

Capítulo 6
TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS
PARA A GESTÃO TURÍSTICA DE
SALVADOR

6 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO TURÍSTICA DE SALVADOR

A incapacidade do Estado de responder ao incremento das demandas procedentes das esferas produtivas, sociais e políticas, em um contexto marcado pelo movimento de globalização da economia, de abertura de mercado e de formação de blocos econômicos tem conduzido, como visto ao longo desta tese, a tentativas de instituição de novos modelos de gestão pública. Nesses novos modelos, ainda que algumas diferenciações significativas possam ser observadas, visa-se, de modo geral, reforçar os processos de descentralização política, com a (re)valorização dos governos locais e o estabelecimento de parcerias entre os setores público e privado e, também, com o terceiro setor.

A crise do Estado, deflagrada inicialmente na Europa, nos anos 1970, em consequência do declínio do Estado do Bem-Estar Social, num momento de reestruturação da economia capitalista, e intensificada nas décadas de 1980 e 1990, em decorrência dos sucessivos distúrbios financeiros internacionais, está a exigir uma alteração no perfil do setor público. Nos países da Comunidade Européia, à medida que os recursos vão se tornando escassos os Estados buscam alterar as suas atribuições, abandonando práticas preventivas e antecipativas que envolvam gastos em vários setores. Dessa forma, passam a atuar de modo mais restrito, voltando-se para a redução das desigualdades e a melhoria da qualidade das cidades, o que não significa, entretanto, o fim das medidas econômicas protecionistas, principalmente no que se refere às relações com o mercado externo (IRIATE, 1995).

No caso brasileiro, na Bahia em particular, em que pese vir-se efetivando uma série de privatizações com o objetivo imediatista de um ingresso de recursos, verifica-se também o abandono de atividades que podem ser desempenhadas pela iniciativa privada. Entretanto, o setor público é ainda o grande agente fomentador da economia. Os incentivos fiscais e as inversões diretas em infra-estrutura são mecanismos fortemente utilizados pelo Poder Público para garantir o crescimento econômico, diante do atual quadro de competição acirrada em escala nacional e mundial.

No turismo especificamente, o Estado, além de possibilitar o suporte infra-estrutural, encarregou-se de determinadas ações - e permanece garantindo-as - que, mesmo se muito necessárias, são de fato pertinentes à iniciativa privada. Como visto, ao iniciar a sua participação no Sistema Turístico Baiano, o governo estadual atuou como interventor direto, construindo hotéis e equipamentos turísticos. Pretendia-se, com essas inversões, canalizadas sobretudo para o interior, promover o turismo em localidades que até então pouco atraíam ao capital privado. Mas essa forma de ação não foi puramente conjuntural. Ao longo da trajetória de crescimento do turismo na Bahia o setor público foi açambarcando atividades que envolviam desde a infra-estrutura até a qualificação da mão-de-obra e o *marketing*, e não apenas o institucional, mas também o direcionado à venda de equipamentos e serviços. Colocando-se na posição de protagonista da expansão do turismo na Bahia, o Estado incumbiu-se de dirigir todas as etapas do processo produtivo que envolve essa atividade econômica: o consumo (responsabilizando-se pela atração de turistas, com um intenso trabalho de *marketing*), a produção (qualificando a mão-de-obra, preocupando-se com a qualidade dos serviços, construindo e arrendando equipamentos, dentre outras ações) e a distribuição (montando todo um aparato infra-estrutural, como aeroportos, estradas, dentre outros, com vistas a uma melhor acessibilidade, atraindo vôos, atuando nas companhias aéreas, objetivando o barateamento dos transportes).

É inegável a importância da ação estatal no fomento ao turismo, principalmente em se tratando de regiões periféricas. Considerando-se as inter-relações dessa atividade com os mais distintos segmentos econômicos, sociais, culturais e com o meio ambiente, o seu desenvolvimento com retornos socioeconômicos para as regiões em que a atividade é implantada - sem ocasionar danos ou impactos negativos para o patrimônio histórico-cultural ou natural - termina por requisitar a presença estatal. A ação do setor público torna-se essencial à constituição da infra-estrutura necessária à atração de novas inversões e à realização de um planejamento que contemple um crescimento ordenado do turismo. Isso, porém, não significa a necessidade de um Estado interventor direto, detentor de equipamentos ou patrocinador absoluto de grande parte das ações que envolvem o *trade* turístico. Por outro lado, exatamente em razão desse caráter multissetorial do turismo, é recomendável que a sua gestão venha a ser compartilhada, abrangendo as administrações municipais, a classe empresarial e outros segmentos da sociedade.

Hoje, diante da necessidade de mudança imposta pela nova ordem econômica mundial, das adversidades enfrentadas pela economia doméstica e, ao mesmo tempo, do desejo de que a Bahia alcance a posição de primeiro destino turístico do Brasil em um prazo de cinco anos, o governo estadual está buscando promover transformações na sua forma de atuação no turismo, rompendo com o “pensamento paternalista vigente” (GAUDENZI informação verbal, 2001)¹, assumindo parcerias e atribuindo novas responsabilidades aos gestores municipais, à iniciativa privada e à sociedade civil organizada. Verificam-se assim, como já citado, tentativas de realização de Planos de Referência Urbanístico-Ambientais, de constituição de conselhos de turismo e de garantia de um maior compromisso das prefeituras (nesse caso, impulsionado pelas exigências do BID). Outros passos na direção do rompimento com essa atuação “paternalista, na qual o Estado era o catalisador principal e o patrocinador quase único”, conforme definição de Paulo Gaudenzi², estão sendo dados com iniciativas como a constituição de um conjunto de estratégias a serem conduzidas em parceria com os demais agentes sociais, o chamado *Cluster* de Entretenimento e com a participação estadual no Plano Nacional de Turismo - PNT.

No transcurso desta tese, pode-se também observar que em Salvador, por ser esta a Capital, sede do governo do Estado, de forma mais acentuada do que em outras cidades baianas, o controle da gestão do turismo por parte do poder público estadual inibiu consideravelmente a atuação municipal. Em adição, e, talvez, em parte, até por conta desse processo, a gestão e o planejamento do turismo da Capital ocorreu de forma descolada da gestão e do planejamento urbano de Salvador. Entretanto, busca-se agora novas formas de aproximação entre o turismo e o urbanismo, sendo o primeiro contemplado no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano da Cidade – PDDU, e o segundo, incorporado nas propostas delineadas para o turismo de Salvador, pelo Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS, que, objetivando o incremento do turismo local, formula proposições para intervenção no espaço urbano da cidade. Como já assinalado no capítulo anterior, o PDDU, embora contemple o turismo enquanto *setor* prioritário, deixa transparecer nas suas estratégias – tanto através do discurso propriamente³, quanto em face à restrita fundamentação de algumas das suas proposições - a real necessidade de uma mais intensa articulação com as propostas definidas pelo Estado.

¹ Palestra na Reitoria da UFBA, 21/06/2001.

² Informação verbal. Palestra na Reitoria da UFBA, 21/06/2001.

³ No texto do PDDU, como visto, há uma clara defesa da necessidade de uma maior aproximação com as propostas efetuadas pelo Estado.

Em uma dada medida os novos modelos propostos – PNT, *Cluster* e até mesmo a segunda etapa do PRODETUR – estão a indicar novas formas de gestão para o turismo da Bahia e, em decorrência, da Capital. O PRODETUR, como já visto na análise da evolução recente do turismo baiano, dado que este programa já está em vigor há quase uma década, está a exigir uma maior articulação entre os poderes públicos municipal, estadual e o terceiro setor. Os outros dois modelos, analisados a seguir por tratar-se de processos recém-iniciados, também apontam novos mecanismos de gestão do turismo baiano e soteropolitano, indicando tendências para essa atividade. Ainda como forma de compreensão do papel (ou do novo papel) do Estado no turismo de Salvador, serão efetuados comparativos com cidades brasileiras que experimentaram – ou estão experimentando – novos modelos de gestão do turismo. Por fim, objetivando-se perceber as perspectivas delineadas para o turismo da Capital buscar-se-á conhecer e retratar a compreensão da comunidade envolvida com o turismo local – membros do *trade* turístico, do Conselho de Turismo, do Fórum Estadual de Turismo, gestores públicos, professores universitários, representantes do ONG's, gestores de instituições de ensino – quanto aos modelos de turismo desenvolvidos na Bahia, ao papel desempenhado pelo Estado, bem como às indicações de qual papel o Estado deve desempenhar em prol do alcance de uma maior competitividade turística.

6.1. Novas formas de parceria para a gestão do turismo de Salvador

Neste item buscou-se explicar as novas formas de parceria para a gestão do turismo de Salvador, distinguindo-se entre a proposta do *Cluster* de Entretenimento e Cultura da Bahia, lançado no ano 2000 enquanto uma novidade dentre as estratégias de gestão pública do turismo, e o Plano Nacional de Turismo (PNT), programado para o período de 2003 a 2007, que buscou inaugurar um modelo de gestão descentralizada do turismo nacional, envolvendo parcerias entre os poderes públicos federal, estaduais, municipais e a sociedade civil organizada.

6.1.1. O *Cluster* de Entretenimento e Cultura da Bahia

O *Cluster* de Entretenimento, envolvendo turismo, cultura e lazer, constitui-se em uma nova forma de gestão pretendida para a atividade turística baiana. Apesar de já ter sido dada uma atenção especial a este modelo no Capítulo 1 desta tese, alguns dos seus conceitos serão retomados como um encadeamento para a compreensão da proposta hoje em pauta para a Bahia. Conforme Porter *apud* BAHIA (2001, p. 55):

[...] *clusters* são concentrações geográficas de organizações e instituições de certo setor, abrangendo uma rede de indústrias inter-relacionadas e outras entidades importantes para a competitividade [...] Muitos *clusters* incluem instituições governamentais e, outras, como universidades, institutos de normas técnicas, celeiros de idéias, empresas de treinamento e as associações comerciais que provêm treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico especializado.

O *cluster* não contempla simplesmente a inclusão dos atores da cadeia produtiva, mas compreende:

[...] uma forma mais ampla de atuação em rede, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de ações em comum e incrementa a frequência e o impacto das interações. Funcionando bem, um *cluster* move-se de uma hierarquia rígida para transformar-se numa porta aberta a inúmeros envolvimento e conexões entre pessoas, empresas e instituições, sempre repetidas, constantemente modificadas e muitas vezes expandidas para outras indústrias relacionadas (VILELA, 1999 *apud* BAHIA, 2000).

