2.2 <i>Identificação dos Agentes</i> .....	41
3.2.3 <i>Identificação de Subgrupos e Relação Inter-firmas</i> .....	43
3.3 SITUAÇÃO E TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	44
3.3.1 <i>Mercado Internacional</i> .....	44
3.3.2 <i>Mercado Nacional</i> .....	46
3.3.3 <i>Mercado Regional</i> .....	47
<b>4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL .....</b>	<b>48</b>
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	48
4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	50
4.2.1 <i>Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos</i> .....	51
4.2.1.1 Pontos Fortes.....	51
4.2.1.2 Pontos Fracos .....	53
4.2.2 <i>Análise Externa: Ameaças e Oportunidades</i> .....	54
4.2.2.1 Oportunidades.....	54
4.2.2.2 Ameaças .....	56
4.2.2.3 Análise PEST para o APL de Turismo .....	57
4.3 <i>Diagnóstico Estratégico do APL</i> .....	59
<b>5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO .....</b>	<b>61</b>
5.1. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	61
5.1.1. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i> .....	61

5.2. VISÃO PARA O APL .....	63
5.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	63
5.4. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO .....	65
<b>6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE (PMC).....</b>	<b>66</b>
6.1. DIMENSÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	67
6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MÉDIO PRAZO (3 ANOS).....	68
6.2.1. <i>Objetivo Estratégico – Estruturação da Agência</i> .....	68
6.2.2. <i>Objetivo Estratégico – Promoção da Conectividade das Redes</i> .....	69
6.2.3. <i>Objetivo Estratégico – Portal da Cidade</i> .....	69
6.2.4. <i>Objetivo Estratégico – Programa de Promoção da Costa do Cacau</i> .....	70
6.2.5. <i>Objetivo Estratégico – Capacitação de profissionais para atuar no turismo</i> .....	70
6.2.6. <i>Objetivo Estratégico – Programa de Sensibilização da Comunidade</i> .....	71
6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LONGO PRAZO (8 ANOS) .....	71
6.3.1. <i>Objetivo Estratégico – Programa de Melhoria da Infra-Estrutura Turística</i> .....	71
<b>7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE .....</b>	<b>72</b>
7.1. QUADRO RESUMO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	74
<b>8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS .....</b>	<b>75</b>
8.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - AGÊNCIA DE PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NA COSTA DO CACAU .....	75
8.1.1. <i>Ação Executiva 1 – Estrutura Administrativa</i> .....	75
8.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 - PROGRAMA DE PROMOÇÃO DA COSTA DO CACAU.....	76
8.2.1. <i>Ação Executiva 2 – Desenvolvimento de Roteiros Integrados</i> .....	76
8.2.3. <i>Ação Executiva 4 – Sistema de Informação do Turista</i> .....	78
8.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 - CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS PARA ATUAR NO TURISMO .....	80
8.3.1. <i>Ação Executiva 5 – Cursos de Capacitação</i> .....	80
8.4. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 - PORTAL DA CIDADE .....	84
8.4.1. <i>Ação Executiva 6 – Consultoria em Engenharia e Arquitetura</i> .....	84

**9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....85**



## 1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES

O Programa de Fortalecimento da Base Empresarial (Progredir) é um projeto que visa fortalecer a atividade empresarial dos diversos APLs do estado da Bahia. Por meio de um convênio firmado entre BID e a SECTI, o total de US\$ 16,67 milhões foi liberado para o programa que tem como foco as micro, pequenas e médias empresas de cada APL.

O programa foi criado pelo governo do estado, sendo a SECTI responsável pela coordenação e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) como apoiadores estratégicos.

Após o devido processo licitatório, referente ao edital da concorrência n. 001/2008 SEBRAE/BA, a Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia foi contratada para elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade (PMC) para oito Arranjos Produtivos Locais (APL) do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial.

### 1.1. Os Agentes Envolvidos na Elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade

Diversos agentes estão envolvidos na elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade para os APLs de Piscicultura, Fruticultura, Caprinovinocultura, Derivados de Cana-de-açúcar, Sisal, Fornecedores da Indústria Automobilística, Transformação Plástica, Rochas Ornamentais e Turismo do Estado da Bahia em 2009. São eles o Banco Interamericano de Desenvolvimento; a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; o Instituto Euvaldo Lodi; a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, a Secretaria da Indústria Comércio e Mineração e o Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia, organização contratada via licitação para elaboração do projeto.

A participação destes agentes será detalhada a seguir.



## BID

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma instituição financeira formada por países da América Latina e Caribe e que tem como missão conceder empréstimos em dinheiro e fazer operações de cooperação técnica não-reembolsáveis visando o desenvolvimento da região.

Sua fundação foi em 1959, baseada em uma proposta do então presidente brasileiro Juscelino Kubitschek por meio da Organização dos Estados Americanos (OEA) de criar uma instituição capaz de promover o crescimento econômico e social dos países membros.

Atende desde governos centrais, autoridades municipais e pequenos negócios e outras organizações da sociedade civil. É a principal fonte de financiamento multilateral e de conhecimentos para o desenvolvimento econômico, social e institucional sustentável de 26 países da América Latina e Caribe. Realiza financiamentos de pesquisas, consultoria e assistência técnica para a modernização de áreas vitais como educação, redução da pobreza e agricultura.

O BID, em conjunto com o Governo do Estado da Bahia, concedeu um empréstimo de US\$ 10 milhões, destinados a investimentos no programa de fortalecimento das atividades empresariais (Progredir) do Estado da Bahia.

Esse programa tem como objetivo incentivar a competitividade de Arranjos Produtivos Locais (APLs) em todo o estado por meio de políticas de apoio aos empresários e técnicas e instrumentos promovendo a sustentabilidade de empresas de dez principais setores da economia local, sendo eles: Fruticultura, Derivados da Cana-de-açúcar, Caprinovinocultura, Rochas Ornamentais, Tecnologia da Informação, Fornecedores da Indústria Automotiva, Plásticos, Piscicultura, Confecções e Ecoturismo. A duração do empréstimo será de vinte e cinco (25) anos, com prazo de carência de três (3) anos com juros variáveis. O Governo do Estado da Bahia irá contribuir com US\$ 6, 67 milhões, totalizando o montante de US\$ 16,67 milhões. (BID, 2009).

## **SECTI**

A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI) foi criada em 2003 pelo Governo do Estado com objetivo de utilizar o conhecimento e o avanço tecnológico como fator estratégico para o desenvolvimento sustentável no campo econômico, social, ambiental, institucional, entre outros.

No projeto, a SECTI é a responsável pela capacitação e articulação empresarial, por fomentar a demanda por serviços de base tecnológica, por integrar as instituições produtoras de Ciência e Tecnologia (C&T), entre outros.

O projeto se enquadra numa política de gestão responsável, buscando conciliar a preservação da qualidade de vida no campo ambiental, o uso da tecnologia nos processos de inclusão digital no campo social e ao mesmo tempo buscando o desenvolvimento econômico das regiões. (SECTI, 2009)

## **SEBRAE**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma instituição privada e sem fins lucrativos. Sua missão é apoiar às micro e pequenas empresas e ajudá-las a se tornarem mais competitivas e sustentáveis. Sua fundação data de 1972, por um grupo de lideranças que visavam incentivar as atividades de empreendedorismo com um apoio técnico que pudesse gerar melhores resultados e aumentassem as chances de sobrevivência dos negócios.

## **SEBRAE/BA**

No projeto, o SEBRAE/BA ficará responsável pela elaboração da coordenação usando material institucional do SEBRAE Nacional e Bahia:

- Desenvolver articulações internas e externas com vistas a viabilizar ações de fortalecimento dos segmentos identificados;
- Promover e implementar metodologias de intervenção setorial adequada à realidade estadual e ao princípio da universalidade, respeitada as diferenças regionais;

- Identificar e selecionar agrupamentos de empresas de atuação setorial e/ou local (pólos, clusters etc.), para atuação prioritária do SEBRAE/BA;
- Formular programas de ação em "cluster", agrupamentos e pólos, em estreita articulação com Núcleos Operacionais. (BID, 2005).

## **IEL**

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) é uma entidade pertencente ao Sistema Indústria que é responsável pelo desenvolvimento de serviços e treinamentos que visam o melhoramento dos processos de gestão e de capacitação das empresas, educação empresarial e treinamento de lideranças. Ele oferece soluções na área de consultoria empresarial e fonte de informações técnicas e estratégicas sobre produtos, mercado e processos.

No projeto, atua como parceiro executor estratégico da SECTI no Progredir, sendo responsável pela capacitação e prestação de serviços técnicos e tecnológicos.

Assim como o SEBRAE/BA tem como responsabilidade:

- Apoiar a Unidade de Gestão do Programa na execução dos Componentes do Programa;
- Mobilizar e articular as empresas dos APL do Programa;
- Dar suporte e fortalecer a constituição das Organizações de Governança Local (OGL);
- Identificar demandas e novas oportunidades de promoção dos APL;
- Articular apoio e parcerias com médias e grandes empresas na aproximação com as empresas dos APL. (BID, 2005)

## **FAPESB**

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – (FAPESB), instituição de direito público, foi fundada no ano de 2001, com intuito de incentivar e estimular o desenvolvimento de atividades científicas do estado da Bahia. A FAPESB está vinculada à SECTI.

A FAPESB trabalha por meio de ações que se baseiam no conhecimento científico e pesquisa, inovação e na tecnologia como fontes de soluções para os mais diversos problemas de ordem econômica, social ou ambiental na Bahia.

A FAPESB atua no projeto como parceira executora estratégica da SECTI

## **MARKESTRAT**

A Markestrat é um Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia. Desenvolve e aplica conhecimentos sobre gestão Estratégica e de Marketing em organizações e redes produtivas, buscando aumentar a competitividade das organizações por meio da interação entre pesquisa e consultoria.

Foi contratada com a finalidade de elaborar os Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) de 09 APLs do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Progredir) - Turismo, Fornecedores da Indústria Automobilística, Derivados da Cana-de-açúcar, Fruticultura, Rochas Ornamentais, Caprinovinocultura, Piscicultura, Transformação de Plástico e Sisal, compreendendo:

- Metodologia;
- Diagnósticos e mapeamento das cadeias de valor;
- Analisar a segmentação das empresas que formam os APL;
- Análise de estratégia do negócio, de crescimento e de posicionamento competitivo;
- Estabelecer de forma participativa os objetivos estratégicos para cada APL tendo por base o horizonte de 3 e 8 anos;
- Apresentação dos projetos básicos e as ações executivas para cada APL como proposta para execução do Projeto Estruturante.

## 1.2. A Economia Baiana e os Arranjos Produtivos Locais (APLs)

A Bahia é um estado situado na região nordeste do Brasil que possui 417 cidades, tendo como sua capital a cidade de Salvador, muito conhecida em função do turismo. A área total da Bahia é de aproximadamente 564.692 Km<sup>2</sup> e a população estimada é de 14.080.654 habitantes. (IBGE, 2007)

Esta etapa do documento apresenta algumas características relevantes a respeito da economia e demografia do Estado da Bahia, e a tabela 1.2.1 mostra alguns indicadores sociais deste estado.

**Tabela 1.2.1 - Indicadores Sociais Bahia X Brasil**

Indicador	Bahia	Brasil
Taxa de Analfabetismo 5 anos ou mais – (2007)	19,7%	11,75%
PEA – 2006 – (Mil Pessoas)	7.093	97.528

**FONTE:** IBGE (2009)

Tanto a região nordeste do Brasil quanto o estado da Bahia especificamente são regiões que ainda carecem de um maior desenvolvimento em termos sociais, um sinal disso pode ser observado na taxa de analfabetismo da população da Bahia, que está bem acima da média nacional, este é um aspecto importante em termos de atratividade de negócios, pois está diretamente relacionado com a oferta de trabalhadores qualificados.

Outro indicador social que influencia o desenvolvimento da atividade empresarial em uma região é a População Economicamente Ativa (PEA). No caso da Bahia, em torno de sete milhões de pessoas, ou seja, aproximadamente 50% da população do estado são consideradas economicamente ativas.

### 1.2.1. PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) é caracterizado pela geração de riqueza produzida por uma determinada região, e pode ser definido como a soma de todos os bens e serviços produzidos no período expressos em valores monetários. A tabela 1.2.1.1 mostra o PIB total e *per capita* do estado da Bahia e do Brasil.

Tabela 1.2.1.1 - PIB Total e *Per Capita* – Bahia x Brasil (2006)

PIB	Bahia	Brasil
PIB Total (em R\$ Bilhões)	96,56	2.369,79
PIB BA/PIB BR (%)	4,07%	-
PIB PER CAPITA (em R\$)	6.922	12.668
PIB PER CAPITA BA/PIB PER CAPITA BR (%)	54,64%	-

FONTE: SEI / IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.1 é possível perceber que o estado da Bahia é responsável por 4,07% na composição do PIB Nacional, já em termos de renda *per capita*, fica evidente que, na Bahia, o nível deste indicador está abaixo da média nacional, sendo quase 50% inferior. No entanto, quando a comparação é feita entre a Bahia e a Região Nordeste, o PIB Baiano representa 31,03% de toda a riqueza da região, sendo, portanto, o mais importante do Nordeste tendo *inclusive* o maior PIB *per capita* (6.992 frente a 6.029 da região Nordeste). (IBGE, 2009)

Tabela 1.2.1.2 - Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006)

Evolução do Produto Interno Bruto		
Ano	Preços Correntes R\$ 1.000	Variação Anual
2002	60.671.780	-
2003	68.146.940	12,32%
2004	79.083.230	16,05%
2005	90.919.340	14,97%
2006	96.558.890	6,20%

FONTE: SEI (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.2 é possível identificar que de 2002 a 2005 o ritmo de crescimento do PIB baiano esteve em um patamar elevado, no entanto, a variação de 2005 para 2006 mostrou um aumento muito menor do PIB do que nos anos anteriores. A tabela 1.2.1.3 apresenta a divisão do PIB baiano em função dos setores da economia.

Tabela 1.2.1.3 - Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006)

Setor	Ano				
	2002	2003	2004	2005	2006
Setor Primário	10,5	10,6	10,8	8,6	7,9
Setor Secundário	28,8	28,8	30,7	32,2	30,7
Setor Terciário	60,7	60,6	58,5	59,2	61,5
Total	100	100	100	100	100

FONTE: SEI (2009)

Com base na tabela 1.2.1.3, percebe-se algumas alterações no perfil do PIB do estado da Bahia, sendo essas:

- (a) Setor Primário (Agricultura, Pecuária, Pesca, e o Extrativismo Mineral): percebe-se a tendência da diminuição da participação do setor primário na composição do PIB estadual.
- (b) Setor Secundário (Beneficiamento e industrialização): Nota-se a tendência da expansão de sua participação percentual na composição do PIB Baiano.
- (c) Setor Terciário (Serviços): Percebe-se que este é o principal setor no que se refere a composição percentual do PIB do estado, responsável por aproximadamente 2/3 da geração de renda, e ao considerar a evolução nos últimos 5 anos, nota-se que não ocorreu a diminuição de sua participação na composição do PIB Baiano.

### 1.2.2. Balança Comercial

A Balança Comercial de um país, cidade, ou estado, é obtida pela relação entre as exportações e as importações dentro de um período de análise.

A tabela 1.2.2.1 demonstra a evolução das exportações, das Importações e do saldo entre estas operações, no estado da Bahia entre os anos de 2004 e 2008

**Tabela 1.2.2.1 - Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB)**

	2004	2005	2006	2007	2008
Exportação	4.066.376.175	5.989.259.684	6.773.298.919	7.408.728.507	8.698.663.540
Importação	3.020.720.450	3.351.096.393	4.475.005.531	5.414.597.722	6.506.917.165
Saldo	1.045.655.725	2.638.163.291	784.039.235	1.994.130.785	2.191.746.375

**FONTE:** MDIC/ SECEX (2009)

Os dados da tabela 1.2.2.1 demonstram a evolução da balança comercial baiana, que apresentou um crescimento de mais de 100%, em valor nominal, de 2004 para 2008 tanto nas exportações quanto nas importações, segundo a SECEX (2009). O crescimento das exportações da Bahia foi maior que o crescimento das exportações nacionais de 2004 a 2008, 113,92% da Bahia frente a 104,74% do Brasil. Com relação as importações, o crescimento nacional foi de 175,59% contra 115,41% no estado da Bahia. Esta diferença fez com que o percentual do saldo da balança comercial, atingisse um patamar mais alto do que o percentual Nacional 12,52% contra 25,20%.

### 1.2.3. Regiões Econômicas

O estado da Bahia é dividido em regiões econômicas com características particulares em função de sua geografia e economia. As 15 regiões Econômicas do estado são (SEI/IBGE 2009):

- Baixo Médio São Francisco
- Nordeste
- Piemonte da Diamantina
- Irecê
- Médio São Francisco
- Oeste
- Litoral norte
- Paraguaçu
- Chapada Diamantina
- Metropolitana de Salvador
- Recôncavo Sul
- Serra Geral
- Sudoeste
- Litoral Sul
- Extremo Sul.

A tabela 1.2.3.1 mostra a evolução do PIB regional no período de 2002 a 2006.

**Tabela 1.2.3.1 - Evolução do PIB Por Região Econômica.**

Regiões Econômicas	Produto Interno Bruto (R\$ Milhões)				
	2002	2003	2004	2005	2006
Metropolitana de Salvador	30.424,97	33.327,72	39.157,29	46.060,04	48.130,80
Litoral Norte	2.431,11	2.746,12	3.296,98	3.842,69	4.307,89
Recôncavo Sul	1.720,15	1.946,30	2.176,00	2.566,65	2.819,02
Litoral Sul	4.316,65	4.810,17	5.335,02	5.804,17	6.144,51
Extremo Sul	2.859,71	3.358,97	3.841,80	4.307,84	4.688,93
Nordeste	2.936,32	3.407,29	3.744,68	4.033,23	4.613,98
Paraguaçu	3.676,73	4.239,65	4.606,20	5.632,95	6.182,15
Sudoeste	3.169,17	3.618,98	4.108,51	11.168,03	5.551,16
Baixo Médio São Francisco	1.559,93	1.617,80	1.810,70	2.009,57	2.430,16
Piemonte da Diamantina	1.117,72	1.372,28	1.566,22	1.729,28	1.930,78
Irecê	741,26	821,59	964,59	1.045,23	1.063,02
Chapada Diamantina	995,61	1.184,43	1.236,39	1.437,22	1.674,45
Serra Geral	1.183,03	1.318,51	1.452,78	1.707,63	1.879,50
Médio São Francisco	792,93	857,73	933,26	981,88	1.046,61
Oeste	2.746,57	3.519,39	4.852,80	4.740,20	4.095,97

**FONTE:** SEI/IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.3.1, nota-se que a região Metropolitana de Salvador, que possui como principais cidades Salvador e Camaçari, é responsável pela maior geração de PIB. Nessa região estão localizados os pólos petroquímicos e metal

mecânicos do estado sendo, portanto, a região com maior desenvolvimento industrial da Bahia.

A região de Paraguaçu é a segunda maior geradora de PIB no estado, e nela está inserida a cidade de Feira de Santana, que é responsável por aproximadamente 50% do PIB da região (SEI/IBGE, 2009). As principais atividades econômicas da região são: comércio, serviços, indústria de transformação, pecuária e mineração.