Para formular o projeto do *Cluster* de Entretenimento, o governo baiano contratou a empresa de consultoria americana Monitor Group, que tem Michael Porter, especialista em “estratégia e competitividade”, dentre os seus sócios fundadores (PORTER, *apud* BAHIA, 2000). Transportando a idéia do *cluster*, conceito aplicado inicialmente ao setor industrial, para o turismo baiano, a Monitor pretendeu “reunir todos os setores envolvidos com o entretenimento e não apenas o *trade* tradicional, para que juntos possam traçar estratégias e projetos turísticos para a Bahia”. O *Cluster* Bahia se propôs a abranger assim, além do tradicional *trade* turístico, “as instituições de ensino e pesquisas formadoras da mão-de-obra; atores da comunidade, investidores e sócios eventuais”, englobando, conforme as previsões da Monitor, 30 tipos de empresas. Dentre essas foram mencionadas inicialmente a superintendência do aeroporto, o Instituto de Hospitalidade, faculdades de turismo, blocos carnavalescos, museus, igrejas, lojas comerciais, empresas de eventos culturais e de transporte (JUNIOR, 2001, p. 7).

Em um primeiro diagnóstico, denominado “Reinventando o negócio de entretenimento na Bahia”, que correspondeu à primeira fase do projeto, a Monitor identificou o descompasso entre o crescimento do fluxo de visitantes (em torno de 10% ao ano na última década) e o da receita turística estadual (cerca de 8,0% ao ano em idêntico período), resultante da *comoditização* da atividade, ou seja, do incremento de um turismo de massa em detrimento de um turismo realizado por um público de mais elevado padrão de renda, estratégia intitulada como “de baixo preço e baixa diferenciação”. Para se alcançar a meta de reposicionamento da Bahia no cenário turístico nacional e internacional, os consultores almejaram a adoção da “estratégia de alto preço e alta diferenciação” (verificada em destinos como Paris e Mônaco), o que, segundo o grupo da Monitor, iria requerer uma série de ações, visando alcançar, dentre outros resultados:

- uma mudança de mentalidade do setor público e da iniciativa privada, em que ambos compreendam o seu papel no turismo;
- uma relação mais estreita entre cultura e turismo, agregando diferenciais ao produto baiano (abandonando a exploração exclusiva da temática sol e praia);
- a melhoria da qualificação da mão-de-obra e a segmentação do produto turístico, de forma a ofertar melhores serviços e equipamentos que permitam a atração de turistas com maior padrão de renda, sem, entretanto, desprezar os visitantes de menor poder aquisitivo;
- a promoção de uma diversidade de opções como religiosidade, música, culinária e cultura;
- a interiorização do turismo (detectou-se que a atividade ainda se encontra muito concentrada na Capital e em Porto Seguro, conforme mencionado anteriormente) como um mecanismo necessário à ampliação do tempo de permanência e dos gastos dos visitantes;
- o estabelecimento de parcerias entre o setor público e os demais segmentos da sociedade – Quadro 26 (BAHIA, 2001, p. 4).

QUADRO 26
O *Cluster* de Entretenimento da Bahia

O Papel do Governo	O Papel do Setor Privado	Desafios ao Posicionamento Estratégico do <i>Cluster</i>
Manter um ambiente estável e previsível	Maior integração empresário x setor público	Maior integração Cultura e Turismo
Melhorar a disponibilidade, a qualidade e a eficiência dos insumos, da infra-estrutura e das instituições	Qualificação e segmentação do mercado - Atração de turista de maior poder aquisitivo	Melhor aproveitamento da interiorização do turismo
Definir regras e incentivar a competição	Melhoria da qualidade da oferta turística - Atrativos e serviços	Integração do setor privado
Facilitar o desenvolvimento dos <i>Clusters</i>	Ação compartilhada entre os empresários Competitividade dentro e fora do <i>Cluster</i>	Integração dos setores público e privado Qualificação e segmentação do mercado turístico Qualificação dos produtos

Fonte: Bahia, 2001.

A empresa de Porter previu também a criação de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), para viabilizar a constituição de um Fórum para Desenvolvimento da Cultura, Turismo e Entretenimento no Estado da Bahia - formado por representantes do setor privado, do setor público, de ONGs, da área cultural e do meio acadêmico - e de um Conselho de Líderes, também denominado Conselho do *Cluster* do Entretenimento, Turismo e Cultura da Bahia, e a continuidade das ações em mais três etapas. O Conselho de Líderes, instaurado em 7 de março de 2002, foi proposto para funcionar enquanto uma nova instância de planejamento, composta por 15 membros, não-necessariamente da Bahia e tampouco oriundos das lideranças das entidades de classe, mas sim empresários de ponta⁴, pessoas de grande visão empresarial, ocupantes de alto escalão de empresas que estejam atuando na Bahia e em uma vertente afinada com o processo de crescimento do turismo, da hotelaria e de outros segmentos envolvidos com a atividade turística local. Presidido por Maurício Magalhães, diretor de *marketing* da Rede Bahia, o conselho tem como vice-presidentes Thomas Humpert, presidente da Sauípe SA, e Xavier Venciana, diretor do Superclubs Brasil (SILVA; QUINTO, ED/2001; JÚNIOR, 2002, p. 7). Desse conjunto, o governo do Estado participa com três representantes, sendo um da Fundação Luiz Eduardo Magalhães e os outros dois, respectivamente, da EMTURSA e da Secretaria de Cultura e Turismo. Na sua primeira gestão (2002/2003), o *Cluster* Bahia tinha 11 associados da área privada, sendo 10 efetivos. Para o período 2003/2004 foi contemplada uma ampliação da base associada, com oito associados efetivos, dois em fase de assinatura da

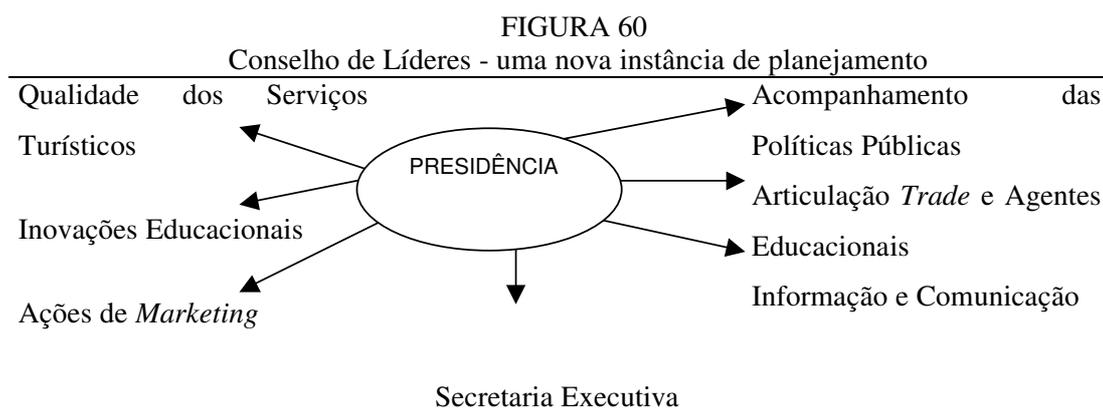
⁴ Dentre os grupos empresariais participantes do Conselho de Líderes podem-se citar: Accor, Pestana, Nacional Iguatemi, Odebrecht, Praia do Forte EcoResort, TAM, EVA e PROPEG.

proposta e oito em negociação (Quadro 27). Conforme divulgado pelo próprio *Cluster*, buscase, efetivamente, um maior comprometimento da sociedade civil organizada e o estabelecimento de uma parceria mais ampla entre esta e o setor público (Figura 60).

QUADRO 27
Base associada do *Cluster* do Entretenimento e Cultura da Bahia⁵

Fundadores	Novos	Assinando Proposta	Negociação
EVA	Avocet	Unisys	TAP
ODEBRETCH	Orient Filmes	Tropical	Empreenda
Ecoresort	Promo Export		Editora das Artes
Accor	Faculdades Jorge Amado		Itacaré Eco Village
Rede Bahia	Unyahna		Associação Baiana de Fut.
Sauípe S.A.	FTE		Ford
Superclubs	FTC		Bradesco
Pestana	Vivo		Idéia 3
Propeg			
Nacional Iguatemi			

Fonte: Cluster, 2004a, n.p.



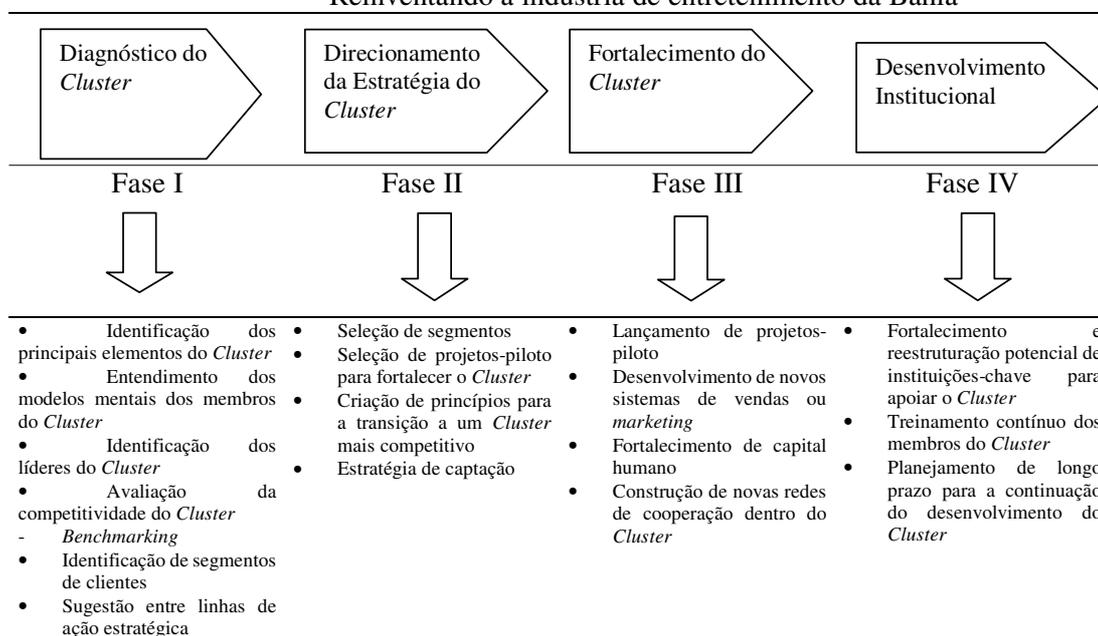
Fonte: Bahia, 2001.