#### 1.2.4. Os APLs

Os arranjos produtivos locais foram definidos por Lastres et. AL. (2002, *apud* BID, 2005) como agrupamentos, em um mesmo território, de agentes econômicos, políticos e sociais, que tenham o mesmo foco econômico, apresentem vínculos e interdependência.

Neste projeto serão estudados os 9 APLs do estado da Bahia relacionados a seguir:

- APL de Fruticultura
- APL de Piscicultura
- APL de Rochas Ornamentais
- APL de Transformação Plástica
- APL de Turismo
- APL de Derivados de Cana de Açúcar
- APL de Fornecedores da Indústria Automobilística
- APL de Caprinovinocultura
- APL de Sisal

APL de Fruticultura: Este APL está localizado na região da cidade de Juazeiro, que por sua vez faz parte da região econômica do Baixo Médio São Francisco. Esta atividade consolidou-se como a transformadora da economia do sertão ribeirinho, quebrando alguns paradigmas da produção de frutas e trazendo revolução tecnológica por meio da irrigação e desenvolvimento de novas culturas (BID, 2005).

APL de Piscicultura: Este APL possui uma governança em estruturação e com forte potencial de crescimento, exercida principalmente pelas associações de produtores

locais e instituições de apoio ligadas a atividades de capacitação, pesquisa e desenvolvimento (BID, 2005).

APL de Rochas Ornamentais: Também é um APL com a governança em estruturação e com potencial de crescimento. O núcleo deste APL são as atividades de marmoraria da região Metropolitana de Salvador (BID, 2005). As atividades têm núcleos específicos definidos pela sua localização geográfica: Ourolândia e Salvador. Para Ourolândia o núcleo das atividades está centrado no mármore “Bege Bahia”, enquanto que o núcleo de Salvador está centrado em atividades de serviços das marmorarias (mármore e granitos em geral).

APL de Transformação Plástica: Este APL é formado por empresas engajadas no processamento de resinas virgens, convertendo em produtos finais. Neste APL a governança é exercida de forma horizontal pelos empresários, o sindicato patronal e instituições de apoio (BID, 2005).

APL de Turismo: Este é um APL com intenções estratégicas, pois o investimento neste setor visa re-dinamizar uma região hoje decadente e que já fora sinônimo de progresso e riqueza (BID, 2005).

APL de Derivados de Cana de Açúcar: Este APL possui uma governança forte com grande influencia da APAMA – Associação dos Produtores de Aguardente de qualidade da Micro-região de Abaíra. Esta associação está modificando o modo de produção da região, aumentando o número de empregos e, sobretudo, melhorando a qualidade dos produtos e diversificando a produção regional (BID, 2005).

APL de Fornecedores da Indústria Automobilística: Este APL representa um esforço estratégico para o estado, pois a indústria automobilística é uma das atividades industriais de maior importância para a geração de emprego e renda (BID, 2005).

APL de Caprinovinocultura: Este é mais um APL com governança forte, consolidada e bastante presente. Este APL se estende por 39 municípios (BID, 2005).

IAPL de Sisal: APL localizado na região de Valente, atualmente há uma tendência dos produtores se beneficiarem pelo aumento do número de compradores das fibras de sisal (BID, 2005).

## **2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC)**

Este capítulo apresenta o método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs, elaborado por MARKESTRAT, a partir de conceitos teóricos, combinados com as aplicações práticas realizadas pelo grupo nos últimos anos. Algumas premissas foram definidas para direcionar a elaboração da estrutura desse método de análise:

1. O método baseia-se no conceito de APL discutido exaustivamente na literatura;
2. O método engloba todas as análises necessárias para atender os requisitos propostos para o PMC;
3. O método é genérico e pode ser aplicado para APLs situados em diferentes regiões geográficas e com níveis de desenvolvimento distintos;
4. O método visa identificar planos de melhoria da competitividade para APLs, sendo, portanto, utilizado no escopo do agrupamento de organizações. O método não visa atender às necessidades específicas de uma empresa isolada;
5. O resultado final do método deve ser a identificação de projetos estruturantes e o delineamento de um plano de ação para o APL analisado.

O método foi elaborado em uma estrutura sequencial de 7 etapas. Cada etapa possui tópicos que visam facilitar o processo de análise. A Figura 2.1 mostra a estrutura geral do método.

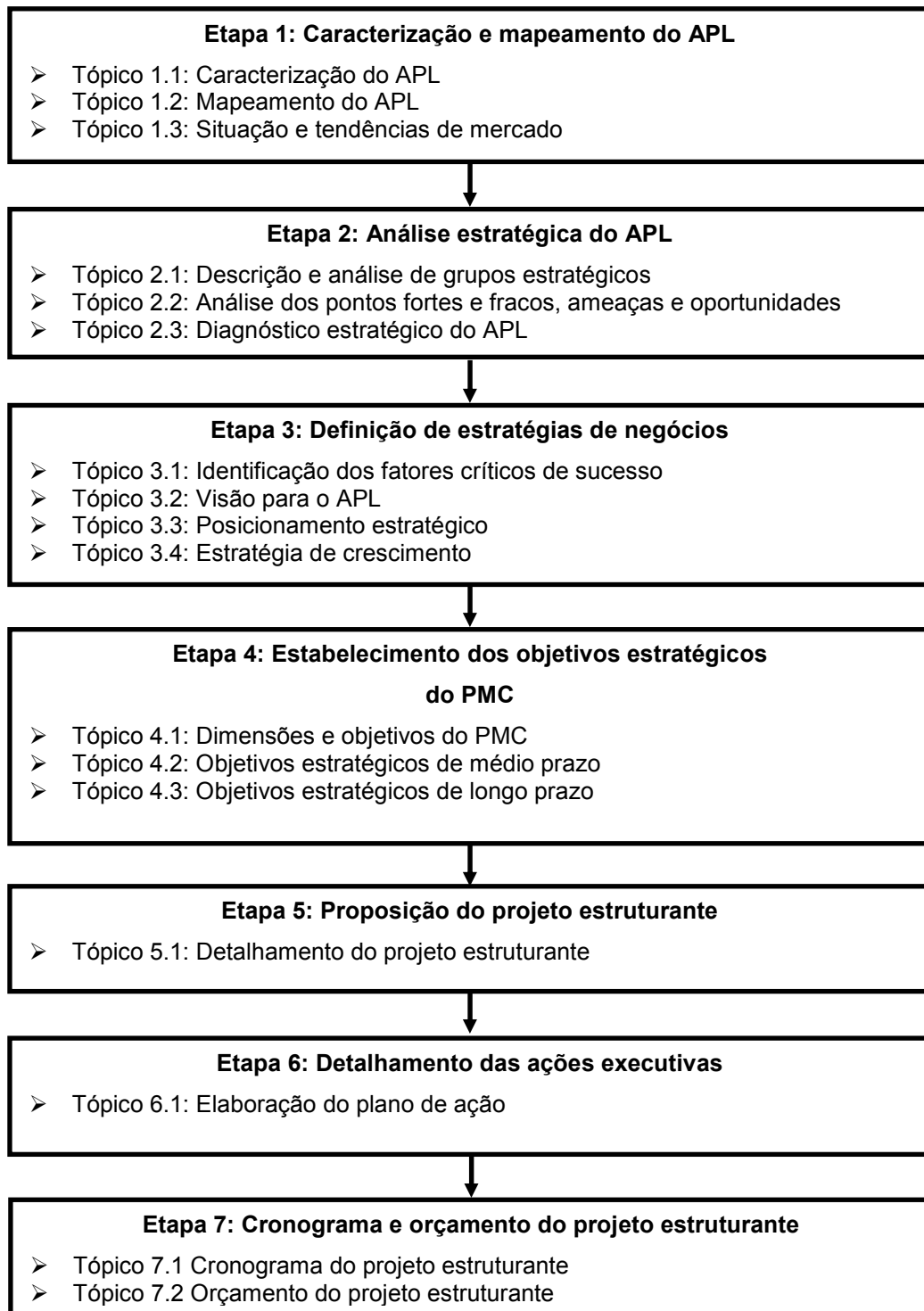


Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

A seguir serão descritas cada uma das etapas do método para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC).

## **2.1. Etapa 1: Caracterização e Mapeamento do APL**

A primeira etapa do método visa caracterizar e mapear o APL que está sendo analisado. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.1.1. Caracterização do APL (1.1)**

Este tópico é destinado para a caracterização do APL em termos de: aspectos históricos (origem, fatos relevantes, incentivos e marco regulatório); aspectos geográficos (território e aglomeração); aspectos de governança (liderança, estrutura decisória, associação e cooperação); aspectos institucionais (instituições atuantes, métodos de ação, infra-estrutura institucional local, infra-estrutura científico-tecnológica, infra-estrutura de financiamento e infra-estrutura de engenharia); aspectos tecnológicos (produto, processo e gestão).

### **2.1.2. Mapeamento do APL (1.2)**

Este tópico é destinado para o mapeamento do APL em termos de: desenho da rede produtiva (disposição dos agentes conforme sua função na rede produtiva); identificação dos agentes (descrição dos elos da cadeia produtiva, função das organizações de apoio e agentes facilitadores); identificação de subgrupos e relação inter-firmas (identificação de subgrupos, protagonista local, empreendedorismo e capital social).

### **2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3)**

Este tópico é destinado para as análises da situação e das tendências de mercado em termos de: mercado internacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado nacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado regional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis).

## **2.2. Etapa 2: Análise Estratégica do APL**

A segunda etapa do método visa analisar estrategicamente o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1)**

Este tópico é destinado para a identificação e análise dos principais grupos estratégicos que compõem o APL. Grupo estratégico é um conjunto de empresas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente similar em atributos como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto, tecnologias utilizadas, entre outros. Nesse tópico serão definidas variáveis para segmentação estratégica das empresas participantes do APL, classificando os principais grupos existentes.

### **2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)**

Este tópico é destinado para a realização da análise SWOT (*Strengths; Weaknesses, Opportunities; Threats*) do APL em termos de: pontos fortes e fracos (aspectos históricos, geográficos, governança, institucionais e tecnológicos); oportunidades e ameaças (fornecedores, concorrentes, distribuidores, clientes, cadeias produtivas relacionadas, ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente sócio-cultural e ambiente tecnológico).

### **2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3)**

Este tópico é destinado para a consolidação do diagnóstico estratégico do APL em termos de: aspectos favoráveis (pontos fortes e oportunidades); aspectos desfavoráveis (pontos fracos e ameaças).

## **2.3. Etapa 3: Definição de Estratégias de Negócios**

A terceira etapa do método visa definir estratégias de negócios para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1)**

Este tópico é destinado para a identificação dos fatores críticos de sucesso do APL em termos de: direcionadores da demanda (necessidades e desejos dos clientes); direcionadores de custo (eficiência); direcionadores de diferenciação (eficácia).

### **2.3.2. Visão para o APL (3.2)**

Este tópico é destinado para a elaboração da visão de futuro do APL. A declaração de visão refere-se às bases de desenvolvimento do APL, objetivando alcançar uma situação pretendida para o futuro em termos de: grupos estratégicos; mercados atendidos; competências distintas.

### **2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3)**

Este tópico é destinado para a definição do posicionamento estratégico do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Porter (1980) que indica três opções genéricas de posicionamento estratégico: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

### **2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4)**

Este tópico é destinado para a definição da estratégia de crescimento do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Ansoff (1965) que indica quatro opções estratégicas de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

## **2.4. Etapa 4: Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos**

A quarta etapa do método visa estabelecer os objetivos estratégicos para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1)**

Este tópico é destinado para a delimitação das dimensões e dos objetivos do PMC para o APL. As dimensões representam a delimitação do escopo do projeto. Cada dimensão é constituída por objetivos (médio e longo-prazo) que justificam a relevância do projeto estruturante.

### **2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2)**

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de médio-prazo (horizonte temporal de três anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

### **2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3)**

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de longo-prazo (horizonte temporal de oito anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

## **2.5. Etapa 5: Proposição do Projeto Estruturante**

A quinta etapa do método visa apresentar o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1)**

Este tópico é destinado para o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) do APL em termos de: objetivos estratégicos (apresentados nos tópicos 2.4.2 e 2.4.3); tática para atingir cada objetivo estratégico; meta; variáveis de análise; fórmula ou métrica para aferição do desempenho; fonte para análise das variáveis; periodicidade da aferição do desempenho.

## **2.6. Etapa 6: Detalhamento das Ações Executivas**

A sexta etapa do método visa apresentar o detalhamento das ações executivas (plano de ação) para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.6.1. Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)**

Este tópico é destinado para o detalhamento de cada ação executiva que compõe o plano de ação para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nesse tópico, para cada ação, serão apresentados: nome da ação; descrição da ação; resultados esperados; agentes envolvidos e responsabilidades; orçamento e outros recursos necessários; tipo de ação (capacitação e assessoria empresarial; tecnologia

industrial básica e inovação tecnológica e organizacional; meio ambiente e desenvolvimento social; logística; comercialização, prospecção de mercados e exportações; gestão, administração e governança no APL); *status* da ação; cronograma de execução.

## **2.7. Cronograma e Orçamento do Projeto Estruturante**

Esta etapa é destinada a apresentação da visão geral do cronograma e orçamento do projeto estruturante.

Aqui serão feitas duas tabelas que mostrarão qual o período de execução de cada sub ação e qual o orçamento necessário para a realização.

## **2.8. Comentários sobre o Método para o Desenvolvimento dos PMC**

O método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs é composto por seis etapas seqüenciais. O objetivo do método é fornecer uma estrutura lógica para definir e formalizar o PMC. O resultado das análises realizadas deve facilitar a tomada de decisões estratégicas, a definição de projetos estruturantes e o delineamento de políticas públicas.

O acompanhamento da implementação do plano de ação e a análise de desempenho serão a base para gerar o *feedback* necessário para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias e ações implementadas. As organizações envolvidas constantemente precisarão rever o plano de ação, realizando as modificações gerenciais adequadas com agilidade. A implementação do método proposto deve facilitar as seguintes atividades:

1. Caracterização e mapeamento dos APLs;
2. Análise de tendências da demanda;
3. Diagnóstico estratégico dos APLs;
4. Determinação de objetivos de médio e longo-prazo;
5. Elaboração de projetos estruturantes;
6. Definição de planos de ação.

### 3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL DE TURISMO

#### 3.1. Caracterização do APL

O APL de Turismo da Costa do Cacau tem como escopo de atuação os municípios baianos de Ilhéus, Canavieiras, Itacaré, Santa Luzia, Una, Uruçuca e Itabuna. Em termos econômicos, a Costa do Cacau apresenta caráter semelhante, as atividades cacauera, pecuária bovina, agricultura, pesca, turismo e o pólo de informática de Ilhéus despontam, atualmente, como as principais atividades econômicas da região. A caracterização do APL de Turismo da Costa do Cacau será fundamentada na identificação dos fatores históricos, geográficos, de governança, institucional e tecnológico.

##### 3.1.1 Aspectos Históricos

A história da Costa do Cacau pode ser dividida, para fins didáticos, em duas partes: a primeira parte aborda o período econômico que antecede à atividade turística propriamente dita, enquanto a segunda caracteriza a região quando já no desenvolvimento de tal atividade.

A primeira fase dos aspectos históricos remonta aos anos trinta do século XVI e foi marcada pelos seguintes fatos:

- O rei de Portugal, D. João III, dividiu o Brasil em 15 capitanias hereditárias, colonizando essa região que, até então, fora território das tribos Tupiniquim e Aimoré;
- Na busca por possibilidades econômicas para a capitania ao final do século XVIII foram introduzidas algumas novas culturas, entre as quais cacau e café, responsáveis por uma lenta, porém gradual, mudança econômica e social (RIBEIRO, 2005);
- Na metade do século XIX, as ricas famílias de Ilhéus já possuíam extensas plantações de cacau e os antigos engenhos e sesmarias foram transformadas em prósperas fazendas, utilizando da mão-de-obra escrava;
- Nas primeiras décadas do século XX, o cacau tornou-se o mais importante produto de exportação da Bahia permitindo que “vários fazendeiros de origem

humilde, proprietários de vastas plantações de cacau e de importantes casas comerciais tornassem os novos ricos da sociedade baiana” (RIBEIRO, 2005: 50);

- Ao longo do século XX, a riqueza do cacau, fruto da cobiça e do poder, passou das mãos dos ricos para os novos ricos, dos agricultores para os exportadores, gerando, simultaneamente, riqueza e pobreza (SOUSA, 2001);
- Após algumas crises, no início da década de 1980 (ASMAR, 1983), a região se deparou com a mais grave e devastadora delas, a da vassoura-de-bruxa, causada pelo fungo *Crinipellis pernicioso* que reduziu drasticamente a produção, destruindo “impérios” e provocando grande impacto na economia.

A crise da monocultura do Cacau, associada aos baixos preços internacionais do cacau, proporcionou uma reorientação da economia regional da Costa do Cacau, levando a região a buscar outros caminhos para a economia.

Considerando que parte de suas riquezas naturais permaneceram parcialmente preservadas por conta da cacauicultura, cujo manejo de produção acontece dentro da mata sob a sombra das árvores, e desfrutando de belas praias muitas ainda pouco exploradas, de rica memória historiográfica, da paradisíaca imagem construída pela literatura, pela televisão e pelo cinema, uma das saídas encontrada pela região na busca pela diversificação de sua economia foi o investimento e desenvolvimento da atividade turística, marcando a segunda fase de sua história.

A história da zona turística Costa do Cacau Bahia se iniciou na década de 1990, quando o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE<sup>1</sup>) estabeleceu quatro pólos turísticos: Pólo Salvador e Entorno, Litoral Sul (o qual compreende a Costa do Cacau Bahia e a Costa do Dendê), Costa do Descobrimento e Chapada Diamantina.

---

<sup>1</sup> O Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE) é um programa de crédito para o setor público (Estados e Municípios) que foi concebido tanto para criar condições favoráveis à expansão e melhoria da qualidade da atividade turística na Região Nordeste, quanto para melhorar a qualidade de vida das populações residentes nas áreas beneficiadas. O PRODETUR/NE é financiado com recursos do BID e tem o Banco do Nordeste como Órgão Executor.

O desenvolvimento do turismo significou aumento dos investimentos privados, empregos e unidades habitacionais, gerando renda e melhoria da qualidade de vida da população.

O Quadro 3.1.1.1 apresenta brevemente alguns fatos históricos e alguns dos atrativos que marcam cada um dos 7 municípios que compõem a Costa do Cacau.

Município	Aspectos Relevantes
Ilhéus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ surgiu da capitania criada em 1534 (Capitania de São Jorge dos Ilhéus);</li> <li>▪ a cultura do cacau, a grande expressão agrícola e econômica do município, viveu seus áureos anos no início do século XX, marcando um período de luxo e riqueza, com a inauguração de prédios imponentes e o primeiro hotel do nordeste;</li> <li>▪ famoso por ter inspirado vários romances de Jorge Amado, como Gabriela Cravo e Canela, e também por ter sido cenário de novelas.</li> </ul>
Canavieiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ surgiu do povoamento que se iniciou em 1718;</li> <li>▪ embora tenha sido o local onde foi plantado o primeiro pé de cacau na Bahia, foram as plantações de cana trazidas pela família Vieiras que deram nome ao município;</li> <li>▪ um dos atrativos é a lama negra encontrada na extensa área de manguezais;</li> </ul>
Itacaré	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ surgiu do povoado criado em 1718;</li> <li>▪ a arquitetura local é um marco na história da Bahia com seus casarões que mostram a exuberância do auge do cacau;</li> <li>▪ um dos atrativos é a extensão de vastas praias paradisíacas e os campeonatos de surf.</li> </ul>
Santa Luzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ surgiu do povoamento que se instalou a partir de 1874 com a descoberta de jazidas de diamantes;</li> <li>▪ um dos atrativos é a trilha dos diamantes que abrigam ruínas de cidades desaparecidas e vilas de garimpeiros que remontam a saga da exploração diamantífera no século XIX.</li> </ul>
Una	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o povoamento desta região iniciou em 1809 com a compra de uma fazenda que propiciou a chegada de colonos austríacos, alemães, e poloneses, formando assim o povoado de Una;</li> <li>▪ um dos principais atrativos é a Ilha de Comandatuba que abriga um grande complexo turístico.</li> </ul>
Uruçuca	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ surgiu do povoado criado em 1906 denominado Água Preta do Mucambo, devido às águas escuras do rio que o banhavam;</li> <li>▪ um dos principais atrativos é abrigar a terceira maior biodiversidade do mundo e a Área de Proteção Ambiental Itacaré/Serra Grande;</li> </ul>
Itabuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desde 1553 é conhecida pelos jesuítas, onde se firmaram pelo trabalho de catequese dos índios;</li> <li>▪ ganhou estrutura econômica com a cultura do cacau e, em 1912, com a chegada da estrada de ferro o município se tornou um ponto de convergência viária regional;</li> <li>▪ é a terra natal do escritor Jorge Amado e referência regional em educação, saúde e comércio.</li> </ul>

Quadro 3.1.1.1 Características Históricas e Atrativos dos Municípios da Costa do Cacau.

**FONTE:** Guia Turístico Costa do Cacau (2008) e Website das Prefeituras Municipais.

### 3.1.2 Aspectos Geográficos

A Costa do Cacau Bahia se estende por cerca de 180 km de faixa litorânea no sul da Bahia, sendo boa parte coberta pelo ecossistema da Mata Atlântica e de praias



pouco exploradas, e reúne os sete municípios anteriormente citados. Apresenta uma população estimada em 553.742 habitantes, contempladas numa área total de 6.673km<sup>2</sup> (IBGE, 2007). A Tabela 3.1.2.1 mostra o número de habitantes e a área de cada município.

**Tabela 3.1.2.1: Indicadores Sociais Bahia X Brasil**

Municípios	Nº. de Habitantes	Área (Km <sup>2</sup> )
Ilhéus	220.144	1.841
Canavieiras	35.743	1.376
Itacaré	24.720	730
Santa Luzia	25.277	1.160
Uma	15.184	785
Uruçuca	22.070	338
Itabuna	210.604	443
Total	553.742	6.673

**FONTE:** IBGE (2007).

Em relação ao turismo, os municípios de Ilhéus e Itacaré são os que mais geram fluxos turísticos e estão localizados respectivamente a 459 km e 421 km de Salvador. Adicionalmente, outros aspectos geográficos, demográficos e sócio-econômicos desta região merecem destaque:

- clima tropical quente e úmido;
- temperatura média anual de 24°C, com máxima média de 29°C e mínima de 19°C;
- vegetação de mata atlântica, caracterizada por sua grande biodiversidade;
- proximidade à Salvador, sendo o município de Ilhéus localizado a cerca de 8 horas de viagem de ônibus e 45 minutos de avião da capital;
- Índice de Desenvolvimento Econômico (IDE) baixo e receita tributária per capita baixa ou muito baixa.

A seguir é apresentado o mapa destacando a localização dos 7 municípios que compõem a Costa do Cacau.

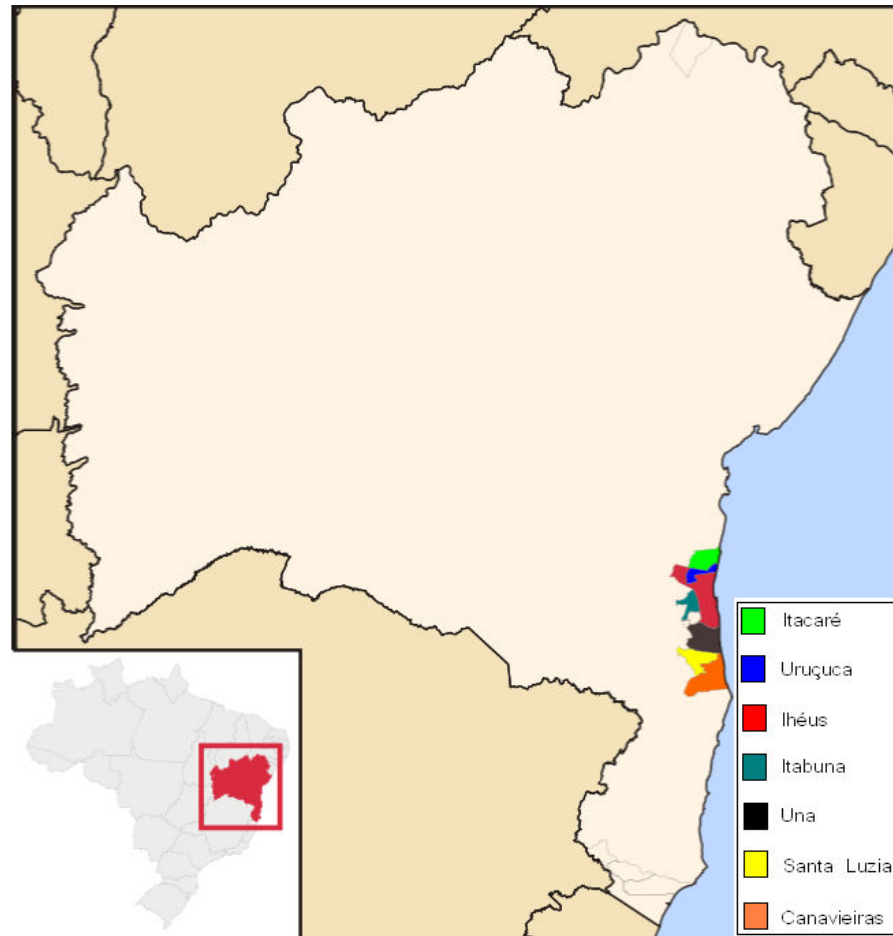


Figura 3.1.2.1: Localização dos Municípios que constituem o APL de Turismo.

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009).

Vale destacar ainda que, entre os anos de 1991 e 2001, o Governo do Estado investiu uma soma significativa de capital em saneamento, transportes e energia elétrica. Esses investimentos geraram uma evolução no número de unidades habitacionais, no número de empregos em atividades turísticas e em investimentos privados; (SECTI, 2008). A atividade turística hoje atua como uma das principais fontes de renda: responde por 35% do número de empreendimentos e emprega cerca de 15% da população;

### 3.1.3 Aspectos de Governança

Os aspectos de Governança podem ser caracterizados pelo importante papel que a Superintendência de Desenvolvimento do Turismo (SUDETUR) desempenha na articulação de entidades governamentais e não-governamentais e na integração de políticas e estratégias para o desenvolvimento do turismo sustentável no Estado. Esta, em ação conjunta à Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

(SUDENE), ao Banco do Nordeste do Brasil (BNB), ao Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (PRODETUR-NE) e ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), buscou a sensibilização dos atores sociais responsáveis pelos sete municípios que compõe a Costa do Cacau para formação de uma governança única para essa zona turística, a qual teria como finalidade atender aos interesses comuns dos integrantes. Essa mesma estrutura foi proposta para as demais zonas turísticas que, assim como a zona turística da Costa do Cacau, também fazem parte do pólo turístico (Costa dos Coqueiros, do Dendê, do Descobrimento, da Baleia, a Baía de Todos os Santos e a Chapada Diamantina).

Desta forma, por meio de diversos encontros, constituíram-se as diversas instâncias de governança do pólo turístico, sendo que, no entanto, apenas a governança da Costa do Cacau constituiu-se legalmente até o presente momento.

A governança local da Costa do Cacau se formaliza por meio da legalização e legitimação da Câmara de Turismo da Costa do Cacau. Esta organização busca estabelecer o entrosamento entre os diversos agentes que compõem o APL, tendo como missão apoiar e estimular o desenvolvimento do turismo na Costa do Cacau de forma sustentável, por meio da implementação das ações que envolvem o poder público, empresários e terceiro setor.

### **3.1.4 Aspectos Institucionais**

Os aspectos institucionais do turismo na Bahia começam a adquirir forma estrutural mais consistente a partir dos anos 90, quando, conforme já mencionado, a atividade turística passou a assumir posição de destaque dentre as atividades econômicas do Estado da Bahia e também em alguns outros Estados do nordeste.

A evolução recente desse sistema teve como um dos principais fatos propulsores a parceria estabelecida com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no programa de apoio ao desenvolvimento do turismo no Nordeste. De acordo com Queiros, o programa, que posteriormente fora denominado PRODETUR-NE, apresenta os seguintes aspectos:



- Objetiva fortalecer o turismo no nordeste, aumentar o turismo receptivo e a permanência do turista na região, induzir novos investimentos na infra-estrutura, gerar emprego e renda promovendo, assim, a melhoria da qualidade de vida da população residente nas áreas de sua atuação.
- Propõe intervenções em diversas áreas como: infra-estrutura aeroportuária, rodoviária e hidroviária, energia, telecomunicações, saneamento básico, recuperação do patrimônio histórico, marketing, equipamentos e serviços, estudos e projetos e desenvolvimento de recursos humanos;

O programa foi dividido em duas etapas: a primeira, o PRODETUR-NE I, deu-se no período 1996/1999, sendo investidos cerca de US\$ 670 milhões e financiados, no total, aproximadamente 384 projetos. Já a segunda etapa, o PRODETUR-NE II, surge para consolidar e complementar todas as ações necessárias para tornar o turismo sustentável nos Pólos onde houve investimentos do PRODETUR/NE I;

A continuidade da parceria estaria atrelada ao cumprimento de regras pré-estabelecidas. A obtenção do financiamento era vinculada à elaboração, por Estado, de um plano de desenvolvimento de turístico, bem como cumprimento de metas e contratação de projetos também individuais a cada Estado nordestino participante. No caso da Bahia, o Programa de Desenvolvimento foi realizado por meio de empresas de consultoria, sob a supervisão da Bahiatursa. O programa visava à criação de Centros Turísticos Integrados dotados de um equipamento-âncora (hotelâncora), os quais funcionariam como ferramentas de promoção do desenvolvimento da região litorânea e atrair novos investidores.

A sensibilização dos diversos agentes, o financiamento de empreendimentos, obras e serviços de finalidade turística, a criação de zonas prioritárias para o desenvolvimento do turismo, a definição de serviços turísticos das agências transportadoras, a criação do fundo de investimento turístico do Nordeste, além de corroborar para o desenvolvimento turístico do nordeste brasileiro, gerou emprego e renda, contribuindo, ainda, para a ampliação das atividades econômicas. Neste

tocante, os principais agentes, bem como suas responsabilidades, podem ser definidos como:

- Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e Banco do Nordeste do Brasil (BNB): realizaram programas e pesquisas para o fortalecimento da atividade turística na região;
- Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (PRODETUR-NE);
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): órgão ligado ao governo federal que desenvolveu um Programa de Turismo, cujo objetivo foi o apoio a empreendimentos do setor turístico para empresas de qualquer porte, nacionais e estrangeiras, através do financiamento dos meios de hospedagem, aquisição de equipamentos, criação de parques temáticos, construção ou melhoria de teatros, anfiteatros, teleféricos, centros de compras etc;
- Bahiatursa: órgão oficial de turismo do Estado realizou, em consonância com a legislação Federal e diretrizes do Ministério do Turismo, o mapeamento das regiões turísticas da Bahia, objetivando o fomento da atividade através da regionalização.

Além desses agentes, outras ações se mostravam necessárias, tais como a atuação mais enérgica das prefeituras participantes do Programa. Para tanto, foram estabelecidas algumas exigências pré-contratuais que normatizava a concessão do financiamento aos municípios interessados, como, por exemplo, a existência de plano diretor, capacitação municipal, código de obras, legislação ambiental, mecanismos de controle e de treinamento pessoal, entre outros. A seguir é apresentado com o diagnóstico da situação em relação a esses quesitos.

Municípios da Costa do Cacau	DIAGNÓSTICO				
	Existência de Plano Diretor Municipal (PDM)	Existência da Lei Orgânica Municipal	Existência de Secretaria de Turismo e/ou Meio Ambiente	Existência de Plano de Ações Setoriais para o Turismo	Existência de apoio a Cursos de Capacitação
<b>ILHÉUS</b>	Sim, porém não é respeitado em sua totalidade.	SIM	SIM	Não. Apresenta apenas ponto de atendimento ao turista, mas funciona de forma precária e sazonal.	NÃO
<b>CANAVIEIRAS</b>	Sim, porém não é respeitado em sua totalidade.	SIM	SIM	Não. Apresenta apenas ponto de atendimento ao turista, mas funciona de forma precária e sazonal.	NÃO
<b>ITACARÉ</b>	O plano diretor está em reavaliação, pois não atende às reais necessidades do município.	SIM	SIM	Não. Apresenta apenas ponto de atendimento ao turista que funciona provisoriamente.	NÃO
<b>SANTA LUZIA</b>	Não foi identificado.	Em elaboração.	SIM	Não apresenta Plano de Ação específico para o turismo.	NÃO
<b>UMA</b>	Não foi identificado.	Em elaboração.	SIM	Não apresenta Plano de Ação específico para o turismo.	NÃO
<b>URUÇUCA</b>	Sim, porém não é respeitado em sua totalidade.	SIM	SIM	Não apresenta Plano de Ação específico para o turismo.	NÃO
<b>ITABUNA</b>	Sim, porém não é respeitado em sua totalidade.	SIM	SIM	Não apresenta Plano de Ação específico para o turismo.	NÃO

Quadro 3.1.4.1: Diagnóstico dos Municípios.

**Fonte:** Pesquisa realizada com as prefeituras municipais de abril à junho de 2009.

### 3.1.5 Aspectos Tecnológicos

Um dos aspectos tecnológicos mais relevantes para o setor de turismo é a tecnologia da informação e da comunicação, estas permitem a redução de custos e aumento de competitividade, conseqüentemente melhora no processo de produção dos serviços e ampliação de sua participação no mercado. As empresas de turismo que não se adaptarem a essas novas tecnologias, não terão competitividade e possivelmente se encontrarão fora do mercado, pois a informação é o aspecto mais importante para difusão do turismo. Dentre as tecnologias podemos destacar as seguintes:

- **Websites:** é um meio por onde as empresas fazem divulgação de seus serviços e fornecem aos seus clientes informações sobre os mesmos. Aparece como uma forma de ampliar a quantidade de clientes e parceiros e agilidade de respostas. Facilita a comunicação e escolha do cliente pela empresa, portanto, o site deve ser bem planejado e ilustrado, pois é ele que poderá influenciar na escolha do cliente.
- **E-mail:** permite a comunicação da empresa com seus clientes e parceiros de forma bastante ágil, pois, através do e-mail são enviadas mensagens que chegam ao seu destinatário imediatamente, é um meio mais eficaz que contato telefônico, pois, se constitui em uma forma documental e pode ser lida a qualquer momento, além de reduzir custos.
- **Software para gestão do empreendimento turístico:** estes são sistemas específicos para realização de determinadas atividades, como as de contabilidade, reservas, controle de estoque dentre outros.
- **GDS-Sistema de Distribuição Global:** sistema de reservas computadorizados que auxiliam empresas de viagem e turismo de todo o mundo a realizar atividades como; reservas em hotéis, em companhias aéreas, empresas de transporte etc. Estes sistemas são interligados por redes, o que permite que a troca de informações entre oferta e procura do produto turístico sejam realizadas de maneira imediata;

As empresas do APL de Turismo da Costa do Cacau, participantes da governança, se dividem quanto ao uso destas tecnologias. Existem aquelas que adotam de maneira mais intensiva e, outras de modo mais ameno.

## 3.2 Mapeamento do APL

### 3.2.1 Desenho da Rede Produtiva

Esta etapa do trabalho consiste em apresentar o desenho da rede produtiva, e a descrição dos agentes envolvidos nas diversas fases deste sistema produtivo.

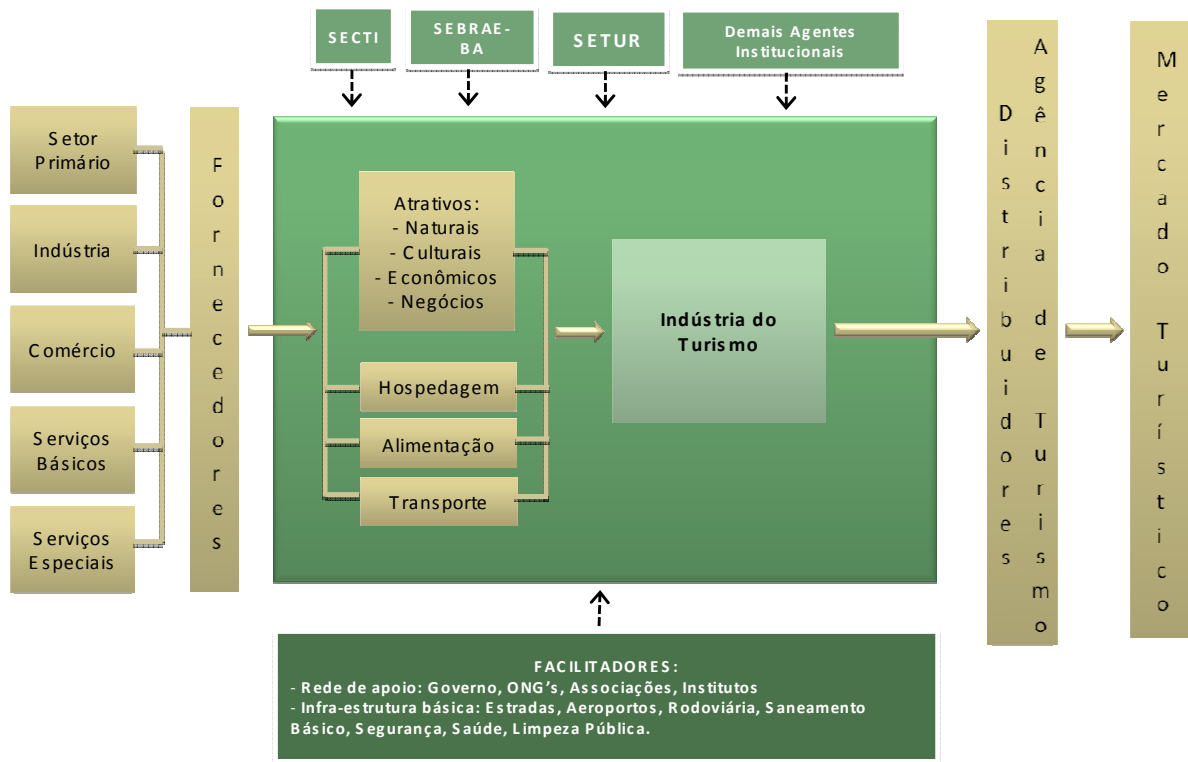


Figura 3.2.1.1 Desenho da Cadeia Produtiva de Turismo.  
**FONTE:** Adaptado por Markestrat a partir de SECTI (2008).