As três fases seguintes propostas pela Monitor para a atuação do projeto compreenderam a elaboração de um documento pelo Conselho de Líderes, indicando o posicionamento estratégico da Bahia para o negócio do entretenimento no longo prazo, e, num segundo momento, a segmentação do mercado com a sua divisão em nichos específicos, dotados de produtos formatados especialmente para cada segmento; e o fortalecimento do *Cluster* e o desenvolvimento institucional (Figura 61). Cogitava-se que já em 2002 seriam escolhidos cinco segmentos e alguns projetos-piloto para serem implantados (BAHIA, 2001, p. 4). A Monitor, entretanto, realizou apenas a primeira fase do trabalho e as demais ficaram a

⁵ O *Cluster* não incluiu a Secretaria de Cultura e Turismo, a EMTURSA e a Fundação Luiz Eduardo Magalhães dentre a sua base associada.

cargo do próprio *Cluster* do Entretenimento, o que levou a um atraso no cronograma delineado inicialmente. Ainda quando o projeto estava sob a sua responsabilidade, a empresa de Porter identificou quatro grandes desafios para o desenvolvimento do complexo de entretenimento baiano: Integração Cultura e Turismo, Interiorização, Qualificação dos Turistas/Qualificação dos Serviços e Integração entre os Segmentos Público e Privado. Desse conjunto a Integração foi considerada como o mais importante desafio, por ser vista como facilitadora para a superação dos demais (CLUSTER, 2004b, p. 36).

FIGURA 61
Reinventando a indústria de entretenimento da Bahia



Fonte: Cluster, 2004b, p. 36.

Em uma tentativa inicial de adaptação do modelo de *cluster* e de identificação do referencial adequado à realidade da Bahia, a SCT propôs o estabelecimento de uma combinação entre a estratégia de aglomerações geográficas, implícita no modelo americano, e a política de definição de Zonas Turísticas do Estado. Nesse caso, os *clusters* seriam formados levando-se em consideração os distintos conjuntos geográficos estaduais, adotados como referencial para as ações do PRODETUR. Buscava-se uma implementação prática desse modelo a partir de zonas turísticas já constituídas, entendendo-se que, dessa forma, tais regiões, contempladas com ações direcionadas ao suporte infra-estrutural e sob um novo modelo de gestão turística, conseguiriam alcançar um mais intenso poder de competitividade e, portanto, de atração de fluxos de visitantes e de investimentos (SILVA, ED/2001).

Analisando o *Cluster* de Entretenimento da Bahia em 2001, Silva listou o aglomerado de municípios espacializados por Zona Turística (ver Quadro 28) e indicou as deficiências/ameaças, potencialidades/oportunidades para a implantação e o sucesso dessa nova forma de gestão turística. Entre as deficiências/ameaças apareciam dificuldades relativas a questões como: acessibilidade; capacitação; tecnologia; diversidade de agentes operantes no turismo, com interesses diferenciados; competição internacional; segmentação de mercado; mentalidade e cultura empresarial local. No que se refere às potencialidades/oportunidades, foram citados aspectos como: existência de centros de formação universitária; criação de programas municipais; sistema de informações em cultura e turismo; financiamento; investimentos em infra-estrutura; articulação institucional; incentivo à gastronomia, ao artesanato e outros (Quadros 29 e 30) (SILVA, *apud* BAHIA, 2001).

O *Cluster* Bahia começou a operar em agosto de 2002, tendo por objetivos centrais desenvolver e monitorar a implementação do novo posicionamento estratégico do turismo em todo o Estado da Bahia; promover o turismo sustentável; mapear o inter-relacionamento entre governo e iniciativa privada; incentivar a iniciativa privada e a livre concorrência; promover a conscientização da cidadania empresarial no setor privado e mobilizar a sociedade no sentido de engajamento em educação e hospitalidade e no reconhecimento do turismo como fator econômico relevante (CLUSTER, 2004b, p. 38-39).

Percebendo o planejamento estratégico como uma ferramenta de promoção e alavancagem da atividade turística e, sobretudo, enquanto uma exigência num mercado globalizado, o *Cluster* Bahia procurou usar este referencial para impulsionar o turismo baiano, formatando ações estratégicas definidas por grupos de trabalho compostos por líderes empresariais e membros do governo, reunidos entre abril e maio de 2003. Os grupos de trabalho, tomando como parâmetro o modelo A.M.P.G.⁶ utilizado pela OMT, definiu os segmentos a serem trabalhados, bem como as linhas de ação a serem adotadas. Segundo o próprio *Cluster*, “a escolha do modelo A.M.P.G. se apoiou no fato do mesmo ter sido desenvolvido especificamente para a atividade turística, captando, portanto, suas principais dimensões na avaliação da competitividade dos destinos turísticos” (ID., 2004b, p. 36).

⁶ Originalmente intitulado modelo A.M.P.M., ver análise no Capítulo 1.

QUADRO 28
Cluster de Entretenimento da Bahia
Aglomerados de municípios especializados por zona turística

Zonas Turísticas	Municípios
Costa dos Coqueiros/Litoral Norte	Lauro de Freitas, Camaçari, Mata de São João, Entre Rios, Esplanada, Conde, Jandaíra
Baía de Todos os Santos/Recôncavo	Salvador, Vera Cruz, Itaparica, Jaguaripe, Salinas da Margarida, Saubara, Cachoeira, São Félix, São Francisco do Conde, Madre de Deus, Maragogipe
Litoral Sul	
- Costa do Dendê	Valença, Taperoá, Cairu, Nilo Peçanha, Ituberá, Igrapiúna, Camamu, Maraú
- Costa do Cacau	Itacaré, Uruçuca, Ilhéus, Una, Canavieiras, Santa Luzia
- Costa do Descobrimento	Santa Cruz Cabrália, Porto Seguro, Belmonte
- Costa das Baleias	Prado, Alcobaça, Caravelas, Nova Viçosa, Mucuri
Chapada Diamantina	
- Circuito do Diamante	Lençóis, Andaraí, Mucugê, Palmeiras, Iraquara, Itaetê, Seabra
- Circuito do Ouro	Rio de Contas, Érico Cardoso, Piatã, Abaíra, Jussiape, Rio do Pires, Livramento de Nossa Senhora
Piemonte da Chapada*	Morro do Chapéu, Jacobina, Miguel Calmon, Piritiba, Wagner, Bonito, Ouroândia, Campo Formoso, Utinga
São Francisco*	Paulo Afonso, Juazeiro, Sobradinho, Casa Nova, Curaçá
Oeste*	Barreiras, São Desidério, Correntina, São Félix do Coribe
Vale do Jiquiriçá*	Amargosa, Jiquiriçá, Lage, Mutuípe, Nazaré, Santo Antônio de Jesus, Santa Inês, Ubaíra
Outras Áreas**	Itamaraju, Vitória da Conquista, Eunápolis, Teixeira de Freitas, Feira de Santana***

Fonte: Bahia, 2001.

Elaborado por Jorge Antônio Santos Silva.

*Nova áreas.

** Municípios que são pólos regionais e de apoio às Zonas Turísticas.

*** Inclusão de Jorge Antônio Santos Silva.

QUADRO 29
Cluster de Entretenimento – deficiências e ameaças

Deficiências e Ameaças	Deficiências e Ameaças
Concentração do mercado aéreo dificultando maior competitividade em preço e diferencial de qualidade	Consolidação e avanço dos concorrentes (Austrália/África do Sul, Caribe...) na disputa pelos fluxos dos principais emissores internacionais
Baixa capacitação administrativa e gerencial	Ausência, insuficiência e defasagem de treinamento e cursos técnicos
Cadeia incompleta apresentando fortes pontos de estrangulamento	Reduzido escopo da oferta de produtos e serviços
Tecnologia defasada e pouco difundida	Excessiva verticalização entre os diversos segmentos da cadeia
Complexidade do <i>Cluster</i> em face do alto grau de diversidade de agentes e interesses	Pouca cooperação e articulação na cadeia dispensando esforços e recursos

Fonte: Bahia, 2001.

Elaborado por Jorge Antônio Santos Silva.

QUADRO 30

Cluster de Entretenimento – potencialidades e oportunidades

Potencialidades e Oportunidades	Potencialidades e Oportunidades
Articulação/parcerias para desenvolvimento tecnológico e mapeamento em RHs visando prover os trabalhadores do turismo de uma orientação para serviços	Investimentos na infra-estrutura aeroportuária ampliando a capacidade de recepção e modernizando as condições de operacionalização
Compatibilização entre demandas do mercado quanto à formação de RHs e gestão de serviços e oferta das universidades e instituições de ensino	Articulação institucional para favorecer a captação de negócios, mercados, fluxos financeiros e crédito, com orientação ao investidor
Criação de programas municipais visando disponibilizar equipamentos históricos para visitação pública e conscientizar a população sobre a história local e a importância do turismo	Utilização de instrumentos como o FazCultura,* para criação e conservação de equipamentos culturais e dinamização cultural através de melhorias nos processos de produção e logística
Mapeamento da matriz institucional das cadeias da cultura e turismo para formular estratégias que diminuam a dispersão e potencializem a cooperação	Apoio à reestruturação dos currículos das instituições de ensino incorporando a cultura e a história da Bahia
Apoio ao desenvolvimento de amplo sistema de informações em cultura e turismo	Promoção e desenvolvimento de parcerias para pesquisas em cultura e turismo
Criação de linhas de microcréditos para empreendimentos culturais e turísticos	Apoio ao desenvolvimento de tecnologias de interpretação do patrimônio cultural e turístico
Apoio a programas de educação patrimonial, cidadania e cidadania visando à preservação cultural com o fortalecimento da relação cultura-educação	Apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico na área de preservação do patrimônio histórico-arquitetônico
Incentivo a projetos para aproveitamento cultural-turístico do Recôncavo	Incentivo ao desenvolvimento da gastronomia baiana com ênfase na culinária regional
Desenvolvimento da informática e uso de <i>internet</i> na hotelaria (gestão/MRK/RH/dados <i>on line</i>)	Incentivo ao desenvolvimento do artesanato baiano com ênfase na produção regional

Fonte: Bahiatursa, 2001.

Elaborado por Jorge Antônio Santos Silva.

* Programa de apoio às atividades culturais desenvolvido mediante parceria entre a SCT e a Secretaria da Fazenda.

Como visto, no modelo A.M.P.G. os destinos turísticos são competitivos quando possuem uma alta ATRATIVIDADE, ou seja, oferecem um elevado valor percebido; desenvolvem um MARKETING efetivo; empregam seus recursos turísticos, financeiros e humanos com alta PRODUTIVIDADE; e dispõem de uma GESTÃO eficaz em todo o sistema turístico do destino. Conforme documento do *Cluster*, na adaptação desse modelo para a Bahia, com vistas à elevação da sua competitividade no mercado nacional e internacional de turismo, foram definidos quatro programas (Quadro 31) que serviram para a identificação, dentro do *Cluster* turístico baiano, de três *sub-clusters*: turismo ético-cultural, de negócios e eventos e náutico. Cada *sub-cluster* poderá ter *micro-clusters*⁷ associados que serão geridos por uma ou mais Companhias de Gerenciamento do Destino (DMC's)⁸ e deverá contar com o suporte de programas e projetos transversais que irão colaborar para a sua viabilização (Figura 62).

⁷ *Sub-clusters* são atividades que englobam desde a produção de matérias-primas até o consumo final, focados em um segmento dentro do *Cluster* turístico, podendo abarcar diversos *micro-clusters*. A exemplo, considerando o turismo náutico como *sub-cluster*, a prática de mergulho pode ser tida como *micro-cluster* (CLUSTER, 2004, p. 43).

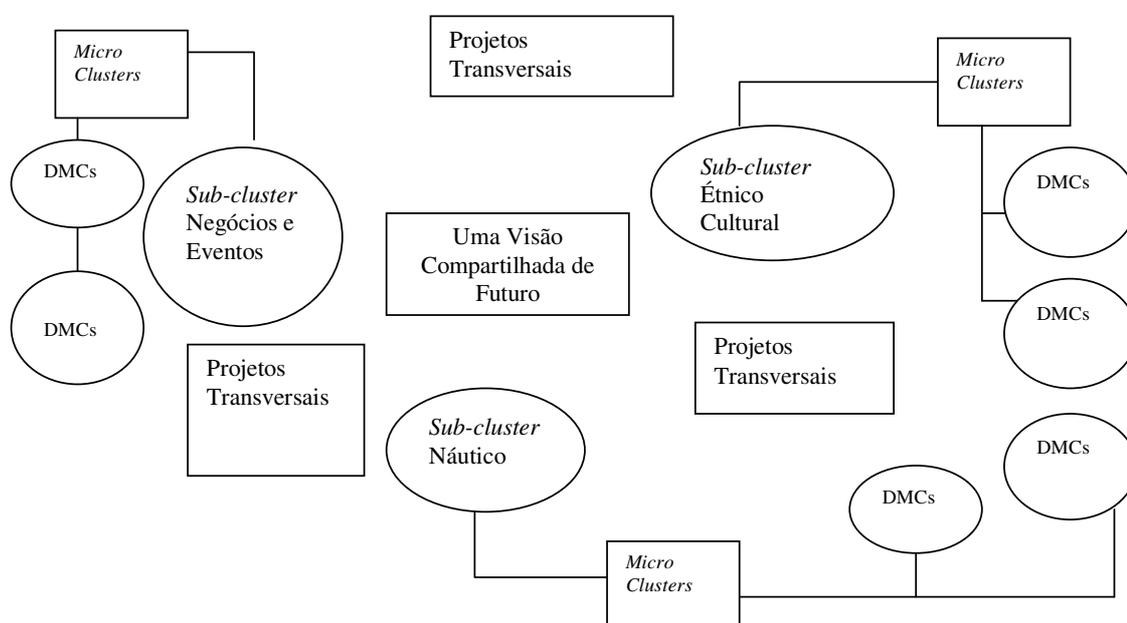
⁸ Empresas de serviços profissionais que possuem o conhecimento, *know-how*, e recursos locais extensivos especializadas no projeto e na execução da logística das atividades (transporte, excursões) relacionadas a produtos/destinos específicos (CLUSTER, 2004b, p. 64).

QUADRO 31
Programas para reforço da competitividade do turismo baiano

Programa	Objetivo
Atratividade	Tornar a Bahia mais atrativa como destino
Produtividade	Elevar a eficácia no uso dos recursos
Marketing	Vender os produtos e destinos turísticos com maior êxito
Gestão	Promover um crescimento sustentável e competitivo

Fonte: Cluster, 2004b, p. 43.

FIGURA 62
Articulação entre *Sub-clusters*, *Micro-clusters* e Projetos Transversais



Fonte: Cluster, 2004b, p. 64.

Compondo os *sub-clusters* e os programas e projetos transversais encontram-se ações estratégicas, já contempladas, em sua maioria, pelo PRODETUR, através do PDITS, cuja responsabilidade pela sua implementação está, majoritariamente, a cargo do governo do Estado. Cerca de 68% das ações estratégicas dos *sub-clusters* e 53% das ações estratégicas dos Programas e Projetos Transversais, para os quais já foram definidos os agentes responsáveis, estão a cargo da Secretaria de Cultura e Turismo; deve-se registrar que o poder público municipal não está contemplado para assumir nenhuma das ações previstas (Quadros 32 e 33). Para dar continuidade às suas diretrizes, o *Cluster* está se propondo a constituir um grupo de trabalho que irá hierarquizar, priorizar e apontar novas ações, composto de instituições direta e indiretamente a este vinculadas. Fazem parte do grupo proposto:

Secretaria de Cultura e Turismo; Bahiatursa; EMTURSA; o próprio *Cluster* de Entretenimento, Cultura e Turismo; Associação Brasileira das Agências de Viagem, seção Bahia - ABAV-BA; Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, seção Bahia - ABIH-BA; Instituto de Hospitalidade; *Convention Bureau*; Secretaria de Planejamento; Secretaria de Infra-estrutura; Secretaria da Fazenda; Secretaria do Meio Ambiente, dentre outras. Ressalta-se, mais uma vez, a forte presença do governo do Estado, participando através de 05 Secretarias e uma empresa pública, a Bahiatursa; o poder público municipal aparece, exclusivamente, através da EMTURSA. No documento “Cluster do Entretenimento, Turismo e Cultura – uma visão compartilhada do futuro”, o *Cluster* se compromete a transformar a adoção das ações estratégicas em um processo participativo, e a estabelecer um sistema de redes - “Rede de Redes” - que possibilite a troca de experiências e o incremento da produção e das vendas.

O Cluster, como instituição, compromete-se a empreender uma mobilização cidadã, para a adoção de ações estratégicas, envolvendo os diversos segmentos da sociedade, na qual um sistema de monitoramento constante é indispensável para melhorar – quantitativa e qualitativamente – o acesso do usuário final aos recursos turísticos e a gestão eficiente do cluster. Esse feed-back deverá ser feito a partir da construção de uma ‘Rede de Redes’, o que permite estabelecer um mecanismo capaz de promover o intercâmbio sistemático de experiências e informação entre os participantes, assim como realizar atividades conjuntas em matéria de promoção e venda de produtos e serviços (CLUSTER, 2004b, p. 50).

QUADRO 32
Ações estratégicas dos *sub-clusters*

<i>Sub-cluster</i>	Ação	Programa	Responsável
Étnico-Cultural	Cidade das Emoções -- Criação de <i>Micro-clusters</i> em Salvador	Atratividade	<i>Cluster</i>
	Turistas Afro-americanos	Atratividade	AVOCET
	Incremento da Oferta Cultural	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Projeto de Artesanato	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Implantação do Museu Rodin	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Modernização dos Museus Administrados pela SCT	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Portal da Misericórdia	Atratividade	Instituto de Hospitalidade
	Recuperação da igreja Matriz de Santo Antonio Além do Carmo	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Recuperação da Sede do IPAC – 2ª. Etapa	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Recuperação do Ascensor do Pilar	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Recuperação do Centro Histórico – 6ª. Etapa	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Recuperação o Forte de Santo Antonio Além do Carmo – Casa da Capoeira	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Recuperação do Forte do Barbalho	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Náutico	Via Náutica	Atratividade
Negócios e Eventos	Eventos Desportivos	Atratividade	Não definido
	Congresso da ABAV Norte/Nordeste	Atratividade	ABAV/BA
	Casa de Espetáculo Multiuso	Atratividade	<i>Cluster</i>
	Centro de Convenções – Pavilhão de Feiras II	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Integração dos Calendários de Eventos	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
	Fórum Mundial de Turismo para a Paz e Desenvolvimento Social	Atratividade	Instituto de Hospitalidade

Fonte: Cluster, 2004b, p. 47-49.