### 3.2.2 Identificação dos Agentes

Alguns agentes apóiam o APL trabalhando articuladamente por meio de convênios e projetos, são eles:

#### Prefeituras Municipais:

- Prefeitura Municipal de Ihéus;
- Prefeitura Municipal de Canavieiras;
- Prefeitura Municipal de Itacaré;
- Prefeitura Municipal de Santa Luzia;
- Prefeitura Municipal de Una;
- Prefeitura Municipal de Uruçuca;
- Prefeitura Municipal de Itabuna.

**Instituições de Crédito:** Contribuem com o desenvolvimento do setor através do fornecimento de linhas de crédito.

- Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

**Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento:** Contribuem com estudos e diagnósticos estatísticos do turismo, cursos profissionalizantes, estudos de mercado, estudos estratégicos, dentre outros.

- Núcleo Temático de Turismo da Universidade Estadual de Santa Cruz (NTT/UESC)
- SEBRAE
- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia – SECTI

**Associações e Institutos:** São organizações que têm por finalidade agrupar participantes com o objetivo de realizar diversas atividades para fortalecer o turismo.

- Associação de Turismo de Ilhéus – ATIL
- Associação de Turismo Viva Canavieiras
- Instituto de Turismo de Itacaré - ITI
- Costa do Cacau Convention Bureau
- Associação dos Comerciantes e Empresários do Ramo Turístico de Itacaré – ACERTI
- Instituto Aliança
- Instituto Tucano

Merece destaque as associações e institutos que trabalham para promoção da competitividade da cadeia produtiva do turismo na Costa do Cacau, são elas:

A Associação de Turismo de Ilhéus, constituída há vinte anos, integra as empresas ligadas à atividade turística da Costa do Cacau. Sua finalidade é beneficiar o desenvolvimento do turismo estimulando o envolvimento harmonioso entre seus associados e estabelecendo relações com entidades públicas e privadas conectadas ao setor turístico. Dentre os associados da instituição encontram-se hotéis, pousadas, bares, restaurantes, agências de viagem, receptivos.

A Associação de Turismo Viva Canavieiras foi estabelecida em 2006 com o intuito de organizar a comunidade de Canavieiras para o fomento da atividade turística, promover a preservação do meio natural, apoiar as manifestações artísticas culturais e revitalizar a atividade turística.

O Instituto de Turismo de Itacaré foi estabelecido oficialmente em 2005 com o objetivo de contribuir para a promoção do turismo e da cultura de Itacaré, visando o aprimoramento do destino e sua contribuição ao desenvolvimento da região, através da concepção e desenvolvimento de programas e da mobilização e articulação de agentes representativos da sociedade.

### 3.2.3 Identificação de Subgrupos e Relação Inter-firmas

O APL de Turismo da Costa do Cacau é composto por empresas com atuação diversificada direta e indiretamente vinculada ao turismo. Tais empresas atuam em diversas atividades da indústria, comércio e serviços com forte interdependência. Uma atuação mais cooperativa destas empresas resulta em ganhos de produtividade e competitividade, bem como contribuem para o fortalecimento do setor. As empresas participantes do APL podem ser segmentadas nos seguintes subgrupos:

- Subgrupo dos hotéis: estabelecimentos que oferecem acomodações para turistas e diferem-se pela gama e qualidade dos serviços que são oferecidos, a maioria dispõe de restaurantes e espaços para realizações de eventos.
- Subgrupo das pousadas: estabelecimentos de hospedagem, sem parâmetros predefinidos de classificação, geralmente contam com unidades de hospedagem individualizadas e decoração característica ressaltando traços da cultura e identidade local.
- Subgrupo dos bares e restaurantes: estabelecimentos destinados ao preparo e comércio de refeições e bebidas.
- Subgrupo das cabanas: estabelecimentos que se localizam à beira mar e realizam preparo e comércio de refeições e bebidas.
- Subgrupo das agências de turismo receptivo: prestam serviços para operadoras de turismo, agências de receptivo e agências de viagem oferecendo uma gama

variada de serviços, como montagem de passeios e programas turísticos, *transfers* entre o aeroporto e hotel (e vice-versa), *city tours* e assessoria ao turista enquanto estiver em seu destino de viagem.

- Subgrupo das operadoras de turismo: elaboraram um programa turístico, adquirem os serviços de hotéis, reservas de vôos, contratam transporte rodoviário, compram ingressos para eventos etc. Este subgrupo é responsável pela organização de todas as atividades dos visitantes durante sua estadia na região, assim elaboram os pacotes turísticos e disponibilizam para a comercialização pelas agências de viagens.
- Subgrupo das Locadoras de veículos: alugam automóveis diretamente no balcão da empresa, por intermédio de uma agência de viagens ou ainda nos estabelecimentos de hospedagem.
- Subgrupo de empresas realizadoras de eventos: são as empresas que organizam eventos, os quais proporcionam um equilíbrio entre oferta e a demanda na baixa estação e representam um meio de contribuir para a conservação da cultura local.
- Subgrupo dos atrativos: são empreendimentos que, devido a alguma característica natural, econômica, histórica, são capazes de motivar a visitação turística.

### 3.3 Situação e Tendências de Mercado

#### 3.3.1 Mercado Internacional

O turismo movimenta riquezas na grandeza de 11% do PIB mundial, gera mais de 260 milhões de empregos, o que representa 10% da força de trabalho mundial. (SECTI, 2008). A participação do Brasil no mercado de turismo internacional permanece muito pequena, estimada em 0,3% do movimento mundial.

Em 2008, do total de 924 milhões de desembarques registrados, 488 milhões ocorreram na Europa (53% do total); na região da Ásia e do Pacífico, 188 milhões (20%); Américas, 148 milhões (16%); Oriente Médio, 53 milhões (6%); e África, 47 milhões (5%) (OMT, 2009).

Segundo estimativa da Organização Mundial do Turismo (OMT), o número de viajantes ao exterior deve saltar para 1,6 bilhões em 2020. A fatia da população mundial viajando ao exterior, subirá para 7% em 2020 (Nunes, 2009).

Entre os países mais visitados do mundo se destacam França, Espanha, Estados Unidos, China e Itália. O Brasil é o trigésimo segundo país mais visitado do mundo e o quarto mais visitado das Américas.

A Argentina e os Estados Unidos são os dois países que mais enviaram turistas para o Brasil, conforme apresentado na Tabela 3.3.1.1.

**Tabela 3.3.1.1: Principais Países Emissores de Turistas para o Brasil**

Principais Países Emissores	Número de Turistas 2007	Ranking
Argentina	920.210	1°
Estados Unidos	699.169	2°
Portugal	280.438	3°
Itália	268.685	4°
Chile	260.430	5°
Alemanha	257.719	6°
França	254.267	7°
Uruguai	226.111	8°
Espanha	216.373	9°
Paraguai	206.326	10°

**FONTE:** DPF e EMBRATUR, (2007)

Na primeira metade do ano de 2008 o total de desembarques teve um crescimento de 5%. Contudo o segundo semestre de 2008 apresentou redução de cerca de -1% no total de desembarques internacionais, gerando ao final do ano um saldo de 2% maior que o ano anterior. (MTUR, 2009)

De acordo com a Infraero o número de desembarques internacionais realizados no Brasil (incluindo os brasileiros retornando do exterior) no primeiro trimestre de 2009 equivale a 1.692.070 passageiros, o que representa uma redução de 6,02% se comparado com o mesmo período do ano anterior.

Os dados do Banco Central do Brasil indicam que em 2008 os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil, apresentaram um montante de US\$ 5,785 bilhões, crescendo 16,82% comparando-se a 2007. A pesquisa ainda revela que os gastos

dos brasileiros com viagens internacionais atingiram a marca de US\$ 10,963 bilhões, tendo um aumento de 33,55% em relação a 2007. (MTUR)

O Relatório de Competitividade em Viagens & Turismo de 2009, revela que dos 133 países internacionais pesquisados o Brasil ocupa a 45ª posição em competitividade e atratividade turística, e em relação a América do Sul ele ocupa a primeira posição, tendo como referencia o ano de 2008 ele subiu quatro pontos no ranking . Ainda de acordo com o relatório, levando em consideração recursos naturais o país ocupa a 2ª posição e 14ª em recursos culturais, estes segmentos foram os principais responsáveis pelo bom desempenho do turismo brasileiro.

### 3.3.2 Mercado Nacional

O turismo nacional respondeu, em 2007, por 2,6% do PIB brasileiro e gerou uma receita de R\$ 39 bilhões. Desse total, 85% correspondem à receita do turismo doméstico e os outros 15%, do turismo internacional.(MTUR)

O turismo no Brasil apresentou em 2008 uma expansão de 81% dos setores relacionados a atividade turística, estabilidade em 14% e retração em 5% (saldo de 76%), o que significa situação satisfatória em quase todos os seguimentos. (MTUR, abril de 2008)

A relação entre o emissor e o receptor de uma região indica se essa é preponderantemente emissiva ou receptiva. Relação maior que um significa que na região o turismo emissor tem maior destaque que o receptor. Por outro lado, se a relação for menor que um, a região destaca-se mais pelo turismo receptor do que pelo emissor. A Tabela 3.3.2.1 apresenta este resultado para o ano de 2007. A relação emissor/receptor da Bahia foi a menor entre todos os Estados, atingindo 0,5. Isto sinaliza que o turismo receptor é seu destaque.

Tabela 3.3.2.1: Emissores e Receptores, em número de Turista, por UF.

Estado	Emissivo (%)	Receptivo (%)	Relação Emissivo/Receptivo
São Paulo	37,7	27,7	1,4
Minas Gerais	13,6	10,8	1,3
Rio Grande do Sul	7,9	6,8	1,2
Paraná	7,4	6,4	1,2
Rio de Janeiro	8,3	8,4	1,0
Pernambuco	2,9	3,4	0,9
Goiás	2,1	3,1	0,7
Santa Catarina	4,2	7,2	0,6
Ceará	2,0	3,4	0,6
Bahia	3,5	7,4	0,5

FONTE: FIPE, (2007).

Segundo a Infraero em 2008 desembarcaram nos aeroportos do país, 48.266.730 passageiros provenientes de vôos domésticos regulares e não regulares, atingindo queda de -3,47% em relação a 2007.(FGV, MTUR,2009)

Em 2006 o turismo doméstico representou 39,6% das viagens realizadas pelos brasileiros, as rotineiras 9.2% e internacionais 3,9%. O meio de transporte mais utilizado pelo turismo doméstico foi o veículo próprio, atingindo a marca de 47,5% em 2005, logo em seguida, ônibus de linha com 25,5%, aéreo com 12,1% , ônibus fretado, excursão e de turismo 7,9%, carona 8,8% e outros 4,7%.(FIBE, 2007)

O Brasil apresenta uma oferta turística muito grande e diversificada dentre as quais estão: Turismo de aventura, rural, praia e sol, negocios, cultural, ecoturismo dentre outros, assim, o país é possuidor de um enorme potencial turístico.

Embora o Brasil possua potencialidade turística e tenha conquistado bons resultados nos últimos anos, o país ainda não apresenta significativa atuação no mercado nacional e internacional.

### 3.3.3 Mercado Regional

A inexistência de dados oficiais contabilizados pelas prefeituras pertencentes à zona turística da Costa do Cacau acerca do número de turistas que visitam as cidades impossibilita a mensuração do volume de pessoas que esse mercado agrega à economia do APL.

Acredita-se, no entanto, que as festas tradicionais da Costa do Cacau são responsáveis por grande parte dos fluxos turísticos da região, gerando assim, incremento para a economia local. Os eventos são importantes meios de atrair turistas na baixa sazonalidade. São exemplos de festas que atraem turistas regionais:

- Festa da Puxada do Mastro (Ilhéus);
- Festas Juninas que ocorrem em todas as cidades que compoem o APL;
- Campeonatos de Surf (Itacaré/ Ilhéus);
- Campeonatos de Pesca, o principal é a pesca do Marlin(Canavieiras);
- Festival do Camarão (Ilhéus);
- Festas e congressos promovidos pelas faculdades da região e pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)
- Trivela- Festa organizada pelo grupo musical Asa de Aguiá na cidade de Ilheus, já faz parte do calendario anual de eventos da cidade.

#### 4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL

##### 4.1 Descrição e Análise de Grupos Estratégicos

Para a caracterização dos grupos estratégicos do APL de Turismo da Costa do Cacau foram consideradas as dimensões estratégicas referentes ao nível de associativismo entre os agentes que compõem o APL e à gestão empresarial e especialização adotada por eles.

A dimensão “nível de associativismo” faz referência ao grau de interação e cooperação observado entre os agentes envolvidos na atividade turística na Costa do Cacau. A importância desse diagnóstico baseia-se no entendimento de que a sazonalidade constitui-se num forte fator determinante do fluxo turístico da região, além de todas as vantagens já amplamente atestadas a cerca dos benefícios que as ações cooperativas podem proporcionar, tais como; o aumento da representatividade e força do setor, o aumento no poder de barganha, o aumento da probabilidade de êxito nas buscas por soluções a problemas coletivos, entre outros. Esses fatores suscitam a idéia de que uma maior cooperação e a melhor coordenação das atividades entre empresas podem amenizar os problemas de fluxo

turístico gerados nos períodos de baixa estação, uma vez que a interação, a comunicação e as ações conjuntas podem gerar resultados mais eficazes em termos de oferta de eventos e atrações alternativas nos períodos de baixa temporada, redução de custos, ganhos de escala, aumento do poder de barganha e prolongamento do tempo de permanência do turista na região.

Quanto à dimensão “gestão empresarial e especialização”, a idéia subjacente é a de que o produto ofertado pelas empresas resume-se, basicamente, à oferta de serviços e, portanto, a diferenciação e a diversidade dos serviços oferecidos pelas empresas são fatores determinantes para a definição do tipo de segmento de mercado atendido. Nesse sentido, foram categorizados três segmentos denominados de Grupo A, Grupo B e Grupo C.

**(1) Grupo A:** encontram-se neste segmento as empresas que oferecem serviços diversificados, de alto padrão de qualidade, personalizados e, por vezes, exclusivos a um número restrito de usuários. Dispõem de ótimas instalações, apresentam ambientes e/ou equipamentos sofisticados, design diferenciado, possuem profissionais com formação de elevada qualificação e, em alguns casos, bilíngües, detêm técnicas de gestão avançadas, investem em treinamento periódico, ofertam ampla gama de serviços, buscam oferecer rapidez no atendimento. Adicionalmente, prezam pela identificação dos funcionários por meio do uso constante de uniformes e, não raro, fixam sua imagem (marca) no mercado por meio da satisfação psicológica (status) que proporciona aos clientes.

**(2) Grupo B:** as empresas deste segmento caracterizam-se pela disponibilidade de variedade em serviços oferecidos, porém numa intensidade menor do que a verificada nas empresas de alto padrão. Ocorrem investimentos em instalações, design do ambiente, técnicas gerenciais, treinamento profissional, técnicas de atendimento, entre outros, o que garante considerável qualidade nos serviços ofertados, contudo sem grandes sofisticções.

**(3) Grupo C:** as empresas deste segmento caracterizam-se pela simplicidade na prestação de serviços e pelos preços mais modestos em relação às demais empresas do mesmo ramo. Geralmente oferecem os serviços básicos e essenciais, sem grandes preocupações com inovações ou sofisticções. Os investimentos em

instalações, design, capital humano, técnicas de gestão, diversificação de serviços e marca são menores, visto que existem limitações na disponibilidade de recursos.

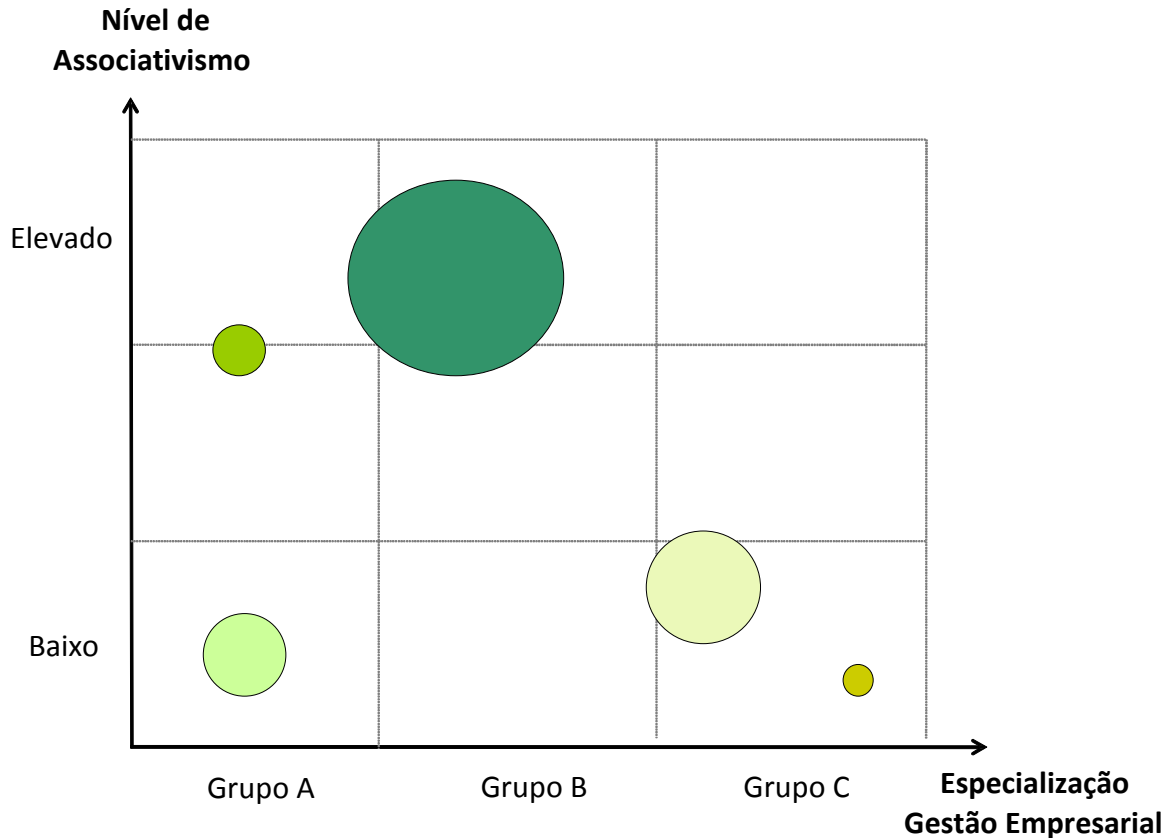
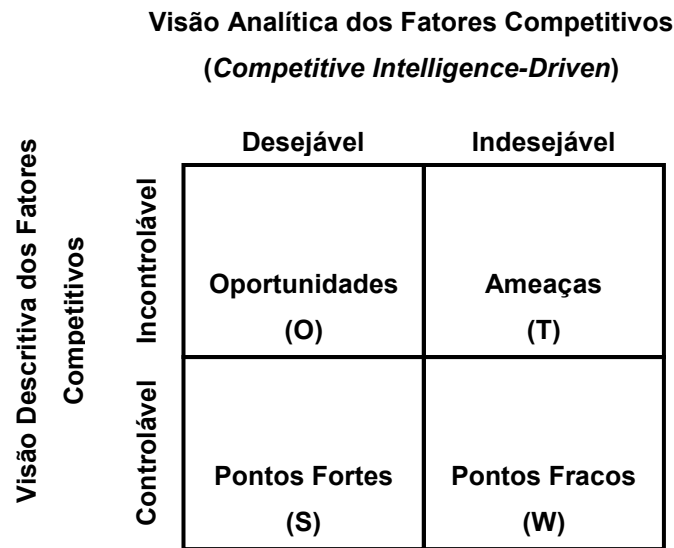


Figura 4.1.1. Definição dos Grupos Estratégicos do APL de Turismo.