QUADRO 33
Ações estratégicas dos programas e projetos transversais

Ação	Programa	Responsável
Novos Centros Turísticos	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Criação de Novos Produtos e Incentivo a DMCs	Atratividade	<i>Cluster</i>
Criação, Implantação ou Apoio de uma <i>Film Comission</i>	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Planejamento dos Corredores Turísticos da Cidade Baixa com Ações de Revitalização	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Roteiros Segmentados	Atratividade	<i>Cluster</i>
Entradas da Cidade	Atratividade	<i>Cluster</i>
Projeto de Sinalização Turística	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Urbanização – Requalificação Urbana da Rua Chile e Praça Cairú	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Urbanização da Orla de Salvador – Corredor Turístico Barra/Ondina/Rio Vermelho	Atratividade	<i>Cluster</i>
Urbanização do Pólo Turístico e Hoteleiro de Armação	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Projeto de Padronização das Barracas de Praia	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Estação Marítima de Passageiros no Porto de Salvador	Atratividade	Secretaria da Cultura e Turismo
Construção do Terminal Hidroviário de Itamoabo na Ilha de Maré	Atratividade	<i>Cluster</i>
Melhoria do Terminal Hidroviário Paramana na Ilha dos Frades	Atratividade	<i>Cluster</i>
Plano Operacional de <i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>	Não divulgado
Plano de Marketing e Promoção	<i>Marketing</i>	Não divulgado
Gestão e Promoção da Marca Bahia	<i>Marketing</i>	Não divulgado
Monitorar Destinos Competitivos	<i>Marketing</i>	Não divulgado
Políticas de Preços Diferenciadas	<i>Marketing</i>	Não divulgado
Portal Bahia.Com	<i>Marketing</i>	Não divulgado
Programa de Fidelidade	<i>Marketing</i>	Não divulgado
100% Bahia	<i>Marketing</i>	ABAV/BA
Criação do Fundo para Promoção Interna e Externa do Destino Bahia	-	Não divulgado
Serviço de Atendimento ao Turista (SAT)	Produtividade	Não divulgado
Sistema Integrado de Comunicação Cluster	Produtividade	Não divulgado
Totem Padrão	Produtividade	Não divulgado
Estímulo ao Consumo dos Turistas Estrangeiros	Produtividade	Não divulgado
Qualificação dos Serviços	Produtividade	Não divulgado
Educação Permanente	Produtividade	Não divulgado
Ampliação do Programa de Reciclagem de Lixo	Produtividade	Não divulgado
Sistema de Monitoramento da Evolução do Turismo	Gestão	Não divulgado
Apoio à Consolidação do Cluster de Entretenimento	Gestão	Não divulgado
Núcleo de Ações Estratégicas (NAE)	Gestão	Não divulgado
Sustentabilidade do Sistema	Gestão	Não divulgado
Estabelecer Metas Quantitativas	Gestão	Não divulgado
Projeto de Capacitação Empresarial	Gestão	Não divulgado
Projeto de Capacitação Profissional	Gestão	Não divulgado
Projeto de Modernização Municipal	Gestão	Não divulgado
Complementação ou Implantação do Plano Diretor Municipal e a Lei de Ordenamento e Uso do Solo	Gestão	Não divulgado

Fonte: Cluster, 2004b, p. 45-46.

Apesar de vivenciar um conjunto de dificuldades para a sua entrada em operação, o *Cluster* Bahia começa a apresentar os seus primeiros resultados, mas embora a proposta original de formação de um único aglomerado tenha sido alterada, incorporando a

constituição de *sub-clusters* e *micro-clusters*, a maior parte das suas ações concretizadas está direcionada para a consolidação da OSCIP ou para o fortalecimento do “destino turístico Salvador”, sem indicações de formação de sub-grupos definidos por temáticas específicas. São ações que objetivam desde a ampliação desse organismo, tanto em termos do número de associados (já comentada), como do espaço físico ocupado pela sua sede, ao aporte de novas tecnologias, à promoção de Salvador, à geração de novas oportunidades de negócios, dentre outras (Quadro 34).

Talvez um dos grandes avanços desse “organismo” tenha sido a sua percepção, presente no documento intitulado "Cluster Uma Visão Compartilhada do Futuro", da necessidade de mudar a sua postura isolacionista e firmar presença enquanto uma "instituição catalisadora". Dentre as ações previstas para o curto prazo, possíveis de dar uma maior projeção a esta OSCIP, inclusive fortalecendo o seu poder de catalisação, está o Fórum Mundial de Turismo para Paz e Desenvolvimento Sustentável.

O Fórum Mundial que a princípio poderia ser considerado como uma proposta refinada, oriunda de uma idéia inicial do *Cluster*, lançada ainda pelo grupo da Monitor, de implantação do Fórum para Desenvolvimento da Cultura, Turismo e Entretenimento no Estado da Bahia, comentada anteriormente, tem, entretanto, a sua versão atual como de autoria do Instituto de Hospitalidade⁹, que também assume a função de seu parceiro executivo. Cabe informar que o IH é um membro associado do *Cluster* (através da Odebretch, empresa privada fundadora do Instituto de Hospitalidade) e, ao mesmo tempo, registrar que, quando da concepção inicial desse aglomerado, momento em que a proposta do Fórum de Desenvolvimento foi lançada, a sua Secretaria Executiva estava a cargo de Eduardo Farina, que hoje assume um posto de comando à frente do Instituto de Hospitalidade, sendo um dos responsáveis pelo Fórum Mundial. Compreender a gestão turística na Bahia às vezes implica em alguns desafios. Apesar da idéia do Fórum Mundial encontrar-se registrada dentre as ações previstas para o *Cluster*, e a sua execução poder dar uma maior visibilidade a esse conjunto de empresas/instituições (onde o aparato público também está presente) que se auto-denominam *Cluster* de Entretenimento e Cultura da Bahia, hoje é o IH quem o divulga, assumindo a responsabilidade do projeto.

⁹ A concepção original do Fórum para Paz e Desenvolvimento é fruto de um movimento mundial, cujo primeiro grande encontro ocorreu entre maio e setembro de 2004 na cidade de Barcelona.

QUADRO 34
Síntese das atividades do *Cluster* – set./2003-ago./2004

Atividade	Período	Objetivo	Resultados
<i>Learning Journey</i> Barcelona	10/2004	Intercambiar experiências com cidades de destaque no turismo mundial, como Barcelona, com o objetivo de obter novas tecnologias para o turismo local	Conhecer a estrutura da <i>Turisme</i> de Barcelona ¹⁰ Implantar o <i>Bus</i> Turístico em Salvador a partir de 2005 Construir rede de relacionamentos
Missão Barcelona - Fase I	15-27/05/2004	Realização do primeiro Carnaval da Bahia em Barcelona (Carnabalona) Rodada de negócios entre <i>tour</i> operadores baianos e espanhóis	1 milhão de euros em mídia espontânea Reunião de 400 mil pessoas no <i>Paseo de Gracia</i> para o Carnabalona Convênios entre empresas privadas da Bahia e da Espanha Primeiro encontro entre os Prefeitos de Salvador, Antonio Imbassahy, e de Barcelona, Joan Clos para formatação de carta de intenções com vistas a intercâmbio tecnológico entre as cidades, incluindo a realização do Carnaval da Bahia em Barcelona, anualmente, até 2008.
Missão Barcelona - Fase II	15/07/2004	Prefeitura indica a EMTURSA como representante do setor público e o <i>Cluster</i> , do privado, para o planejamento e realização do Carnaval em Barcelona	Assinatura da Carta de Intenções entre Salvador e Barcelona
Missão Barcelona - Fase III	13-17/09/2004	Participação do Prefeito de Salvador no Fórum Urbano Mundial das Nações em Barcelona; Geração de oportunidades de negócios	Segundo encontro com o grupo designado pela Prefeitura para discutir o Carnaval em Barcelona - 2005; Assinatura de convênio entre as Faculdades Jorge Amado e a Escola de Hotelaria - CETT, com vistas à implantação de uma escola de hotelaria em Salvador; Convênios da Rede Bahia com o grupo de comunicação da Cataluña Godó, que inclui a <i>Citytv</i> , e com a 25Tv; Entendimentos com a Escola de Turismo da ESADE para realização de convênio com a Faculdade de Tecnologia Empresarial, com vistas à implantação de <i>Master</i> em Turismo e Entretenimento da Bahia
Missão Avocet ¹¹	03-06/03/2004	Prospectar oportunidades de negócios junto ao segmento de afro-descendentes norte-americanos	Vôos <i>charters</i> semanais de Nova York para Salvador; Assinatura de convênio entre a Secretaria de Reparação Social e o <i>Black Caucus</i> ; R\$ 100.000 em mídia espontânea

Fonte: Cluster, 2004b, p. 45-55.

Segundo comenta o próprio *Cluster*, o Fórum se constitui em uma “iniciativa do Ministério do Turismo, da Organização Mundial do Turismo (OMT), da Unesco, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e da Fundação para a Paz e Desenvolvimento Sustentável” (CLUSTER, 2004b, p. 63). Seu lançamento ocorreu em novembro de 2003, juntamente à proposta de “mobilização de todos os atores dos setores de turismo, cultura e meio ambiente em torno da idéia de que a atividade turística pode ser instrumento de desenvolvimento socioeconômico e cultural, com preservação da biodiversidade e promoção de condições para a paz” (ID., 2004b, p. 63).

O Fórum não está previsto para ser apenas um evento que contemple exclusivamente exposições de trabalhos ligados a uma temática específica, mas está sendo apresentado enquanto uma proposta de maior amplitude que objetiva a constituição de uma

¹⁰ Empresa responsável pelo planejamento e execução dos projetos e produtos turísticos na cidade de Barcelona.

¹¹ Empresa norte-americana de turismo e entretenimento, pertencente ao grupo COS Media, INC, responsável pela revista *Essence*, dirigida ao público afro-americano, com 8 milhões de leitores.

rede de trocas, integrando os mais diversos pontos do planeta, que deverá permear cinco temáticas centrais: a paz, o desenvolvimento social, a diversidade cultural, a preservação da biodiversidade e o desenvolvimento econômico (PAZINE¹², 2004). Esta proposta deverá ser viabilizada através de três vertentes inter-complementares: o conceito de “Rede de Redes” (as trocas serão efetuadas através das redes), Projetos Demonstrativos (resultantes, ainda que não exclusivamente, das idéias originadas pelas redes) e Encontros Anuais (irão oportunizar as apresentações dos projetos desenvolvidos, dentre outras ações) – ID., 2004.

Para viabilizar o Fórum foi necessária uma ampla articulação de parceiros, que envolve desde o governo federal e estadual, a empresas privadas e organizações não governamentais, com destaque para: Odebrecht, Conservation International, Rainforest Alliance, governo da Bahia, Telemar, Petrobrás, OMT, PNUD, The Humane Society of the United States, National Geographic, Counterpart, Ministério do Turismo, Fundação Turismo para a Paz e o Desenvolvimento Sustentável e Flora e Fauna International. Os projetos demonstrativos a serem realizados por essa “organização” deverão contemplar destinos eleitos pelos parceiros envolvidos, já tendo sido selecionados quatro: Diamantina, em Minas Gerais, Centro Histórico de Salvador, na Bahia, Santa Tereza, no Rio Grande do Sul e Bonito, no Mato Grosso do Sul, existindo a previsão de seleção de outros 20 destinos até 2006 (ID., 2004).

O primeiro encontro anual do Fórum Mundial deverá realizar-se em Salvador, de 1 a 3 de dezembro de 2004, sob a coordenação da Fundação Turismo para a Paz e o Desenvolvimento Sustentável, criada, exclusivamente para gerir este “organismo”, com sede no Instituto de Hospitalidade. O encontro pioneiro, que antecederá o Movimento Brasil de Turismo e Cultura, a ser também sediado na Capital baiana, de 04 a 06 de dezembro deste ano, objetiva atingir uma nova “consciência social e mobilização; novos referenciais para as políticas públicas; realizações – modelos (produtos e processos)”, além de almejar ainda “tornar a causa irreversível” (ID., 2004), ou, seja, garantir a continuidade das suas ações.

Ainda em relação às ações do *Cluster* Bahia cabe frisar que as suas propostas para o próximo exercício já começam a caminhar em direção à viabilização dos *sub-clusters*, das DMCs e da mobilização cidadã, ou seja, na busca de modificação do modelo atual assumido

¹² Informação verbal divulgada em palestra realizada no âmbito da Semana Universitária UNIFACS, 22 de setembro de 2004.

pela organização que, até este instante, parece não ter sido, de fato, absorvido pelos potenciais interessados – o *trade* turístico, as instituições vinculadas ao turismo e a sociedade civil organizada. São estas as propostas previstas para as ações do *Cluster* nos próximos 12 meses, conforme relatório de agosto de 2004:

- Fórum 'de aprovação' do documento previsto para final de 2004;
- Fomento para o desenvolvimento de *sub-clusters* e DMCs;
- Mobilização cidadã através dos mais diversos meios de comunicação, principalmente via *internet*;
- Realização de seminários nas principais instituições de ensino superior do estado da Bahia;
- Montagem de um sistema de informações digital sobre a atividade econômica do turismo no Estado;
- Continuar com a realização das *Learnig Journeys* para trazer novas tecnologias nas áreas de cultura, turismo e entretenimento;
- Incentivar a realização de viagens de negócios que possibilitem novas perspectivas para a economia do turismo na Bahia;
- Conceber um plano de destino para Salvador e entorno que contemple as necessidades e expectativas do *trade* turístico baiano (CLUSTER, 2004b, p. 50-51).

É importante salientar que esta proposição atual do *Cluster*, de formação de *micro-clusters*, está também presente em tese de doutorado defendida recentemente (junho/2004) por Jorge Antonio Santos Silva, autor já citado anteriormente. Neste seu novo trabalho, Silva (2004, p.8) conclui que o “modelo de *cluster*, na concepção de Michael Porter, de enfoque marcadamente empresarial e microeconômico, caracterizado pela presença de grandes indústrias, de dimensão nacional e com elevada amplitude espacial e alto nível de agregação, não se aplica apropriadamente ao turismo e não pode ser considerado como uma estratégia de desenvolvimento regional”. Assim, considerando que quanto mais ampla a dimensão do *cluster*, mais abstrata a sua referência espacial e percebendo que o trabalho com *clusters* no turismo – devido à amplitude, à heterogeneidade dessa atividade e à sua concretização em um âmbito geográfico delimitado, que conforma o sistema territorial do turismo - requer a contemplação de um nível geográfico reduzido, propõe o *micro-cluster* enquanto um modelo capaz de viabilizar o alcance e a sustentação do desenvolvimento regional de micro-regiões ou zonas turísticas. Como defende o autor,

[...] O agrupamento que tem o turismo como atividade nuclear, com foco no destino entendido como um microcluster e que apresente as características de delimitação da amplitude geográfica de seu entorno, delimitação da abrangência territorial do próprio agrupamento, delimitação do segmento turístico principal e dos seus sub-segmentos, bem como do próprio mercado alvo, pode ser qualificado como um *cluster* de turismo que reúne as condições de modelar estratégias e promover o crescimento e o desenvolvimento de micro-regiões ou zonas turísticas (SILVA, 2004, p. 8).

Ainda que a proposta para Salvador – e para a Bahia – esteja hoje apontando para um novo direcionamento, no sentido da constituição de *micro-clusters*, são muitos os desafios para que esta proposição seja bem-sucedida na Capital ou em outras regiões ou zonas turísticas do Estado.

No Brasil, uma experiência concreta de um modelo de aglomerado no turismo que vem alcançando resultados positivos, embora ainda atravesse por dificuldades, é o da região de Bonito, localizada na Serra da Bodoquena, Mato Grosso do Sul. O sucesso desse modelo, cuja definição enquanto *cluster* não é uma unanimidade entre os teóricos que o têm estudado¹³, está atrelado, sem dúvida, aos diferenciais existentes na região, a exemplo da real preocupação com a sustentabilidade; da existência de um conjunto de atrativos naturais dotados de apelos similares; da participação da comunidade local; da busca por um modelo de gestão realmente compartilhada, dentre outros (Quadro 35).

Assim como Bonito, Salvador também necessita desenvolver os diferenciais dos seus *micro-clusters* - já estruturados ou a estruturar – de modo a apresentar-se mais competitiva. O alcance dessa estratégia passa, como comentado a cada momento, pela necessidade de revisão do papel do Estado – o Estado não pode continuar assumindo sozinho a responsabilidade pela maior parte das ações do *Cluster*, dos *micro-cluster* ou *sub-cluster*, como se queira -, pela maior participação da sociedade civil organizada e do setor empresarial. Em Bonito o *cluster*, decorreu de uma iniciativa endógena, resultante de um trabalho em parceria iniciado pelos proprietários das fazendas que congregavam os atrativos mais procurados da região que, posteriormente, passou a contar com o apoio da municipalidade (BARBOSA e ZAMBONI, 2000, p. 12-13). Em Salvador, faz-se necessário despertar a comunidade – incluindo o *trade* turístico – para a importância de iniciativas nessa direção. Trabalhos já estão sendo desenvolvidos nesse sentido, mas torna-se imprescindível intensificá-los.

¹³ Na visão de Barbosa e Zamboni (2000), a região de Bonito adotou o modelo do *cluster*. Já para Lunas (2000), trata-se de um modelo de auto-gestão; este último autor não associa esta experiência ao modelo concebido por Porter.

QUADRO 35

Características do modelo de Bonito versus o *Cluster* proposto para Bahia

Itens	Modelo de Bonito	<i>Cluster</i> Bahia
Iniciativa da constituição do <i>Cluster</i>	Endógena – comunidade local ¹⁴	governo do Estado
Delimitação da área	Região Ecoturística da Bodoquena	Em um primeiro momento, o Estado da Bahia; após revisões, propostas de <i>micro-clusters</i> e <i>sub-clusters</i> para Salvador
Características dos atrativos	Naturais, ecoturísticos	Em um primeiro momento, diversificados (a oferta estadual); há propostas para segmentação conforme os atrativos étnico-culturais, náuticos e vinculados ao segmento de negócios
Mercado	Definido com ênfase no ecoturismo, turismo de lazer sustentável	Ainda pouco definido. Iniciativas no segmento étnico-cultural em busca de uma maior aproximação do mercado de negros americanos; ações pontuais em outras áreas.
Mobilização da comunidade	Ampla	Restrita
Atuação do Conselho de Turismo Regional	De grande abrangência; em reestruturação	Em processo de estruturação
Integração entre as empresas	Ampla articulação do <i>trade</i> com fornecedores, promovendo a integração horizontal	Restrita, detectando-se a existência de fugas e vazamentos ¹⁵
Maiores problemas detectados	Incipiente mentalidade empresarial; carências em relação à mão-de-obra qualificada; carência de um plano de ordenamento da atividade turística no município; necessidade de conscientização ecoturística da comunidade.	Desconhecimento do <i>Cluster</i> por grande parte da população; restrita capacitação administrativa e gerencial; grande parte das propostas sob a responsabilidade do governo do Estado; diversidade de agentes envolvidos com interesses distintos; propostas para os <i>micro-clusters</i> e <i>sub-clusters</i> ainda pouco delineadas e difundidas.
Perspectivas para a gestão	Busca da autogestão	Discurso governamental em prol da descentralização, verificando-se a dificuldade da evolução do papel dominador do Estado para o de coordenador das ações que envolvem o turismo.

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se, mais uma vez, que não se está propondo uma retirada do Estado da gestão e do planejamento do turismo de Salvador, o que não seria possível, inclusive, dada as amplas carências e complexidades da atividade, mas sim de um compartilhamento de algumas funções, decisões e propostas estratégicas para o turismo da Cidade com os demais interessados – a municipalidade, o *trade* e a sociedade civil organizada. Deve-se sublinhar, inclusive, que o próprio Estado, diante da experiência e da identificação da necessidade de rompimento com o modelo paternalista – apontado até mesmo pelo Secretário de Turismo -

¹⁴ Esta opinião também não é um consenso entre os autores. Conforme Lunas (2000, p. 35), contrariamente a Barbosa e Zamboni, a iniciativa do Modelo de Bonito partiu do PNMT da Embratur.

¹⁵ Para uma maior análise das fugas e vazamentos, ver tese de Jorge Antonio Santos Silva, 2004.

pode vir a assumir, não apenas no discurso, mas também na prática, a condução do processo de descentralização da gestão turística em Salvador e na Bahia. E, nesse sentido, a nova proposta do governo federal para o turismo nacional pode servir como mais um estímulo, a somar-se ao PRODETUR, para a proposta de descentralização do turismo, não apenas em termos espaciais, porém, também em termos da gestão da atividade.

6.1.2. Impactos do Plano Nacional de Turismo e do Programa Roteiros do Brasil no Turismo Baiano

O Plano Nacional de Turismo (PNT), objeto de análise do Capítulo 1, foi concebido pelo governo federal, como forma de viabilizar as ações estratégicas das políticas públicas para o turismo brasileiro no período 2003-2007. Este plano tem como vetores principais a diminuição das desigualdades regionais e sociais; o equilíbrio da balança de pagamentos; a geração de emprego e ocupação e a geração e distribuição de renda. Como mencionado anteriormente, o PNT definiu sete Macro-programas estruturantes, com vistas à geração de impactos positivos no processo de desenvolvimento do turismo do Brasil: Gestão e Relações Institucionais; Fomento; Infra-estrutura; Estruturação e Diversificação da Oferta Turística; Qualidade do Produto Turístico; Promoção e Apoio à Comercialização; Informações Turísticas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004, p. 12).