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

#### 4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

A análise SWOT identifica os ambientes internos e externos do APL. Para o ambiente interno são avaliados os pontos fortes e fracos do APL, levando em consideração os seguintes aspectos; histórico, geográfico, governança, institucional e tecnológico. Quanto ao ambiente externo, os pontos avaliados são as oportunidades e ameaças do local, de acordo com os seguintes aspectos: fornecedores, cadeias produtivas relacionadas, concorrentes e cliente/mercado. As análises foram feitas por meio de entrevistas às empresas (empresários e atendentes) do APL e pesquisas em fontes secundárias como o Plano de Desenvolvimento do APL de Turismo da Costa do Cacau (2008), dissertações, análises de materiais, jornais, entre outros.



**FIGURA 1. QUADRO RESUMO DA ANÁLISE SWOT**  
Fonte: Elaborado pelo Markestrat

## 4.2.1 Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos

### 4.2.1.1 Pontos Fortes

#### Histórico

- Grande relevância dos aspectos referentes ao patrimônio histórico-cultural, tais como a cultura cacaueira, as artes sacras, as Igrejas Antigas, o Colégio Piedade, a única estrutura gótica do interior da Bahia, o calçamento em pedras ornamentais da rua que acessa a Igreja Matriz de São Jorge, o primeiro engenho do Brasil, entre outros;
- Localidade recorrentemente citada e amplamente divulgada nas obras de Jorge Amado, descrevendo suas belezas naturais e a saga do cacau;
- Reconhecimento de características fortemente vinculadas ao povo baiano, tais como a simpatia, a hospitalidade e o acolhimento a indivíduos externos ao Estado;
- Preservação da imagem de turismo saudável, (sem drogas e prostituição);
- Existência de fazendas históricas da cultura cacaueira;

#### Geográfico

- Grande proximidade em relação aos demais destinos turísticos da Bahia, tal como a Costa do Dendê e a Costa do Descobrimento;
- Proximidade à região de maior densidade demográfica da Bahia e maior nível de renda, tais como Vitória da Conquista, Jequié, Eunapolis e Teixeira de Freitas.

- Localização geográfica privilegiada em relação à principal região econômica da Bahia, Salvador;
- Costa incorporada às rotas de cruzeiros turísticos nacionais e internacionais;
- Existência de modesta infra-estrutura de transporte aéreo, portuário e rodoviário;
- Possui reservas de mata atlântica particular (RPPN – Reserva de Mata Atlântica Particular) com estruturas para receber visitas de turistas e pesquisadores;
- Considerável extensão territorial e grande biodiversidade, os quais permitem a oferta de serviços aos mais variados segmentos do turismo, tais como os turismos de pesca, de aventura, rural, náutico, científico, cultural, de negócios e o ecoturismo;
- Existência de serviços com preços, padrões e estilos variados, o que permite o acesso de amplo perfil de turistas;
- Peculiaridade das belezas naturais encontradas na região;
- Existência de estância mineral (Olivença), constata-se ocorrência de águas medicinais com propriedades similares somente na França;
- Canavieiras possui em sua costa, um dos melhores pontos para a pesca do peixe Marlin Azul;
- Por possuir ondas perfeitas o ano todo, Itararé é um local extremamente favorável para a prática do surf;

### **Governança**

- Existência de governança bem articulada com participação dos 3 níveis de governo e grande interação com empresários de outras atividades correlacionadas, constituídos formalmente e legalizados;
- Constituição da Câmara de Turismo da Costa do Cacau que é a instância de maior prestígio de governança e está amplamente fortalecida pelas outras associações que representam cada município (Ilhéus, Canavieira e Itacaré);
- Existência de políticas públicas orientadas ao fomento do setor (PRODETUR), contribuindo com o desenvolvimento da atividade turística;

### **Institucional**

- Universidade Estadual com forte atuação e excelente infra-estrutura (UESC), possui curso de mestrado e núcleo de pesquisa;
- Convetion Bureau instalado na cidade de Ilhéus;

## **Tecnológico**

- Estabelecimentos de hospedagem que apresentam infra-estrutura e equipamentos para a prestação de serviços variados. Tais estabelecimentos ainda comportam a realização de eventos em áreas internas e externas (sala de convenções e feiras);
- Centro de Convenções Luis Eduardo Magalhães que dispõe de infra-estrutura completa, com excelente qualidade e disponível para utilização em eventos, sendo administrado pela BAHIATURSA;

### **4.2.1.2 Pontos Fracos**

#### **Histórico**

- Baixa valorização das características culturais da Costa do Cacau, interferindo diretamente na recepção ao turista;
- Pouca exploração do potencial da obra e da figura de Jorge Amado como propulsora da imagem local;
- Dificuldade de articulação entre as atividades culturais e as “atividades urbanas” (comércio, cafés e restauração, segurança, entre outros);

#### **Geográfico**

- Baixo ou inexistente número de placas de sinalização indicativa da zona turística “Costa do Cacau” e dos seus atrativos turísticos nas estradas e nos municípios;
- Dentre os municípios que compõem a Costa do Cacau, observam-se índices de qualidade de vida e econômicos pouco satisfatórios, apresentando altas taxas de mortalidade e analfabetismo;

#### **Governança**

- Ausência de assimetria nos elos produtivos locais, tornado a Costa menos competitiva em relação a outros destinos turísticos;
- Carência de ações voltadas à promoção e divulgação dos atrativos e serviços turísticos da Costa;
- Ausência de sinergia entre as prefeituras da Costa do Cacau;
- Ações coletivas entre governanças dos municípios reduzidas;

- Inexistência de uma sinalética turística nos municípios da Costa;

### **Institucional**

- Ausência de curso de graduação em turismo, o que dificulta a formação de profissionais qualificados e capazes de atender o mercado cada vez mais exigente;
- Inexistência de coleta de dados referente à atividade e a demanda turística, limitando o processo de elaboração de planos estratégicos para a Costa;
- Articulação limitada entre universidades, empresas e instituições (governo);
- Inexistência de leis específicas que regulamentem o sistema de operação do turismo;

### **Tecnológico**

- Má administração da concessionária responsável pelo fornecimento de energia, ocasionado quedas de energia freqüentes, por conseqüência, os empresários são obrigados a investir pesado em geradores;
- Baixo investimento voltado à manutenção e conservação dos equipamentos e atrativos turísticos;
- Má qualidade e conservação das estradas vicinais dificultando o escoamento da produção e acesso a atrativos rurais;
- Precariedade de infra-estrutura básica e de apoio ao turista, tais como, serviços hospitalares, abastecimento de água e energia, equipamentos turísticos etc;
- Baixa qualificação profissional, o que dificulta a prestação de serviços de qualidade e que contribuam com a satisfação do turista;
- Falta de visão sobre as potencialidades da indústria turística e do desenvolvimento econômico que a atividade gera para os municípios;
- Desconhecimento do perfil dos turistas que visitam a Costa do Cacau;

## **4.2.2 Análise Externa: Ameaças e Oportunidades**

### **4.2.2.1 Oportunidades**

#### **Fornecedores**

- Realizar compra conjunta para os diversos equipamentos da Costa, a fim de reduzir os preços de insumos (Central de Compras);

- Articular a instalação de uma Central de Distribuição de algum Atacadista, para facilitar e agilizar o fornecimento de mercadorias aos equipamentos turísticos da Costa;
- Desenvolvimento de roteiros integrados direcionados à diferentes seguimentos do turismo e perfis de turistas;

### **Cadeias Produtivas Relacionadas**

- Agronegócio referente à cadeia do cacau favorece o seguimento do agroturismo e do turismo de negócios;
- Reserva Particular do Patrimônio Natural (conservação ambiental), oportunidade de utilizá-los de forma planejada para turismo;
- CEPLAC (Comissão Executiva de Planejamento da Lavoura Cacaueira)– turismo de negócios, visitação e pesca, além de contribuir com pesquisas;
- Oportunidades de desenvolvimento de atividades nos *clusters* da Saúde e Tecnologia;
- Estabelecer parcerias com outras cadeias relacionadas, tais como a de artistas e cozinheiras autônomos, com a finalidade de fortalecer as características históricas e culturais local;
- Apoio ao trabalho desenvolvido pelos artesãos, ao artesanato fortemente identificado com a região;
- Viabilização de sistema de coleta seletiva e reciclagem dos resíduos sólidos gerados na região;
- Interesse na adoção PPP (parcerias público-privadas) em diversos domínios;
- Movimentação de outras cadeias produtivas da costa do cacau, tais como produtos orgânicos, flores tropicais, produtos do cacau em decorrência da atividade turística;

### **Concorrentes**

- Integrar roteiros de outras Costas, valorizando a diversidade de roteiros turísticos e parcerias com outros destinos;
- Formar parcerias de logística integrada (Fretamentos de vôos, pacotes promocionais)

## **Clientes /Mercados**

- Divulgar o destino no mercado internacional por meio do apoio da EMBRATUR e fortalecer sua divulgação no mercado nacional;
- Formatar produtos que valorizem a cultura regional, tais como pratos com ingredientes típicos da região, artesanato local;
- Elaborar roteiros que integrem todos os municípios que compõem o APL, afim de desenvolver a atividade turística de forma uniforme;
- Definir o posicionamento tanto da Costa do Cacau como dos municípios que a compõem, facilitando as ações de divulgação do APL;
- Adotar a prática de divulgação de tabelas de preços para as programações de passeios da Costa, visto que tal prática facilitaria o planejamento das atividades individuais dos turistas e seria uma maneira de constatar se os preços estabelecidos pela Costa terão a aceitação do mercado;
- Incentivar alguns estabelecimentos a flexibilizarem seus horários de funcionamento;
- Elaborar programações turísticas com horários e roteiros mais flexíveis;
- Disponibilizar a possibilidade de elaboração de roteiros turísticos personalizados, de acordo com o perfil do (grupo de) turista: sexo, faixa etária, estado civil, profissão, religião, preferência gastronômica, entre outros;
- Desenvolver procedimento para avaliar o grau de satisfação dos turistas em relação aos serviços obtidos na Costa;
- Promover pesquisa para identificar o perfil do turista da Costa do Cacau;

### **4.2.2.2 Ameaças**

#### **Fornecedores**

- Encarecimento dos produtos devido à logística e distância dos municípios da Costa em relação aos grandes centros;
- Atuação restrita de fornecedores atacadistas;
- Deficiência na reposição dos caixas eletrônicos aos finais de semana, limitando assim, o consumo de serviços e produtos;
- Dificuldade em reter atividades de serviços, logísticas e distribuição devido ao custo elevado e à freqüente inadequação das instalações;
- Deficiência na prestação de serviços de segurança (policciamento);

- O principal problema enfrentado por Ilhéus é o rebaixamento do aeroporto de porte 3 para 2, isso dificulta o pouso de aeronaves de grande porte e de vôos fretados, por vezes as aeronaves são obrigadas a pousarem em Salvador e depois conduzirem seus clientes Ilhéus, tornando o destino inviável em decorrência de custos adicionais, desta forma limitando o fluxo turístico;

### **Cadeias Produtivas Relacionadas**

- Construção do Porto Sul para escoamento de minérios na região norte da Costa do Cacau;

### **Concorrentes**

- Existem destinos que possuem roteiros que integram a região como um todo, fato este, que fortalece a atividade turística, como é o caso das Serras Gaúchas (RS), Chapada Diamantina (BA);
- Destinos com marca e posicionamento turísticos bem definidos como é caso de Bonito (MS) e Paraty (RJ);
- Existem destinos concorrentes com forte apelo em ecoturismo, como é o caso de Bonito (MS), e ainda destinos que neutralizam as emissões do carbono utilizado no deslocamento do turista até a região. Nessa linha de atuação está o município de Viamão (RS);

### **Clientes/Mercado**

- A principal ameaça em relação à cliente/mercado é o turista que não presa pela prática do turismo responsável, ocasionando a descaracterização da cultura e dos atrativos locais;

#### **4.2.2.3 Análise PEST para o APL de Turismo**

##### **Oportunidades da PEST**

- Valorização da concepção de qualidade de vida e lazer, aumentando a demanda pela atividade turística;
- Crescente valorização de cultura, instigando o interesse pela visita a outras culturas e localidades;

- Ampliação dos meios de comunicação, o que facilita a difusão dos atrativos turísticos oferecidos aos mercados regional, nacional e internacional;
- Tendência de envelhecimento da população, sendo o grupo da terceira idade destaque à atividade turística, uma vez que freqüentemente recorre ao turismo como atividade de lazer;
- Desenvolvimento de canais de vendas alternativos, tais como os sistemas globais de reservas, que facilitam as transações e reduzem os custos das operações;
- Aumento expressivo do número de solteiros. Esse novo nicho de mercado vem crescentemente adquirindo importância para o setor, visto que, dada sua individualidade, apresentam menos fatores que dificultam a decisão de viajar e apresentam-se mais flexíveis quanto ao tempo de permanência no local;
- Facilidades na forma de pagamento dos pacotes turísticos;
- Crescente consolidação e valorização de novos segmentos de turismo, como o turismo religioso (eventos), cultural, pesca, ecoturismo, turismo de aventura;
- Aumento da procura por um turismo mais responsável, que não interfira negativamente na cultura local e que não degrade o meio ambiente;
- Desvalorização cambial favorecendo o turismo no território nacional;
- Valorização de destinos turísticos que visem à sustentabilidade ambiental;

### **Ameaças da PEST**

- Ausência de regulamentação que normatize a atividade turística, o que desestimula os profissionais da região a buscarem qualificação no setor;
- Desaquecimento da economia mundial;
- Elasticidade da demanda turística: por representar um bem não essencial, a atividade turística é altamente sensível às oscilações de preços e à condição econômica do mercado;
- Sazonalidade do fluxo turístico: grande variação no volume e qualidade da demanda de acordo com os períodos de alta ou baixa temporada;
- Inexistência de leis que limitam a capacidade de carga nos atrativos turísticos;
- Vulnerabilidade do setor aos grandes surtos de doenças e acontecimentos catastróficos;

### 4.3 Diagnóstico Estratégico do APL

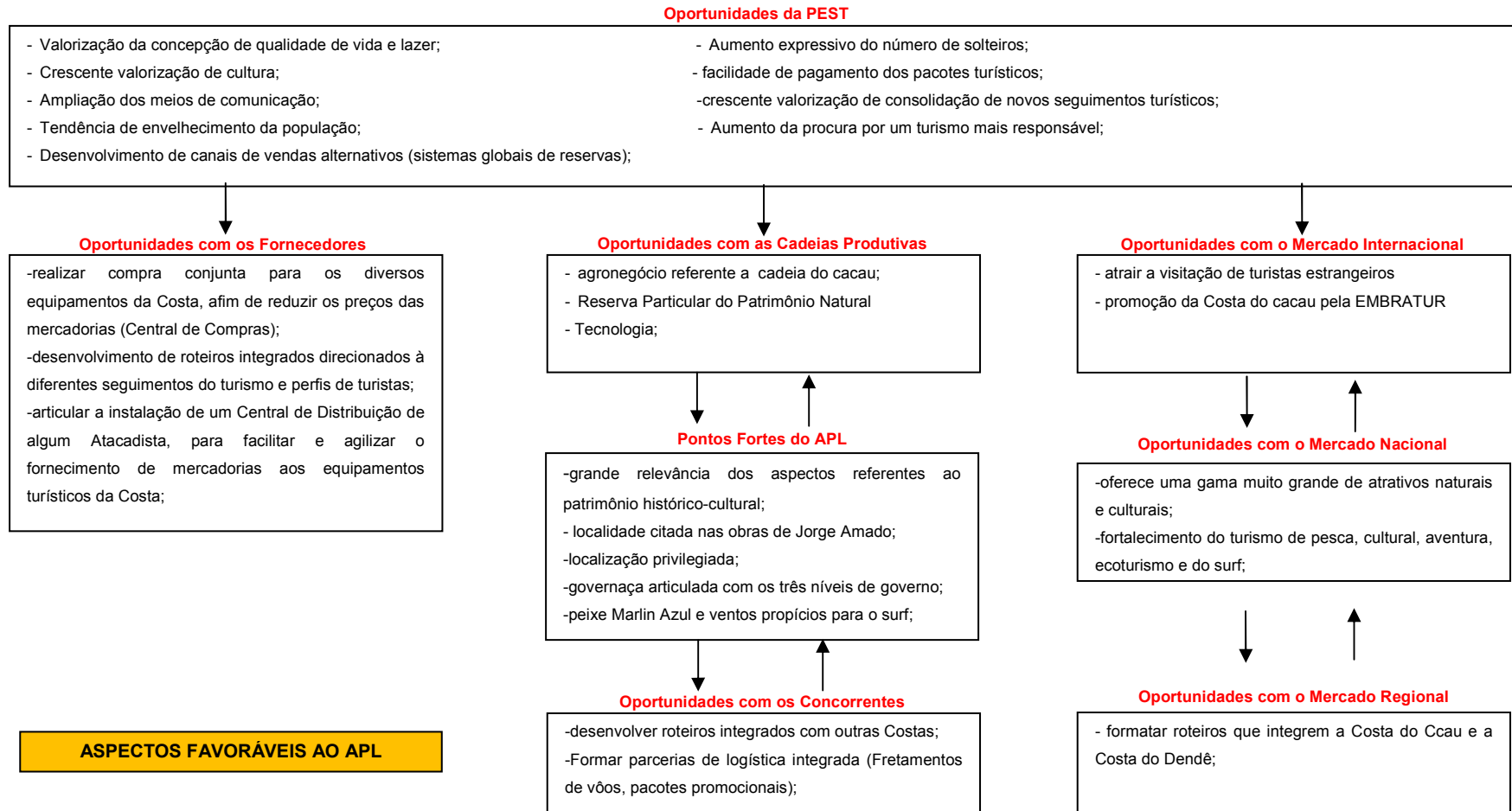


Figura 4.3.1 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Desejáveis do APL  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