Uma das diretrizes mais representativas do PNT, em termos das possíveis repercussões no processo de descentralização do turismo brasileiro, refere-se ao Programa de Regionalização do Turismo Roteiros do Brasil, originado da reestruturação do Macroprograma 4 (Estruturação e Diversificação da Oferta Turística), a partir do debate nacional com segmentos da sociedade, com vistas ao desenvolvimento sustentável das regiões. Este Programa foi concebido objetivando a transformação da oferta turística nacional, tendo as suas ações orientadas para oito Câmaras Temáticas, compostas por programas e objetivos específicos: Legislação, Regionalização, Financiamento e Investimento, Qualificação Profissional, Segmentação, Infra-estrutura, Promoção e Apoio à Comercialização e Qualificação da Superestrutura (Quadro 36).

QUADRO 36
Programa de Regionalização do Turismo Roteiros do Brasil - Câmaras temáticas e seus objetivos

Câmaras Temáticas	Objetivos
•Legislação	Identificar e propor adequações na legislação turística e correlata, para normatizar a atividade turística.
•Regionalização	Promover a organização participativa da oferta turística de forma integrada e diversificada no espaço regional.
•Segmentação	Fortalecer os diversos segmentos da oferta turística, contribuindo para aumentar a comercialização de produtos com qualidade.
•Qualificação Profissional	Identificar, articular e implementar ações e programas de formação e capacitação profissional
•Financiamento e Investimento	Identificar os problemas que dificultam o acesso as fontes anunciadas como disponíveis para financiar as atividades dos empresários do <i>Trade</i> Nacional e como estão se encaminhando as atuais, dos Bancos Federais, e as necessidades das empresas do setor
•Infra-Estrutura	Promover articulações e criar condições para disponibilizar as facilidades de infra-estrutura pública viabilizando investimentos
•Promoção e Comercialização	Coordenar e integrar a participação da iniciativa pública e privada facilitando a promoção e o apoio à comercialização e fortalecimento da distribuição dos produtos turísticos
•Qualificação da Superestrutura	Organizar institucionalmente o setor para conduzir o desenvolvimento da atividade turística em seu conjunto, incluindo os organismos especializados tanto os públicos como os privados, para bem harmonizar e facilitar as relações de produção e comercialização dos múltiplos serviços e equipamentos que compõem o produto turístico

Fonte: PNT, 2004.

O Programa Roteiros do Brasil tem por base conceitual o princípio da regionalização do turismo que se pretende desenvolver através de “um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, baseada nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia das decisões” (ID., 2004, p. 11). Este programa se propõe a superar a visão estritamente setorial do desenvolvimento, incorporando o espaço territorial como agente de transformação e não meramente enquanto espaço físico, pressupondo o reconhecimento das particularidades territoriais nos planos econômico, político, social, cultural e ambiental, e a adoção de novas formas de coordenação das organizações sociais, dos agentes econômicos e dos representantes políticos. Roteiros do Brasil incorpora também como estratégicos, os arranjos produtivos locais e regionais, dado que estes são percebidos como fruto de vínculos, parcerias e cooperação entre setores, nos quais podem ser inseridas as “unidades produtivas de base familiar, formais e informais, micro e pequenas empresas, que se reflete no estado de bem-estar das populações” (ID., 2004, p. 11).

Tendo adotado como referencial metodológico o planejamento participativo, o Programa Roteiros do Brasil considera como âncoras do processo de regionalização do turismo, as particularidades e especificidades dos instrumentos, planos, programas nacionais, estaduais e locais, e a constituição dos Fóruns Estaduais de Turismo. Para a sua elaboração foram analisadas as orientações da OMT, da *Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme* (AIEST) e a experiência de outros países (ID., 2004, p. 9).

De modo a viabilizar a proposta de confecção de planos estratégicos de desenvolvimento do turismo regional de forma participativa, o Programa pressupõe como necessária a democratização dos espaços e mecanismos de representação política da sociedade civil, o que implica na realização de uma série de mudanças estruturais, envolvendo as instâncias do poder público, os setores sociais e econômicos e a comunidade. As ações operacionais deste Programa, que se propõe a ser “um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada”, foram direcionadas ao alcance de um padrão de qualidade dos produtos turísticos e da sua inserção nos mercados consumidores.

Na Bahia, após o lançamento do Plano Nacional de Turismo procedeu-se a instalação do Fórum Estadual e das oito Câmaras Setoriais. Santana (ED/2004) assinala que o governo federal sugeriu a implantação das Câmaras, entretanto, sem a obrigatoriedade da sua integral instauração pelos estados, cabendo a estes optarem por aquelas pertinentes à atividade turística que desenvolvem. Ressalta que, no caso da Bahia, devido ao “amadurecimento” e ao “avanço” do turismo estadual, optou-se por implantar todas as oito Câmaras. A expectativa, ainda segundo Santana, é de que as “Câmaras alimentem a agenda do Fórum Estadual de Turismo e que as discussões venham a ocorrer de forma mais interessante, mais participativa, inclusive” (SANTANA, ED/2004). Estas Câmaras, ainda em processo de consolidação, estão sendo formadas por representantes do governo, do setor empresarial e do terceiro setor.

O Fórum Estadual de Turismo, constituído, identicamente as Câmaras Setoriais, para responder às demandas do Programa de Regionalização, foi implantado aproveitando-se da estrutura de gestão montada para o PRODETUR. Em face à existência dos Conselhos do PRODETUR, a Secretaria de Cultura e Turismo, através da SUINVEST, como forma de evitar a duplicidade de esforços, apresentou aos Conselhos a proposta do governo federal, de criação do Fórum Estadual, tendo sido eleitos representantes de cada um dos Pólos, que passaram a ocupar, neste organismo, uma vaga como titular e outra como suplente. Coube a

SUINVEST, Unidade Executora do PRODETUR, a responsabilidade de secretariar o Fórum de Turismo, fato ocorrido, de acordo com Santana, devido à percepção destes gestores públicos estaduais da ampla inter-relação entre o Fórum e os conselhos implantados em decorrência do programa desenvolvido em parceria com o BID. A presidência do Fórum está a cargo do Secretário de Cultura e Turismo, que tem por suplente o Superintendente de Investimentos em Pólos Turísticos, cargos ocupados hoje por, respectivamente, Paulo Gaudenzi e Érico Mendonça (ID., ED/2004).

Junto à proposta de instauração do Fórum Estadual de Turismo, o Programa de Regionalização estabeleceu na sua estrutura de coordenação, a idéia da criação de uma instância de governança regional, gerida de forma participativa, contemplando representantes do setor público, do privado e da sociedade civil organizada. Na Bahia, as instâncias foram consideradas como sendo os Conselhos de Turismo dos quatro Pólos do PRODETUR: Salvador e Entorno, Litoral Sul, Costa do Descobrimento e Chapada Diamantina. Encontra-se em discussão a proposta de instalação destas instâncias de governança nos pólos potenciais: Caminhos do Oeste, Vale do Jiquiriçá e Lagos do São Francisco (GARRIDO, ED /2004).

Como enfatiza Garrido, Roteiros do Brasil é um programa de regionalização que trabalha na linha da identificação, com inventariação, abrangendo desde esta etapa até a formação do produto, cuja promoção está a cargo de um outro programa: o Macro-programa de promoção turística. Entretanto, para que o produto seja entregue à promoção com a qualidade proposta pelo Plano Nacional de Turismo, o Roteiros do Brasil terá antes que atuar em todas as vertentes necessárias – infra-estrutura, superestrutura, capacitação, legislação, dentre outras - que são objeto de trabalho das Câmaras Setoriais. Esses grupos de trabalho estaduais também produzirão subsídios para a formatação de roteiros turísticos regionais. Os roteiros deverão possuir um formato comercial, mas também uma estrutura adequada, o que irá requerer o suporte de elementos instrumentais, como a acessibilidade, a legislação, a capacitação, etc., que são as temáticas abordadas nas Câmaras Setoriais (ID., ED/2004).

Conforme mencionado, na apresentação inicial do Programa Roteiros do Brasil, realizada no Capítulo 1, pretende-se que cada estado brasileiro apresente, no mínimo, um roteiro no Salão Brasileiro de Turismo, a ocorrer em São Paulo, entre maio e junho de 2005, segundo previsões. Para esse grande evento, ao qual espera-se um público estimado de 250 mil pessoas, e o envolvimento de recursos da ordem de R\$ 10 milhões, a Bahia deverá

apresentar roteiros a serem definidos em três regiões turísticas prioritárias: Costa das Baleias, Costa do Descobrimento e Chapada Diamantina. A implementação desta primeira roteirização em cada região, segundo documento da SCT, decorrerá das discussões a serem realizadas no âmbito dos Conselhos do Pólo do Descobrimento e da Chapada Diamantina, incorporando, adicionalmente, as seguintes indicações:

- Costa do Descobrimento – o Arranjo Produtivo Local – APL, sob a responsabilidade do Sebrae/CD, foi indicado como um possível espaço de discussão para viabilizar o roteiro desta região;
- Costa das Baleias – as indicações foram o APL também a cargo do Sebrae e um roteiro que está sendo formatado por empresários locais, dos municípios de Prado, Alcobaça e Caravelas, que, inclusive, já constituíram uma associação;
- Chapada Diamantina – o processo está sendo conduzido pela Bahiatursa, com a implantação do Programa Estrada Real (STC, 2004, mimeo).

Apesar do Plano Nacional de Turismo ser uma proposta do governo federal, coordenada pelo Ministério do Turismo, está-se buscando, no estado da Bahia, uma forma de gestão própria, que possibilite uma articulação entre o Programa de Regionalização por este proposto e o PRODETUR. Essa iniciativa, que, conforme Garrido, é “muito mais da Bahia do que do comando central, que está sob a responsabilidade do Ministério” (ID., Ed/2004), conduziu a SUINVEST a traçar um paralelo entre os dois programas, enaltecendo os seus pontos de convergência, o que tem servido, inclusive, para clarificar esta inter-relação perante os Conselhos de Turismo.