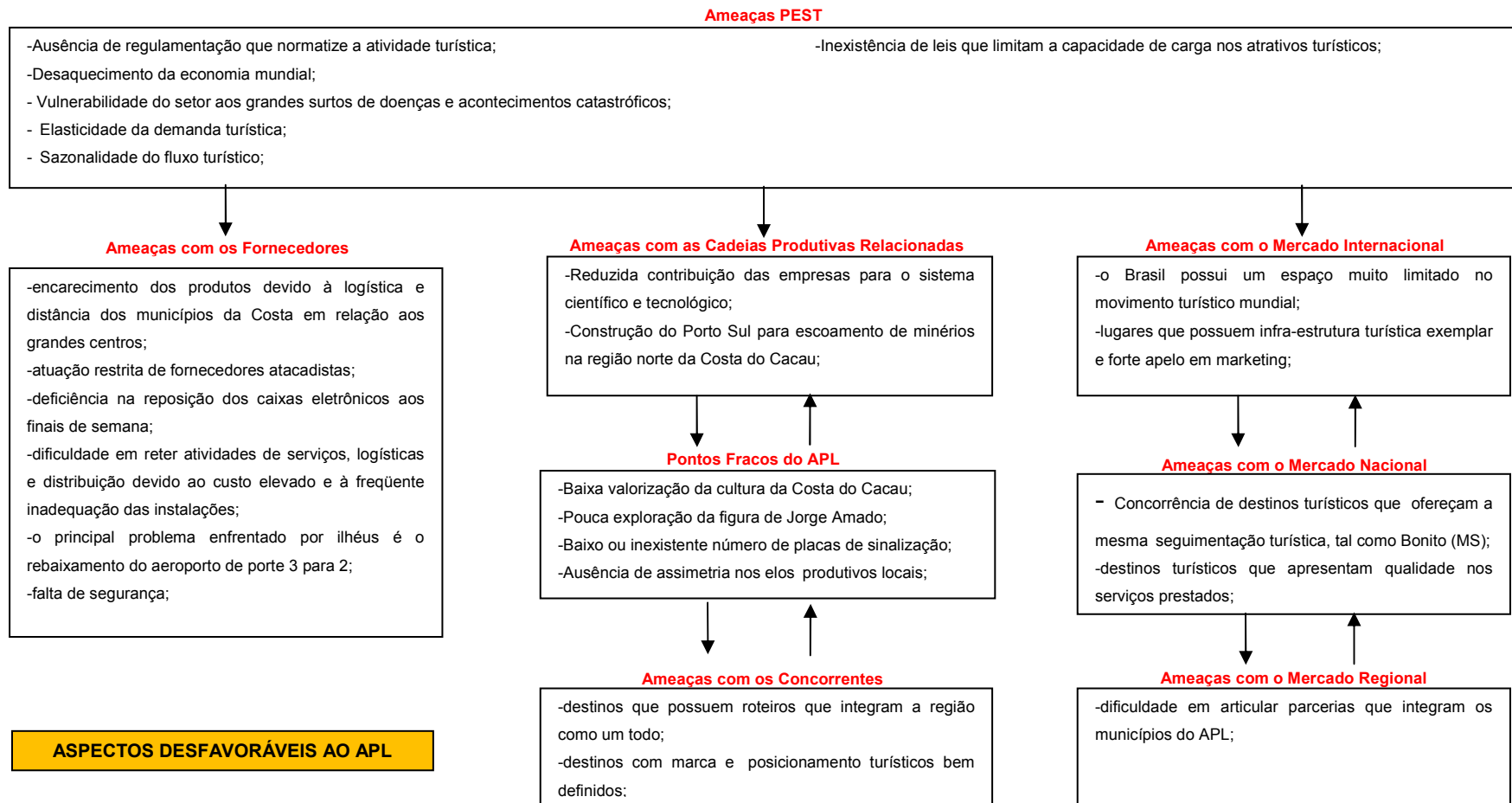


Figura 4.3.2 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Indesejáveis do APL

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

### 5.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso



Figura 5.1.1 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

#### 5.1.1. Fatores Críticos de Sucesso

<p><b>Quem são os clientes e o que eles desejam?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clientes com padrões, estilos e níveis de renda bastante diversificados;</li> <li>- clientes cada vez mais exigentes e informados sobre os tipos de serviços ofertados;</li> <li>- maior exigência de comodidade no desenvolvimento das atividades;</li> <li>- desfrutar de ambientes e estruturas agradáveis;</li> <li>- disponibilidade de serviços personalizados;</li> <li>- serviços com alto padrão de qualidade;</li> <li>- conforto das instalações;</li> <li>- cordialidade no atendimento;</li> <li>- rapidez e agilidade na prestação do serviço;</li> <li>- preços acessíveis e facilidade de pagamento;</li> <li>- funcionários de atendimento qualificados e capazes de atender às suas necessidades;</li> <li>- facilidade de acesso aos pontos de visitação;</li> <li>- disponibilidade de artesanato característico da região;</li> <li>- limpeza e conservação dos atrativos;</li> <li>- meios de transporte eficientes, rápidos, pontuais e bem conservados;</li> <li>- variedade na disponibilidade de roteiros, atrativos e produtos formatados;</li> <li>- equipamentos obrigatórios de segurança nos passeios turísticos;</li> <li>- existência e conservação das placas informativas dos locais turísticos;</li> <li>- flexibilização dos passeios: horários alternativos, roteiros englobando um número maior ou menor de pontos turísticos, entre outros;</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de passeios personalizados de acordo com o perfil do (grupo de) turista: sexo, faixa etária, renda, composição familiar, religião, categoria profissional, entre outros;</li> <li>- presença de guia de turismo credenciado e capacitado para a condução dos visitantes nos roteiros turísticos;</li> <li>- planejamento dos passeios: número máximo de pessoas, duração dos passeios, intervalos, entre outros;</li> <li>- inclusão de roteiros gastronômicos que ofereçam pratos típicos, valorizando a culinária regional;</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualificar os atendentes a prestarem informação de forma clara, objetiva e cortês;</li> <li>- capacitação dos empresários em termos de formação dos preços dos serviços e noções contábeis e gerenciais;</li> <li>- maiores investimentos na melhoria de infra-estrutura pública;</li> <li>- formatação de roteiros turísticos integrados;</li> <li>- disponibilidade de roteiros planejados, otimizando o tempo dos visitantes;</li> <li>- maior flexibilização nos horários de atendimento dos estabelecimentos;</li> <li>- qualificar e certificar os guias turísticos aptos a conduzir grupos turísticos;</li> <li>- valorização da culinária regional;</li> <li>- planejar a utilização dos transportes para maximizar seu aproveitamento e minimizar os gastos desnecessários;</li> <li>- armazenar dados estatísticos sobre os visitantes (origem, perfil, frequência das visitas, interesses, entre outros) para servir de parâmetro na indicação de atrações e, assim, melhor atendê-los;</li> <li>- implantar procedimento para avaliar a satisfação dos visitantes quanto à hospitalidade dos atendentes e aos serviços prestados, entre outros;</li> <li>- manutenção de grande diversificação de programas acessíveis a públicos variados (renda, idade, sexo, religião, preferência gastronômica);</li> <li>- fortalecimento da imagem regional, transparecendo o compromisso com a qualidade dos serviços e a preocupação com a sustentabilidade;</li> <li>- adequação dos diversos estabelecimentos em relação às normas da Vigilância Sanitária, em especial as empresas do ramo alimentício;</li> <li>- incentivar todos agentes do APL a aumentar seus conhecimentos a cerca das características históricas e culturais da região, visto seu contato direto com o público;</li> <li>- maior participação da comunidade e das prefeituras locais na preservação e recuperação da biodiversidade dos sítios turísticos;</li> <li>- estabelecer parcerias com cadeias relacionadas, como com artesãos e cozinheiras e doceiras autônomas, visando à capacitação desses agentes e ao fortalecimento da cultura local;</li> <li>- existência de estabelecimentos com preços, padrões e estilos variados e acessíveis a diferentes padrões econômicos;</li> <li>- implantação de sistema de coleta seletiva de resíduos sólidos e tratamento desses resíduos;</li> <li>- desenvolvimento de atividades diferenciadas nos períodos de baixa temporada, minimizando os impactos negativos do fluxo sazonal;</li> <li>- solicitar providências às empresas que também prestam serviços no APL quanto à manutenção e ao pleno funcionamento de seus equipamentos (telefônicos públicos, caixas eletrônicos, entre outros);</li> <li>- realizar periodicamente estudos técnicos para monitoramento dos impactos ambientais causados pelas visitas turísticas;</li> </ul>

Quadro 5.1.1.1 - Fatores Críticos de Sucesso – APL de Turismo da Costa do Cacau

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## 5.2. Visão para o APL

A visão futura do APL de Turismo da Costa do Cacau define como este se posicionará perante seus clientes, concorrente e ao próprio mercado, bem como a definição das ações que serão utilizadas para atingir seus objetivos estratégicos.

*“Ser um cluster de agentes turísticos rentáveis e competitivos, que atuam de forma cooperada, seguindo os princípios do turismo sustentável, capazes de atender diversos segmentos de turistas sempre com excelência na qualidade dos produtos e serviços, estabelecidos em um destino turístico amplamente reconhecido por integrar roteiros diversificados, localizados muito próximos entre si e de fácil acesso para o turista.”*

## 5.3. Posicionamento Estratégico

O ponto crucial para a formulação de estratégias competitivas está no direcionamento e posicionamento da empresa perante o seu mercado alvo. Assim torna-se imprescindível o conhecimento do mercado onde a empresa se insere e quais são as forças e fraquezas da mesma. As estratégias genéricas de negócios propostas por Porter são: Liderança em custos, Diferenciação, Enfoque (em custos e na diferenciação).

**Liderança Total em Custo:** nesta estratégia o enfoque esta na busca da eficiência produtiva, minimizando custos de produção e distribuição, a fim de ofertar produtos ou serviços a preços mais baixos do que os seus concorrentes.

**Diferenciação:** nessa estratégia, a empresa busca a diferenciação de mercado, ou seja, oferece produtos ou serviços inovadores e únicos para o consumidor, fortalecendo a marca e a fidelidade do cliente.

**Foco:** nessa estratégia, o enfoque esta em seguimentos de mercado mais restritos e específicos, desta forma, a relação entre organização e mercado-alvo se tornam mais próximas. Neste caso, existe tanto a busca pela liderança em custos quanto à diferenciação no mercado.

## Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custos mais baixos	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em custos	Diferenciação
	Alvo Restrito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

Figura 5.3.1. - Posicionamento Estratégico

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ALVO AMPLIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambientes confortáveis e esteticamente valorizados, proporcionando bem-estar ao consumidor.</li> <li>- festivais e festas populares específicas da região.</li> <li>- serviços personalizados, a fim de atender as necessidades de cada cliente de forma diferenciada.</li> <li>- equipe capacitada para prestar serviços de alto padrão de qualidade.</li> </ul>
	ENFOQUE EM CUSTO	ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO
ALVO ESTREITO		

Quadro 5.3.2 - Posicionamento Estratégico – APL de Turismo

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

#### 5.4. Estratégia de Crescimento

A Matriz de Ansoff tem como objetivo determinar estratégias de crescimento levando em consideração o posicionamento estratégico dos agentes, a partir daí podem ser definidos os objetivos macros de crescimento.

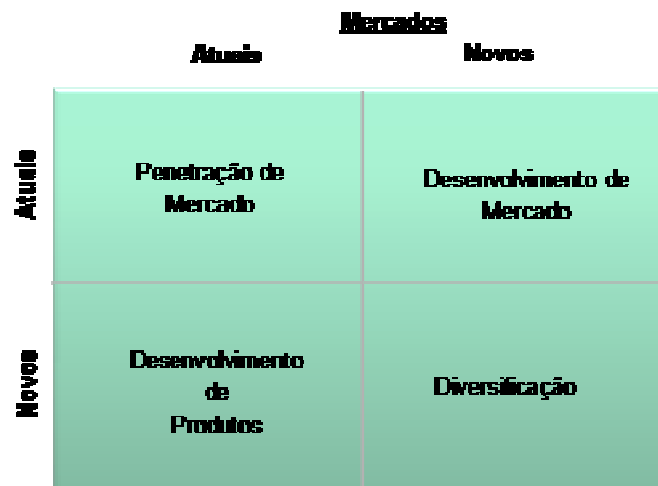


FIGURA 2. MODELO DE ANSOFF  
Fonte: Elaborado pelo Markestrat

Considerando as dimensões produto e mercado, quatro estratégias podem ser formadas e são classificadas como:

- Penetração de Mercado: busca aumentar intensamente a participação no mercado atual.
- Desenvolvimento de Mercados: busca conquistar novos mercados com os produtos já existentes.
- Desenvolvimento de Produtos: busca desenvolver novos produtos para ofertar ao mercado atual.
- Diversificação: desenvolvimento de novos produtos para atingir novos mercados.

		MERCADOS	
		ATUAIS	NOVOS
P R O D U T O S	A T U A I S	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
		- ações de marketing turístico com o intuito de fortalecer a divulgação dos produtos, realizando um plano de comunicação para a Costa do Cacau; - Qualificar os serviços turísticos (gerencial profissional e comunidade local) -Intensificar o uso turístico do patrimônio histórico	Novos nichos de mercados (ecossistema subterrâneo - cavernas, ecoturismo de contemplação, incluindo pássaros, turismo étnico);
	N O V O S	Desenvolvimento de Produtos	Diversificação
		- aumentar a diversidade de roteiros e pacotes; - elaborar roteiros que integrem os atrativos turísticos dos municípios do APL da Costa do Cacau; - ofertar serviços com alto padrão de qualidade; - ofertar produtos rurais em roteiros turísticos. -Integração com a Costa do Dendê (Mosaico Cacau com Dendê / Desenvolvimento Territorial de Base Conservacionista);	Presença de centros científicos, acadêmicos, de capacitação e pesquisas na região

Quadro 5.4.2 - Estratégia de Crescimento (Ansoff)

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE (PMC)

O Plano de Melhoria de Competitividade aborda os objetivos estratégicos que mais significativamente poderiam contribuir para o aumento de competitividade do APL de Turismo. Nesse tocante, tais objetivos estratégicos têm como propósito promover maior cooperação entre os agentes participantes do APL, bem como aumentar a sinergia entre as ações desenvolvidas por todos os demais agentes envolvidos direta ou indiretamente na atividade turística da Costa do Cacau. A construção de um ambiente participativo é requisito fundamental para a estruturação de uma Costa consolidada economicamente, capaz de conduzir seu próprio desenvolvimento, ser competitiva nos mercados nacional e internacional e ainda, capaz de melhorar a qualidade de vida de sua população por meio da geração de postos de trabalho, distribuição de renda e respeito aos princípios da sustentabilidade.

## 6.1. Dimensões e Objetivos Estratégicos

Com base na Análise Estratégica do APL e na Definição da Estratégia de Negócios as dimensões estratégicas do PMC são:

- i. Dimensão 1 – Organização
- ii. Dimensão 2 – Infra-Estrutura
- iii. Dimensão 3 – Mercado
- iv. Dimensão 4 – Capacitação

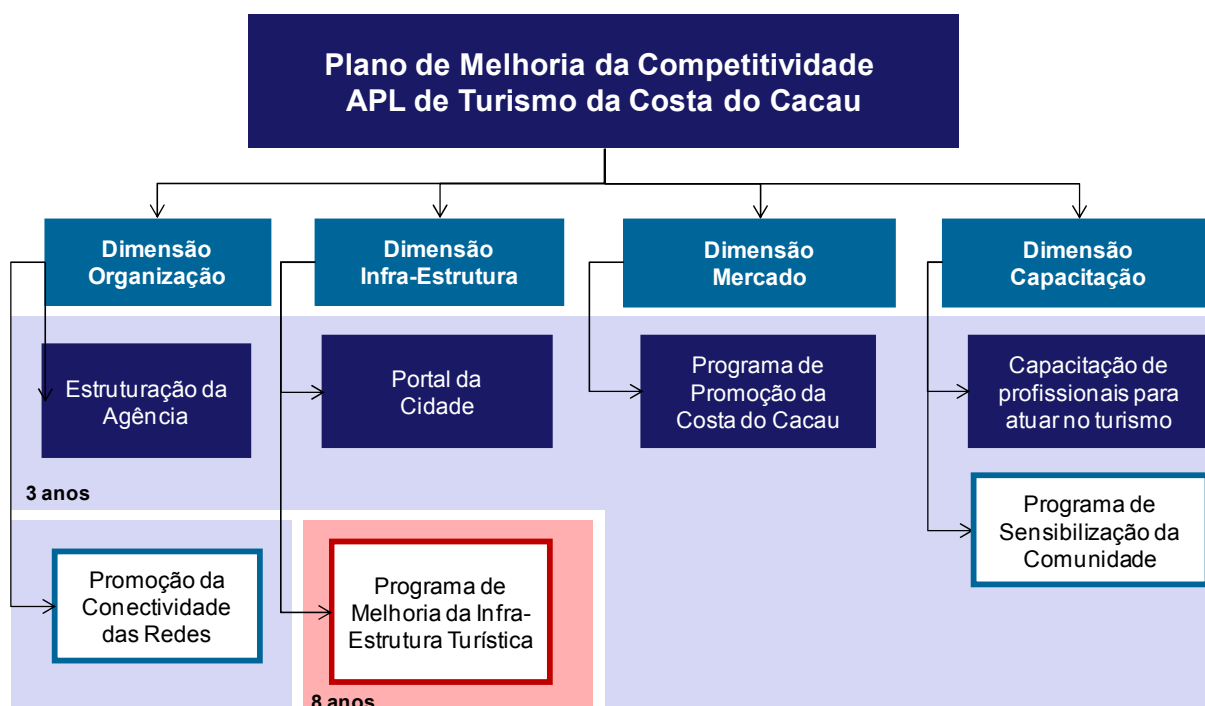


Figura 6.1.1 - Escopo do PMC do APL de Turismo da Costa do Cacau  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

Dimensão Estratégica 1	Objetivos Estratégicos
<b>Organização</b> APL coeso e que preza pela participação ativa de todos os agentes envolvidos na atividade na busca pela plenitude das ações coletivas e no bom desempenho do setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer a estrutura de uma agência de promoção e desenvolvimento do turismo;</li> <li>▪ Integrar e fortalecer as redes da cadeia produtiva;</li> <li>▪ Aumentar a cooperação entre os agentes do APL;</li> <li>▪ Facilitar as tomadas de decisões;</li> <li>▪ Aumentar o desempenho das ações coletivas.</li> </ul>
Dimensão Estratégica 2	Objetivos Estratégicos
<b>Infra-Estrutura</b> APL dispendo de infra-estrutura capaz de absorver, sem perda de qualidade, toda a demanda de turistas que se dirigem anualmente à região.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar um plano que vise a melhoria e a construção da infra-estrutura necessária para o crescimento do turismo na Região;</li> <li>▪ Implementar um “Portal da Cidade”, situados nas entradas das cidades do APL da Costa do Cacau, onde serão oferecidos serviços de informação turística e monitoramento de segurança.</li> </ul>
Dimensão Estratégica 3	Objetivos Estratégicos
<b>Mercado</b> Costa com posicionamento de mercado bem definido e com estratégias sólidas e bem estruturado para firmar sua atuação tanto no mercado nacional quanto no internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de novos roteiros integrando as diversas cidades da Costa, favorecendo a permanência prolongada do turista na região;</li> <li>▪ Estratégias de comunicação bem definidas voltadas, tanto ao público tradicional, quanto a novos perfis de turistas;</li> <li>▪ Desenvolvimento de sistema informacional que armazena dados sobre o fluxo turístico da Costa, facilitando as estratégias de atuação no mercado.</li> </ul>
Dimensão Estratégica 4	Objetivos Estratégicos
<b>Capacitação</b> Promover um programa de capacitação que vise aprimorar a qualidade dos serviços e produtos ofertados aos turistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver cursos específicos para profissionais envolvidos diretamente com o turismo;</li> <li>▪ Sensibilizar os moradores das comunidades locais sobre a importância da atividade turística na região;</li> <li>▪ Conscientizar as comunidades locais sobre o grande potencial que o setor oferece.</li> </ul>

Quadro 6.1.1 - Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 6.2. Objetivos Estratégicos de Médio Prazo (3 anos)

### 6.2.1. Objetivo Estratégico – Estruturação da Agência.

**Escopo:** Estabelecer a estrutura de uma agência de promoção e desenvolvimento do turismo para a Costa do Cacau;

**Importância:** A agência tem por objetivo implementar as ações necessárias para que os objetivos estratégicos sejam atendidos, contudo sugere-se a contratação de uma consultoria especializada no primeiro ano com o intuito de preparar os agentes locais para assumirem a gestão e continuidade das atividades da agência nos anos seguintes. Como parte das atividades desta consultoria, será a execução das ações executivas ou a gestão de terceiros que forem contratados.

### 6.2.2. Objetivo Estratégico – Promoção da Conectividade das Redes.

**Escopo:** Desenvolver ações coletivas que proporcionem uma organização de forma integrada entre todos os agentes envolvidos com a cadeia produtiva do APL, de modo a garantir que estes compreendam a importância da gestão compartilhada da Costa. Estas ações irão contribuir na identificação das oportunidades para o APL, aumento e melhoria na implementação de projetos, além de contribuir com a formatação na diversificação de roteiros integrados. As etapas para a realização destas ações são reunir os participantes, definir o propósito, pactuar e elaborar o projeto, planejar e organizar as ações e monitorar;

**Importância:** a reunião dos participantes irá facilitar a melhoria da oferta turística da costa, gerando assim, condições favoráveis para aumento de fluxo turístico e qualidade dos serviços prestados. Além disso, a implementação desse objetivo tem o potencial de iniciar entre os agentes um processo de realização de compras conjuntas, o qual poderá reduzir significativamente os custos de aquisição dos insumos necessários às suas atividades. Como consequência, os índices econômicos da Costa do Cacau poderão apresentar consideráveis melhorias, contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento tanto do setor turístico como para os índices socioeconômicos do APL.

### 6.2.3. Objetivo Estratégico – Portal da Cidade.

**Escopo:** Implementação de portais de entrada nas cidades que fazem parte do APL. Em cada portal, haverá um espaço dedicado à prestação de informações turísticas e um posto policial, contendo ainda câmeras de vigilância que monitorarão o fluxo de entrada e saída de veículos nas cidades. A arquitetura dos portais de cada um dos municípios apresentará características que retratam os traços culturais e o posicionamento de marketing do município. Dessa forma, cada um dos portais serão distintos entre si, no entanto, deverão apresentar uma uniformização do layout de forma a transmitir ao visitante que este está numa região em que o turismo é feito de forma integrada.

**Importância:** proporcionar aos turistas em trânsito na Costa do Cacau informações específicas da cidade, o posicionamento de marketing de cada um dos municípios

por meio dos símbolos e arquitetura, a imagem de turismo integrado na Costa, bem como ampliar a segurança por meio do monitoramento policial.

#### **6.2.4. Objetivo Estratégico – Programa de Promoção da Costa do Cacau.**

**Escopo:** elaboração de uma estratégia de marketing, envolvendo a definição de posicionamento estratégico para cada município do APL e para a Costa do Cacau como um todo e a realização de ampla divulgação do destino. Organizar, estruturar e integrar a oferta turística existente na Costa do Cacau por meio do estabelecimento de roteiros integrados que explorem os diversos atrativos turísticos oferecidos pelos municípios da Costa, além de elaborar novas rotas integrando pontos turísticos pouco explorados ou conhecidos e desenvolver roteiros flexíveis de acordo com o perfil do turista.

Elaborar uma estrutura informacional capaz de computar, ordenar e compartilhar dados estatísticos referentes ao fluxo turístico da Costa do Cacau a fim de conhecer o perfil do turista que visita a região, monitorando sua satisfação e tomando providências de correção das medidas controláveis.

**Importância:** o estabelecimento de uma estratégia de marketing, em conjunto com a criação de roteiros integrados e coleta de informações dos turistas contribuirão no fortalecimento da Costa do Cacau. Dessa forma há a possibilidade de um significativo aumento, tanto da visitação turística dos municípios quanto da costa como um todo, e também do gasto médio dos turistas, gerando desenvolvimento regional e despertando o interesse de investidores para a região. Tais fatores ainda poderão contribuir com a diminuição da sazonalidade e em consequência, aumento da ocupação nos empreendimentos e movimentação de todos os serviços turísticos.

#### **6.2.5. Objetivo Estratégico – Capacitação de profissionais para atuar no turismo.**

**Escopo:** Aprimorar a capacitação dos profissionais por meio de cursos e aulas práticas e teóricas, os quais visam torná-los aptos a prestar serviços de qualidade, promovendo, assim, ganhos na satisfação dos turistas que visitam a Costa do Cacau. Além de sensibilizar e garantir a valorização da cultura por parte dos profissionais da área.

**Importância:** tendo em vista que a valorização da cultura local e a qualificação profissional é um fator de suma importância para o aumento da competitividade e sucesso da atividade turística e que a região apresenta certa carência em relação a estes aspectos, torna-se necessário a formação de profissionais capacitados e capazes de garantir qualidade na prestação de serviços.

#### **6.2.6. Objetivo Estratégico – Programa de Sensibilização da Comunidade.**

**Escopo:** Desenvolver planos de ação capazes de motivar os moradores das comunidades locais de que sua organização e envolvimento nos projetos previstos para a atividade turística da região são condições imprescindíveis para o sucesso das ações propostas, uma vez que, ao ser abordado pelo turista, o indivíduo passa a representar a comunidade visitada e se torna responsável pela imagem que o turista terá do local. Adicionalmente, tanto a conscientização ecológica quanto à preservação do patrimônio podem representar maiores oportunidades de emprego, garantindo mais qualidade de vida para a comunidade. Uma das ações sugeridas é a de inserir na grade curricular dos ensinos fundamental e médio disciplinas voltadas à educação para o turismo e valorização da cultura regional.

**Importância:** a sensibilização e entrosamento da comunidade em relação aos projetos estabelecidos para a Costa facilitam a implementação das propostas, tornando-as mais eficientes e proporcionando maiores benefícios para todos os envolvidos com o turismo. Além disso, a comunidade passa a valorizar suas raízes e sua cultura, contribuindo com a conservação e fiscalização dos seus atrativos e apoio ao turista, fortalecendo desta forma, o crescimento econômico da região.

### **6.3 Objetivos Estratégicos de Longo Prazo (8 anos)**

#### **6.3.1. Objetivo Estratégico – Programa de Melhoria da Infra-Estrutura Turística**

**Escopo:** Implementar um plano de desenvolvimento e melhoria da infra-estrutura de apoio ao turismo na Costa do Cacau, tais como, aeroporto, placas de sinalização de orientação turística, serviços de segurança, hospitalares, comunicação, abastecimento de água e energia, implantar ou reativar centros de informação turística, implantar estruturas de acesso para portadores de necessidades especiais, manutenção dos caixas eletrônicos 24 horas, implementar coleta seletiva de resíduos sólidos e usina de processamento e reciclagem. Para o sucesso destas

ações e crescimento do setor sugere-se fortemente o envolvimento de todos os agentes: poder público, privado e comunidade;

**Importância:** a precariedade de uma infra-estrutura adequada e capaz de atender a algumas necessidades básicas do turista figura-se como um dos fatores que mais negativamente contribui para a desistência da visita turística à Costa. O município de Natal (RN) é um exemplo de destino que passou por uma dinamização do turismo após a ampliação e reforma do aeroporto em 2002.

## 7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE

Todos os objetivos estratégicos citados no PMC fazem referência as oportunidades de desenvolvimento que podem ser conquistados e aos gargalos identificados no APL e, portanto, têm suas respectivas relevâncias e contribuições no desenvolvimento da competitividade do setor. Ocorre, no entanto, que devido à delimitação do escopo proposto para este projeto, foi definido que o Projeto Estruturante ficaria limitado à seleção e ao aprofundamento de alguns Objetivos Estratégicos.

Os critérios para seleção dos objetivos estratégicos que gerariam o Projeto Estruturante levaram em consideração não só as principais oportunidades e entraves enfrentados pelo APL de Turismo na Costa do Cacau na atualidade, mas também o maior número de externalidades positivas que as ações poderiam gerar para o setor comparativamente aos demais.

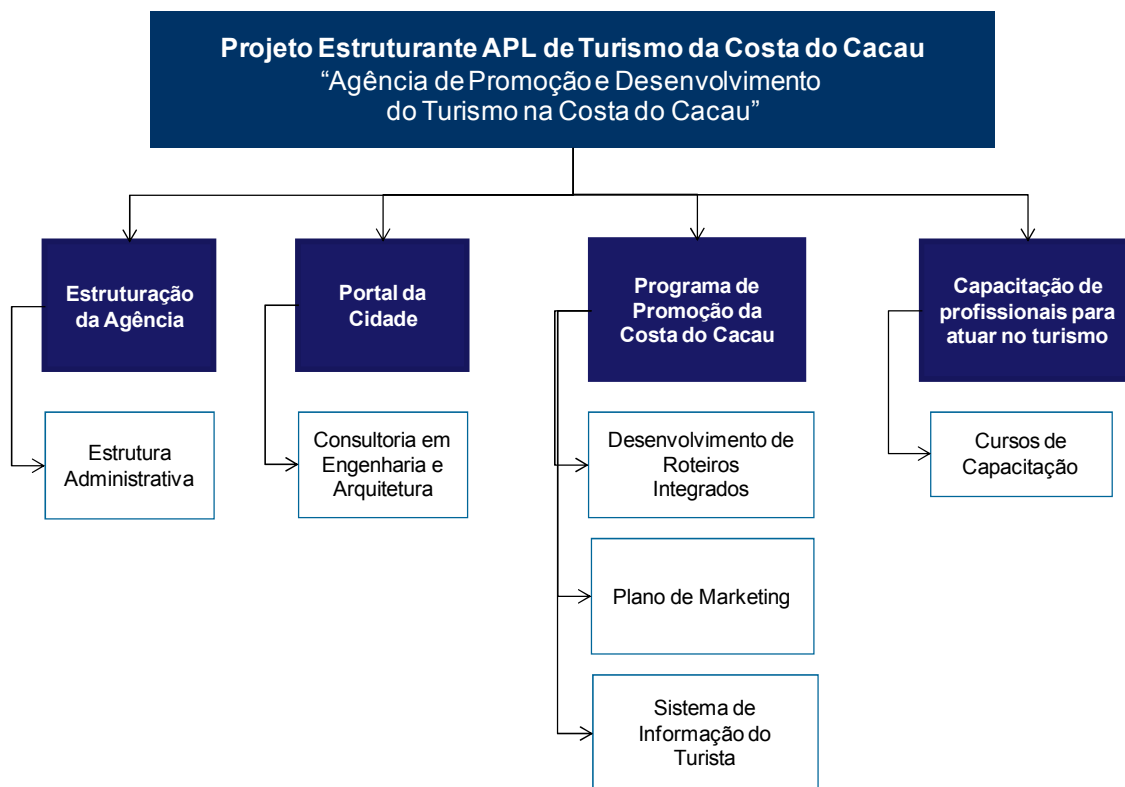


Figura 7.1. - Escopo do Projeto Estruturante  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

### 7.1. Quadro Resumo do Projeto Estruturante

DIMENSÃO	OBJETIVO	EXPECTATIVA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
Organização	Estruturação da Agência	Elaboração da Estrutura Administrativa	(A) Elaborar a estrutura funcional da agência, delimitar as ações de cada agência	(1) Estatuto e Regimento Interno	(A) = 1	Contrato com consultoria Jurídica	De janeiro à dezembro de 2010
Infra-Estrutura	Portal da Cidade	Elaboração dos projetos para a construção dos Portais da Cidade nos municípios participantes do APL.	(A) Elaborar os projetos de engenharia e arquitetura dos 7 municípios.	(1) Projetos de Engenharia e Arquitetura Concluídos	(A) = 7 * (1)	Contratos dos Projetos de Consultoria em Engenharia e Arquitetura.	De janeiro à dezembro de 2010
Mercado	Programa de Promoção da Costa do Cacau	Criação de uma agência de fomento do turismo na Costa do Cacau que desenvolverá uma estratégia de marketing de produto e promoção.	(A) Estruturar agência de promoção e fomento da Costa do Cacau. (B) Desenvolver produtos que gerem roteiros integrados. (C) Elaborar o planejamento estratégico de marca e produto para promoção da Costa do Cacau. (D) Estruturar processo e fluxo de informação para identificação e armazenamento de dados sobre o perfil do turista, gerando um observatório para evoluções dos produtos e serviços turísticos.	(1) Agência de Promoção (2) Produtos e Roteiros Integrados (3) Marca dos municípios e da costa do cacau e plano de promoção (4) Processo e armazenamento de dados do turista	(A) = (1) (B) = (2) (C) = (3) (D) = (4)	Contrato com consultoria especializada.	De janeiro à dezembro de 2010
Capacitação	Capacitação de profissionais para atuar no turismo.	Tornar-se referência regional e nacional em qualidade nos serviços prestados aos turistas	(A) Treinar 200 pessoas nos 10 módulos sugeridos no Projeto Estruturante.	(1) Realização dos Módulos.	(A) = 10 * (1)	Contrato/convenio com empresa de capacitação profissional.	De janeiro à dezembro de 2010

Quadro 7.1.1. – Quadro Resumo do Projeto Estruturante – APL de Turismo na Costa do Cacau

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)



## 8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS

Nesta seção será apresentado o detalhamento das ações executivas que nortearão o desenvolvimento e implantação do Projeto Estruturante, denominado de Agência de Promoção e Planejamento do Turismo na Costa do Cacau. A concretização do Projeto Estruturante será mensurada com base no desenvolvimento das ações e no alcance dos objetivos propostos. Assim, esse capítulo tem um enfoque mais aprofundado e especifica o processo operacional no âmbito tático dos Objetivos Estratégicos que compõem o Projeto Estruturante.

### 8.1. Objetivo Estratégico 1 - Agência de Promoção e Desenvolvimento do Turismo na Costa do Cacau

O desenvolvimento da agência de promoção e desenvolvimento é de suma importância para realização das atividades propostas no projeto estruturante. Ela terá como finalidade garantir a implementação das ações executivas, tais como o desenvolvimento de uma estratégia promocional de produto e promoção por meio de um plano de marketing com foco em resultados de curto e médio prazo, gerenciar a execução dos cursos especializados e a elaboração dos projetos de engenharia e arquitetura dos portais da cidade. Por meio desta agência, haverá a aproximação dos agentes locais com o mercado consumidor, gerando informações dirigidas para os públicos específicos e suporte a todo processo que envolve a comercialização do destino. Portanto, a agência buscará uma aproximação da oferta e demanda por meio de uma clara relação entre a imagem do destino, o posicionamento de mercado e as estratégias de comunicação.

#### 8.1.1. Ação Executiva 1 – Estrutura Administrativa

##### 8.1.1.1. Descrição da Ação

Contratar consultoria especialista para definir, estruturar, registrar e desenvolver as ações necessárias para a legalização da Agência, bem como definir o Estatuto, os deveres, regulamentos para os agentes acessarem os benefícios proporcionados pela Agência, ações que deverão ser desempenhadas por cada agente, contratos, periodicidade de cada gestão, formas de arrecadação, definição das formas de

autofinanciamento, entre outros. A consultoria especialista deve ainda estabelecer critérios para sustentabilidade da agência, bem como realizar o acompanhamento das atividades por um ano. Esta consultoria terá também o papel de preparar os agentes para que estes consigam dar continuidade das atividades.

#### 8.1.1.2. Resultado Esperado pela Ação

- Estruturação Funcional da Agência, capaz de manter o desempenho esperado desta;
- Delimitar as ações de cada agente;
- Entendimento das variáveis e “players” do turismo local;
- Especificação de cargos, responsabilidades e funções;
- Arcabouço jurídico de atuação;
- Suporte de implantação e formação dos agentes;
- Orientações de ações que promovam a sustentabilidade da agência;
- Acompanhamento de implantação pelo período de um ano.

#### 8.1.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
SECTI	Contratar consultor.
Consultoria Especialista	Elaborar a Estrutura Administrativa e desenvolver as atividades iniciais da agência.
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.1.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 1

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 8.2. Objetivo Estratégico 2 - Programa de Promoção da Costa do Cacau

Estabelecimento de um programa para promover a Costa do Cacau a partir do desenvolvimento de Roteiros Integrados, elaboração de um planejamento de marketing e definir e implementar um sistema de informações.

### 8.2.1. Ação Executiva 2 – Desenvolvimento de Roteiros Integrados

#### 8.2.1.1. Descrição da Ação

A criação de produtos turísticos considera intersecção de roteiros entre diferentes municípios na Costa do Cacau e outras zonas turísticas da Bahia, a exemplo, a



Chapada Diamantina. O produto final será um Cardápio de Atividades, Produtos e Roteiros. Os dados serão armazenados em sistema que formatará Banco de Dados da oferta turística da região e seus respectivos atrativos, contemplando ficha técnica de produtos com fotos e descritivos técnicos, assim como preço quando couber, possibilitando consultas e atualizações.

### 8.2.1.2. Resultado Esperado pela Ação

- Levantamento da capacidade de atendimento dos pontos turísticos da Costa do Cacau;
- Desenvolvimento de roteiros personalizados para cada estilo de turista;
- Melhor atendimento das necessidades dos turistas;
- Criação de produtos turísticos para o mercado regional, nacional e internacional;
- Desenvolvimento de Cardápio de produtos;
- Gerar maior satisfação dos turistas;

### 8.2.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Consultoria Especializada	Realizar as atividades de criação dos roteiros integrados
Agência de Promoção	Manter a estrutura criada a partir do 2º ano de projeto
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.2.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 2.

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 8.2.2. Ação Executiva 3 – Plano de Marketing

### 8.2.2.1. Descrição da Ação

Contratar consultoria especializada para desenvolver plano de marketing voltado ao desenvolvimento de marca e produto para promoção da Costa do Cacau no mercado nacional e internacional.

### 8.2.2.2. Resultado Esperado pela Ação

- Identificação do perfil do público-alvo e mercado atuais e potenciais (turismo regional, nacional e internacional).
- Mapeamento dos produtos concorrentes

- Definição das estratégias de comunicação e promoção dos produtos para seus respectivos públicos consumidores e mercados potenciais, considerando uma visão 360°.
- Criação e desenvolvimento das marcas de cada município pertencente a Costa do Cacau e ainda uma marca para a Costa do Cacau em conjunto, contemplando posicionamento e identidade visual.
- Identificação dos principais mercados emissores segundo posicionamento dos produtos e estruturação de ativação prioritária dos canais de distribuição para geração de visibilidade e venda.
- Aumento do número de visitantes à região;
- Fortalecimento da imagem da Costa do Cacau, ressaltando as atrações do local;

### 8.2.2.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Consultoria Especializada	Desenvolvimento do plano de marketing
Agência de Promoção	Manter as atividades a partir do 2º ano do Projeto
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.2.2.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 3

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 8.2.3. Ação Executiva 4 – Sistema de Informação do Turista

### 8.2.3.1. Descrição da Ação

Estruturar processo e fluxo de Informação para identificação e armazenamento de dados sobre o perfil do Turista, gerando um observatório para evoluções dos produtos e serviços turísticos. Esta ação visa o desenvolvimento da pesquisa e inteligência de mercado que seja capaz de identificar as preferências dos visitantes da região, bem como identificar quais são as suas necessidades.

### 8.2.3.2. Resultado Esperado pela Ação

- Criar um banco de dados com informações relacionadas ao setor de turismo;
- Estabelecer estratégias de marketing com base nas tendências do mercado e nas preferências dos turistas;

### 8.2.3.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
	

Consultoria especialista	Desenvolvimento do sistema de informação
Agência de Promoção	Manter as atividades a partir do 2º ano do Projeto
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.2.3.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 4

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

### 8.3. Objetivo Estratégico 3 - Capacitação de profissionais para atuar no turismo

#### 8.3.1. Ação Executiva 5 – Cursos de Capacitação

##### 8.3.1.1. Descrição da Ação

Ofertar cursos especializados aos agentes participantes do APL, com o propósito de capacitar e aprimorar as atividades já desempenhadas pelos diversos agentes, dos diversos setores, que compõem o APL de Turismo da Costa do Cacau, bem como gerar um banco de dados de profissionais e disponibilizá-lo ao mercado. Como sugestão, propõe-se o oferecimento de dez módulos de cursos. Tais módulos devem ser elaborados levando-se em conta as reais necessidades dos agentes do APL, adaptando, assim, os módulos à realidade vivida pelos mesmos por meio de consultas junto às governanças. A Agência de Promoção e Desenvolvimento do Turismo na Costa do Cacau será responsável por firmar convênios para seleção dos locais onde serão ministrados os cursos nos municípios da Costa do Cacau. Adicionalmente, o oferecimento desses módulos não é fator excludente para os demais treinamentos que se mostrarem pertinentes ao longo do processo de desenvolvimento da competitividade do APL. Os módulos propostos podem ser descritos como sendo:

##### Módulo 1: Ciclo Básico

Este primeiro módulo deverá ser realizado por todos os participantes, e será pré-requisito para a realização de qualquer outro módulo. Nele os participantes receberão informações gerais sobre os atrativos da Costa do Cacau aumentando seus conhecimentos sobre a região em que atuam e ainda serão instruídos a cerca de noções básicas de higiene, aparência pessoal e turismo sustentável. A abordagem deste último assunto visa levar os participantes à compreensão de que as necessidades econômicas, sociais e ambientais devem ser satisfeitas sem desconsiderar a ecologia, a preservação da integridade cultural e da diversidade biológica. Além desse aspecto, destaca-se a possibilidade dos participantes incorporarem os valores da sustentabilidade em suas atividades diárias, sentindo-se

co-responsáveis pelo desenvolvimento do turismo sustentável na Costa do Cacau. Estima-se para esse curso a oferta de 1.800 vagas.

### **Módulo 2: Gestão de Empreendimento**

Curso especializado na capacitação de profissionais envolvidos na gestão da empresa. O curso visa ao aperfeiçoamento das técnicas administrativas adotadas pelas empresas e procura auxiliar os agentes no desenvolvimento mais adequado do planejamento do negócio. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

### **Módulo 3: Recepção**

Curso especializado na capacitação de profissionais para o setor de hospedagem e das agências de receptivo. Considerando-se que a hospitalidade e o acolhimento são fatores de grande importância nos critérios de satisfação do cliente, o exercício de tais práticas deve estar constantemente na pauta das ações prioritárias. Assim, esse curso visa ao aprimoramento das técnicas de recepção dos turistas, preparação dos procedimentos prévios à chegada do visitante, conduta no caso de anormalidades, ocorrências ou informações importantes, fornecimento de informações sobre entretenimento do local e eventos turísticos, entre outros. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

### **Módulo 4: Guias de Turismo**

Curso especializado na capacitação de guias de turismo. Esses profissionais se destacam pela grande contribuição que desempenham no processo de formação de opinião dos turistas a respeito das áreas visitadas, visto a grande interação entre estes dois durante os passeios. Tendo isso em vista, o curso visa capacitar esses profissionais de forma a aumentar a eficiência na prestação de informações técnicas sobre os aspectos culturais e históricos dos atrativos e aprimorar a qualidade dos serviços prestados por meio de reciclagens periódicas em técnicas de primeiros socorros, incentivos ao aprendizado de outros idiomas, participação em eventos (palestras, feiras, congressos etc) que abordem os temas ligados à flora, fauna, entre outros. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

### **Módulo 5: Alimentos e Bebidas**



Curso especializado na capacitação de profissionais para o setor de alimentos e bebidas. Considerando-se que o roteiro gastronômico responde por considerável parcela da movimentação turística da Costa, a capacitação dos agentes do setor alimentício apresenta-se como fator essencial ao desenvolvimento da competitividade da região. Dessa forma, o curso deve ter como objetivo auxiliar os agentes no desenvolvimento das técnicas de limpeza (de alimentos e utensílios de cozinha e restaurante), da forma de armazenamento e estoque de alimentos, de confeitaria, de cozinha quente e de preparo do café da manhã, almoço, jantar, coffee break, saladas, noções sobre a segurança alimentar, entre outros. Ainda, sugere-se fortemente o investimento no aprimoramento das técnicas voltadas ao preparo dos pratos típicos da Costa do Cacau, visto que estes representarão o “cartão de visita gastronômico” da região. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

#### **Módulo 6: Gerência de Manutenção**

Curso especializado voltado a capacitação de profissionais envolvidos com atividades de especificação e com o monitoramento dos recursos utilizados no processo produtivo de cada empresa. O curso visa capacitar tais profissionais a planejar, organizar, administrar e contabilizar os suprimentos que serão necessários para a produção, uma vez que a qualidade do serviço ofertado irá depender da eficiência no desenvolvimento das atividades e, portanto, da capacidade de administrar e prever os insumos que serão necessários. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

#### **Módulo 7: Gestão de Qualidade**

Curso especializado no aperfeiçoamento de procedimentos que avaliam e monitoram o controle de qualidade dos processos. Como já citado, o turismo, por se fundamentar basicamente na oferta de serviços, deve prezar pela qualidade dos mesmos. Assim, o curso deve orientar sobre os procedimentos de avaliação e melhoria do sistema gerencial, de gestão de recursos, do cumprimento das responsabilidades de cada agente, do controle do processo produtivo, entre outros, com a finalidade de buscar sempre a melhoria da qualidade dos serviços prestados e, assim, melhorar os níveis de satisfação de todos os agentes envolvidos no

processo (funcionários, fornecedores, colaboradores e clientes) e atrair número maior de turistas. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

### **Módulo 8: Artesanato**

Curso voltado aos artesãos. Esses profissionais, apesar de não pertencerem diretamente na governança do APL de Turismo da Costa do Cacau, apresentam grande interação com a atividade, uma vez que desenvolvem produtos que proporcionam forte identificação com a região. Dessa forma, o treinamento visa capacitar os artesãos para a produção de artesanatos com a qualidade exigida pelos consumidores, técnicas de design, embalagem, entre outros. Adicionalmente, o curso deve instruir sobre a importância da criação de um selo que distinga os produtos produzidos pelos artesãos e os produzidos e vendidos paralelamente. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

### **Módulo 9: Inglês e Espanhol**

Curso técnico das línguas inglesa e espanhola especializado aos profissionais que mantêm contato freqüente no atendimento aos turistas, tais como os guias de turismo, os garçons, as camareiras, os recepcionistas, entre outros. O objetivo do curso é ensinar o idioma com ênfase direcionada à área de atuação dos profissionais, ou seja, cada tipo de profissional receberá maiores instruções de como desenvolver diálogos relativos ao seu cotidiano profissional, qualificando os agentes envolvidos no turismo receptivo e aprimorando a comunicação, o atendimento, a hospitalidade e a qualidade dos serviços. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

### **Módulo 10: Lavanderia**

Curso técnico especializado na capacitação dos agentes envolvidos no setor sobre a utilização dos equipamentos de lavanderia, processo de produção e métodos de manejo e controle dos insumos utilizados no processo. Estima-se para esse curso a oferta de 200 vagas.

#### **8.3.1.2. Resultado Esperado pela Ação**



- Formar agentes capazes de planejar e oferecer serviços de excelente qualidade;
- Dominar as técnicas de operacionalização dos setores de alimentação, lazer, recreação e hospedagem;
- Formar agentes capazes de supervisionar os serviços correspondentes aos seus setores;
- Capacitar os agentes a recepcionar os clientes utilizando técnicas e procedimentos pertinentes ao setor;
- Incentivar a atuação dos subgrupos de forma criativa e cooperativa;
- Exercer a hospitalidade com profissionalismo e ética;

### 8.3.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Empresa de Capacitação	Ministrar cursos
SEBRAE	Ministrar cursos
Prefeitura dos Municípios	Designar coordenador para acompanhamento dos cursos
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.3.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 5

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## 8.4. Objetivo Estratégico 4 - Portal da Cidade

### 8.4.1. Ação Executiva 6 – Consultoria em Engenharia e Arquitetura

#### 8.4.1.1. Descrição da Ação

Contratar consultoria para o desenvolvimento dos projetos de engenharia e arquitetura do “Portal da Cidade” de cada município do APL.

#### 8.4.1.2. Resultado Esperado pela Ação

- Elaboração do projeto de engenharia
- Elaboração do projeto de arquitetura

#### 8.4.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Consultoria Contratada	Elaboração dos Projetos de Engenharia
Prefeitura das Cidades	Utilizar o projeto para construção do portal
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.4.1.3.1 Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 6

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O planejamento estratégico realizado não foi um esforço que visou simplesmente solucionar problemas temporários, como a baixa ocupação nos empreendimentos. Ao contrário, este estudo foi realizado visando o aumento da competitividade da Costa do Cacau no longo prazo, algo que mudasse a realidade desta localidade e despertasse na comunidade a vocação para o turismo, permitindo assim que esta região se adapte às novas exigências do mercado mundial e seja capaz de gerar produtos e serviços de alto valor agregado. Assim, o estudo teve como propósito investigar e caracterizar o setor turístico da Costa do Cacau por meio do mapeamento dos pontos fortes e oportunidades que a região pode aproveitar e dos percalços que possivelmente estariam relacionados às dificuldades enfrentadas pelo setor e da análise detalhada de suas limitações e especificidades. Assim, procurou-se definir os Objetivos Estratégicos que mais favoravelmente poderiam contribuir para solucionar, ou ao menos amenizar, os obstáculos causados por esses entraves. A compilação de todos os Objetivos Estratégicos compõe o Plano de Melhoria de Competitividade (PMC).

Na seqüência, foi apresentado o Projeto Estruturante que consiste na seleção do objetivo estratégico considerado como sendo o mais representativo para o setor turístico da Costa do Cacau e que teve como fatores decisivos as necessidades prioritárias da Costa e os anseios expressos pelos agentes durante as reuniões estabelecidas junto ao APL (roadshow e painéis temáticos). Em sua elaboração, é prevista os papéis desempenhado por cada agente (empresas, organizações, governança local, SECTI, Desenbahia, SEBRAE, entre outros) o que assegura a sustentabilidade do projeto proposto tanto no médio, quanto no longo prazo.

O Projeto Estruturante proposto prevê a criação de uma Agência de Promoção e Desenvolvimento do Turismo na Costa do Cacau. Estima-se que, para a implementação deste projeto, sejam investidos cerca de R\$. R\$ 2.246.760,00.

O detalhamento do projeto estruturante, feito ao longo do oitavo capítulo deste relatório, aborda todas as bases necessárias para garantir o pleno funcionamento do



projeto, elencando os pontos a serem trabalhados e as funções que cada agente deve desempenhar.

As importantes contribuições deste projeto estão na criação de marcas para posicionamento dos destinos, estratégias de promoção para os mercados-alvo, sistema de informações de marketing, implementação dos portais da cidade e na oferta dos cursos para capacitação profissional. Entre os cursos de capacitação, destaca-se o ciclo básico, pelo qual os participantes receberão informações gerais sobre todos os atrativos da Costa aumentando seus conhecimentos sobre a região em que atuam e ainda serão instruídos acerca de noções básicas de higiene, aparência pessoal e turismo sustentável. A abordagem deste último assunto visa levar os participantes à compreensão de que as necessidades econômicas, sociais e ambientais devem ser satisfeitas sem desconsiderar a ecologia, a preservação da integridade cultural e da diversidade biológica. Além desse aspecto, destaca-se a possibilidade dos participantes incorporarem os valores da sustentabilidade em suas atividades diárias, sentindo-se co-responsáveis pelo desenvolvimento do turismo sustentável na Costa do Cacau.

Por fim, porém não menos importante vale ressaltar que, apesar do escopo previsto para a elaboração deste relatório priorizar o detalhamento de alguns objetivos estratégicos, é de suma importância para o crescimento do turismo na região a melhoria da infra-estrutura e revitalização de alguns atrativos, visto que de pouca valia seria para o APL levar seus atrativos ao conhecimento do mercado-alvo, se os turistas encontram grandes dificuldades para acessar tais atrativos devido às complicações de acesso aos locais ou infra-estrutura incapaz de recepcioná-los.

Em suma, a correta estruturação e implementação da agência proporcionará uma melhoria na competitividade da Costa do Cacau e contribuirá para a satisfação dos turistas frente aos serviços recebidos, tendo desdobramentos a longo prazo no aumento do fluxo de turistas na Costa do Cacau, tempo de permanência na região e dos gastos que os mesmos realizam. Tais conseqüências possivelmente acarretarão externalidades positivas a todo a região por meio de melhores resultados em termos de distribuição de renda, ampliação dos postos de trabalho, inclusão social, resgate

e preservação dos valores culturais e ambientais e desenvolvimento de um turismo sustentável.

## REFERÊNCIAS

Aumenta a competitividade e atratividade do destino Brasil. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/setor/turismo>>. Acesso em 15/05/2009

BENI, Mário Carlos: *Análise Estrutural do Turismo* (7ª Ed.). Ed. Senac. São Paulo, SP, 2002.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. PRODETUR: Infra-estrutura e seus reflexos no turismo. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is06.pdf>> (acesso em 21/05/2009)

CRUZ, R. C. A. da. **Política de turismo e território**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2001.

FGV- Fundação Getulio Vargas. Turismo no Brasil 2007/2010. 06/06. Disponível em <[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/arquivos/Turismo\\_Brasil\\_2007\\_2010.pdf](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/arquivos/Turismo_Brasil_2007_2010.pdf) . Acessado em 26/05/2009

Fipe. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Ministério do Turismo. Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil. Relatório Executivo Sintético. São Paulo, 2007. Disponível em <[http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados\\_fatos/demanda%20turistica/turismo\\_domestico\\_\\_\\_2002\\_e\\_2006.pdf](http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/demanda%20turistica/turismo_domestico___2002_e_2006.pdf) > (acesso em 21/05/2009)

ITI. Instituto de Turismo de Itacaré. Plano Itacaré 2.015. HVS Internacional. Itacaré, 2005.

<<http://www.institutoalianca.org.br>>. Acessado em 19/05/2009

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; HAIDER, D. H. Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

Ministério do Turismo. Boletim de desempenho Econômico do turismo. Disponível em <[http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados\\_fatos/Boletimdedesempenho/bdet\\_21\\_sumario.pdf](http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/Boletimdedesempenho/bdet_21_sumario.pdf)>. Acessado em 14/05/2009

Ministério do Turismo, Roteiros do Brasil. Programa de Regionalização do Turismo, módulo operacional 1, SENSIBILIZAÇÃO. Disponível em <[http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc\\_download/modulo\\_operacional\\_1\\_sensibilizacao.pdf](http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/modulo_operacional_1_sensibilizacao.pdf)>. Acesso em 14/06/2009

Ministério do Turismo, Roteiros do Brasil. Programa de Regionalização do Turismo, módulo operacional 2, MOBILIZAÇÃO. Disponível em <[http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc\\_download/modulo\\_operacional\\_2\\_mobilizacao.pdf](http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/modulo_operacional_2_mobilizacao.pdf)>. Acesso em 14/06/2009

Ministério do Turismo, Roteiros do Brasil. Programa de Regionalização do Turismo, módulo operacional 6, SISTEMA DE INFORMAÇÕES TURÍSTICAS DO PROGRAMA. Disponível em <[http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc\\_download/modulo\\_operacional\\_6\\_sistema\\_de\\_informacoes\\_turisticas\\_do\\_programa.pdf](http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/modulo_operacional_6_sistema_de_informacoes_turisticas_do_programa.pdf)>. Acesso em 14/06/2009.

Ministério do Turismo, Roteiros do Brasil. Programa de Regionalização do Turismo, módulo operacional 7, ROTEIRIZAÇÃO TURÍSTICA. Disponível em <[http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc\\_download/modulo%20operacional\\_7roteirizacao\\_turistica.pdf](http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/modulo%20operacional_7roteirizacao_turistica.pdf)>. Acesso em 14/06/2009.

Ministério do Turismo, Roteiros do Brasil. Programa de Regionalização do Turismo, módulo operacional 8, PROMOÇÃO E APOIO A COMERCIALIZAÇÃO. Disponível em <

[http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc\\_download/modulo\\_operacional\\_8\\_promocao\\_e\\_apoio\\_a\\_comercializacao.pdf](http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/modulo_operacional_8_promocao_e_apoio_a_comercializacao.pdf)>. Acesso em 14/06/2009.

NEVES, Sandro Campos. Políticas Públicas de desenvolvimento do Turismo e a Utilização do Atrativo Cultural em Ilhéus-BA: Processos de Modelização e a Produção de Um Discurso Turístico "Tipicamente Local". **Cultur**: Revista de Cultura e Turismo, out. 2007. Disponível em <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao1/artigo7.pdf>>. Acessado em 15/04/2009.

Nunes, D. Turismo: Um Meganegócio Mundial. Disponível em <<http://www.revistaturismo.com.br/>>. Acessado em 21/05/2009.

OLIVEIRA, Elton Silva. O perfil da demanda turística nos municípios de Ilhéus e Itacaré, Bahia: uma análise comparativa para o ano de 2002. Monografia de graduação em economia da UESC. 2004. 39p.

OMT. Organização Mundial do Turismo. Disponível em <<http://world-tourism.org>> Acesso em 12/06/2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Guia de Desenvolvimento do Turismo Sustentável. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO et al. (Orgs.). Turismo internacional: uma perspectiva global. Tradutor: Roberto Cataldo Costa. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

Publicações da série Roteiros Ecoturísticos da Bahia Secretaria da Cultura e Turismo - 2000 – 2003. Disponível em <<http://www.setur.ba.gov.br/roteiros/cacau/cacau.asp>>. Acesso em 14/05/2009.

Queiros, Lúcia Marina Aquino de. A gestão pública e a competitividade de cidades turísticas: a experiência da cidade de Salvador. Doutorado em Planificação Territorial e Desenvolvimento Regional na Universidade de Barcelona. 2005.

RIBEIRO, André Luiz Rosa. Família Poder e Mito: o município de Ilhéus (1880-1912). Ilhéus: Editus, 2001.

SALES, Fernando. Memória Histórica de Ilhéus. São Paulo: GRD / Prefeitura Municipal de Ilhéus. Ilhéus: 1981.

SECTI. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial. Plano de Desenvolvimento do APL de Turismo da Costa do Cacau. Salvador, 2008.

TURISMO gerou 2,6% do PIB Revela MTUR. Disponível em <<http://www.jornaldeturismo.com.br/noticias/governo/22682-turismo-pib-brasileiro.html>>. Acesso em 15/05/2009.

<<http://www.turismo.gov.br>> .Acesso em 14/05/2009

Vieira Junior, Astor; Andrade, Pricilla de Souza. Da Capitania de São Jorge dos Ilhéus à Costa do Cacau: a memória como subsídio na Construção de um produto turístico GLS. In: XXIV Simpósio nacional de História, 2007. Disponível em <http://snh2007.anpuh.org/resources/content/anais/Astor%20Vieira%20Junior.pdf>. Acesso em 15/04/2009.