No seu trabalho explicativo das conexões entre o PRODETUR e o Plano Nacional de Turismo, a SUINVEST inicia traçando um paralelo entre a visão estratégica da política federal e da política estadual do turismo. Ambas sinalizam em direção a um turismo sustentável, que possibilite a redução das desigualdades e beneficie os envolvidos (Quadro 37). Em seguida, compara-se os macro-programas do PNT com as estratégias do PRODETUR-BA (Quadro 38). No tocante a este tópico, Garrido, uma das responsáveis por esse estudo comparativo, clarifica as articulações exemplificando que, enquanto o PNT tem a infra-estrutura dentre os seus macro-programas, o PRODETUR contempla propostas que

almejam suprir necessidades regionais de infra-estrutura; no macro-programa qualidade do produto turístico, que envolve a capacitação, melhoria dos serviços, etc., o PRODETUR entra suprimindo necessidades como de capacitação empresarial, entre outras. Garrido (ED/2004), conclui que, em essência,

[...] existem ações do Plano Nacional de Turismo que poderão ser supridas com projetos e ações já definidos no PRODETUR; é nesse sentido que está sendo feita a convergência [...] As convergências são, assim, perfeitas, completas, porque tanto o Plano Nacional de Turismo trabalha com grandes linhas como o PRODETUR também trabalha com grandes linhas na mesma região.

QUADRO 37
Visões das políticas Federal e Estadual de Turismo

PNT (2003/2007)	Estratégias Turismo (2001/2015) PRODETUR BA
VISÃO	
“O turismo no Brasil contemplará as diversidades regionais, configurando-se pela geração de produtos marcados pela brasilidade, proporcionando a expansão do mercado interno, a inserção efetiva do País no cenário turístico mundial. A geração do emprego, ocupação e renda, a redução das desigualdades sociais e regionais, e o equilíbrio do balanço de pagamentos sinalizam o horizonte a ser alcançado pelas ações estratégicas indicadas”.	“O turismo como um vetor de grande importância na implementação e promoção do desenvolvimento sustentável no Estado. A Bahia será um modelo de desenvolvimento turístico, já que todos os envolvidos se beneficiarão efetivamente desta atividade”.

Fonte: SUINVEST, 2004.

QUADRO 38
Macro-programas e Macro-estratégias das políticas Federal e Estadual de Turismo

PNT (2003/2007)	Estratégias Turismo (2001/2015) PRODETUR BA
Macro-programas	Macro-estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e relações institucionais; • Fomento; • Infra-estrutura; • Estruturação e diversificação da oferta turística; • Qualidade do produto turístico; • Promoção e apoio à comercialização; • Informações turísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura pública; • Integração; • Sócio-educação para o turismo; • Gestão municipal; • Produto turístico

Fonte: SUINVEST, 2004.

Em relação à congruência entre as formas de gestão dos dois programas, Garrido relembra que foram inseridas no Fórum Estadual de Turismo, representações de cada Conselho (Figura 63), e que estas estão participando das Câmaras Setoriais criadas pelo PNT.

Ressalta que estas representações se constituem em uma única instância de governança, fruto da articulação das questões regionais, tratadas pelos Conselhos dos Pólos, com as estaduais, tratadas pelas Câmaras e Fórum, e federais, pelo Conselho Nacional de Turismo (Figura 64 e Figura 65).

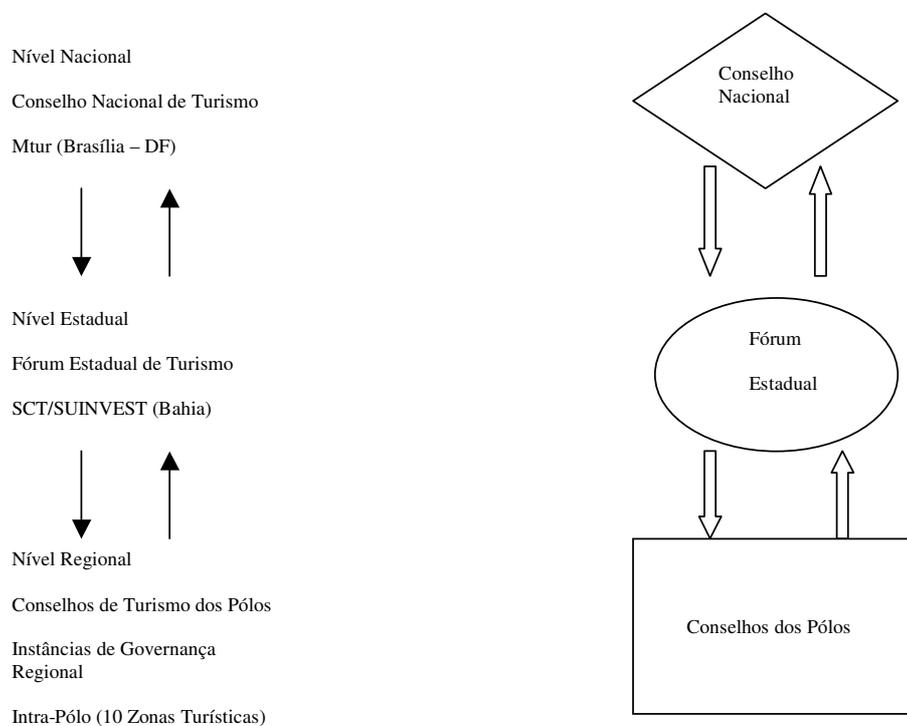
FIGURA 63
Regionalização X Conselhos de Turismo da Bahia



Fonte: SUINVEST, 2004.

Ainda segundo Garrido, uma outra forma de integrar o Pólo com as Câmaras é através dos grupos de trabalho, cuja criação está prevista no regimento dos Conselhos dos Pólos. Conforme o regimento, podem ser criados nesses Conselhos grupos de trabalho para cuidar de questões que mantêm vínculos com as Câmaras Estaduais. Como exemplifica Garrido, caso haja um problema de infra-estrutura no Pólo Salvador e Entorno é facultado ao Conselho deste pólo criar um grupo de trabalho com a finalidade de discutir problemas de infra-estrutura e apresentá-los para serem também trabalhados na Câmara Estadual (Figuras 66 e 67).

FIGURA 64
Articulação entre os Conselhos e o Fórum Estadual de Turismo



Fonte: SUINVEST, 2004.

FIGURA 65

Fórum Estadual de Turismo X Conselhos de Turismo dos Pólos Baianos

Fórum Estadual de Turismo	Conselhos de Turismo dos Pólos
Instância de Governança Estadual	Instância de Governança Regional
Fórum único, representando as 10 Zonas Turísticas:	04 Conselhos constituídos, representando 07 Zonas Turísticas:



Pólo Salvador e Entorno
- Baía de Todos os Santos
- Costa dos Coqueiros

Pólo Litoral Sul
- Costa do Dendê
- Costa do Cacau

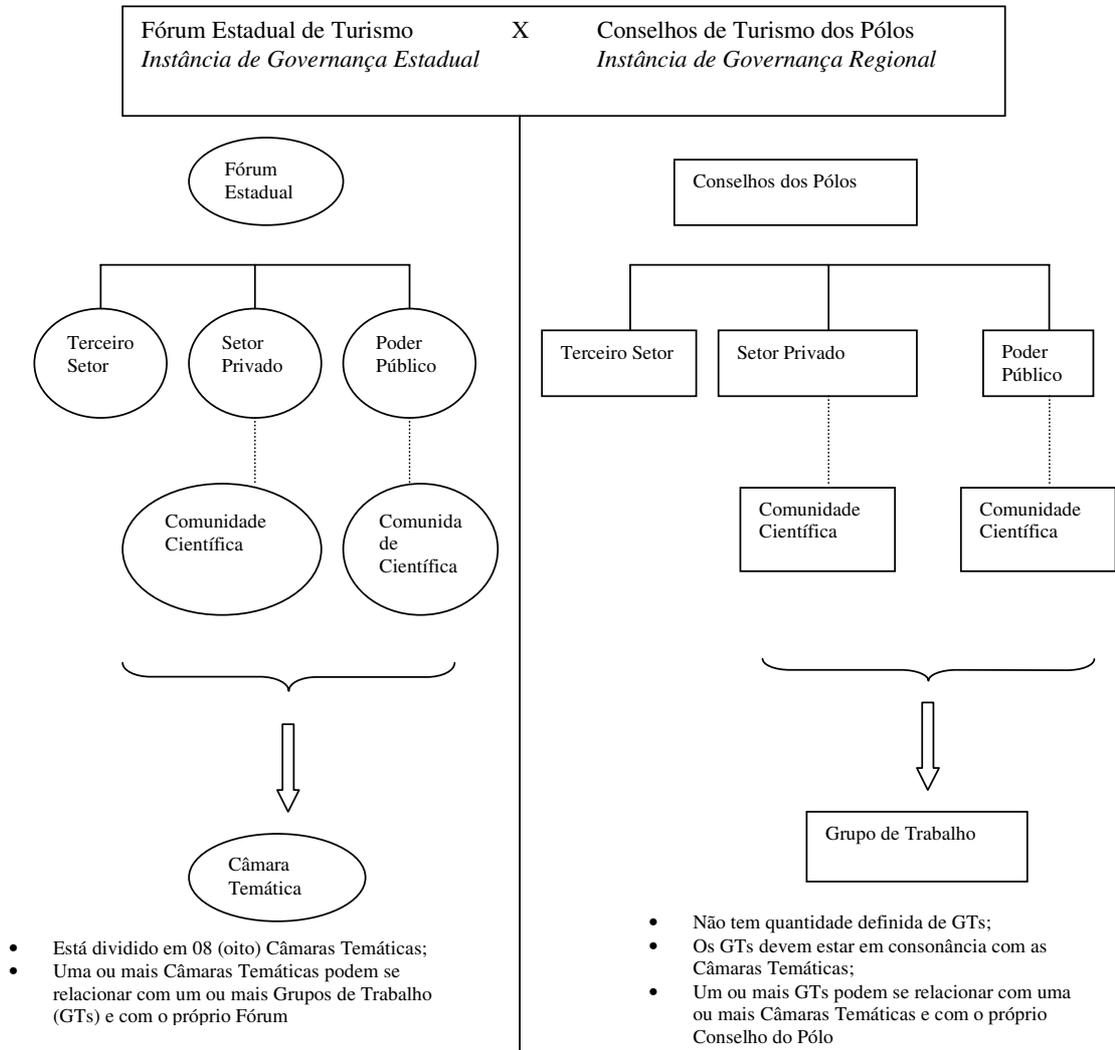
Pólo do Descobrimento
- Costa do Descobrimento
- Costa das Baleias

Pólo Chapada Diamantina
- Chapada Diamantina

Conselhos a serem constituídos
(representando três Zonas Turísticas)

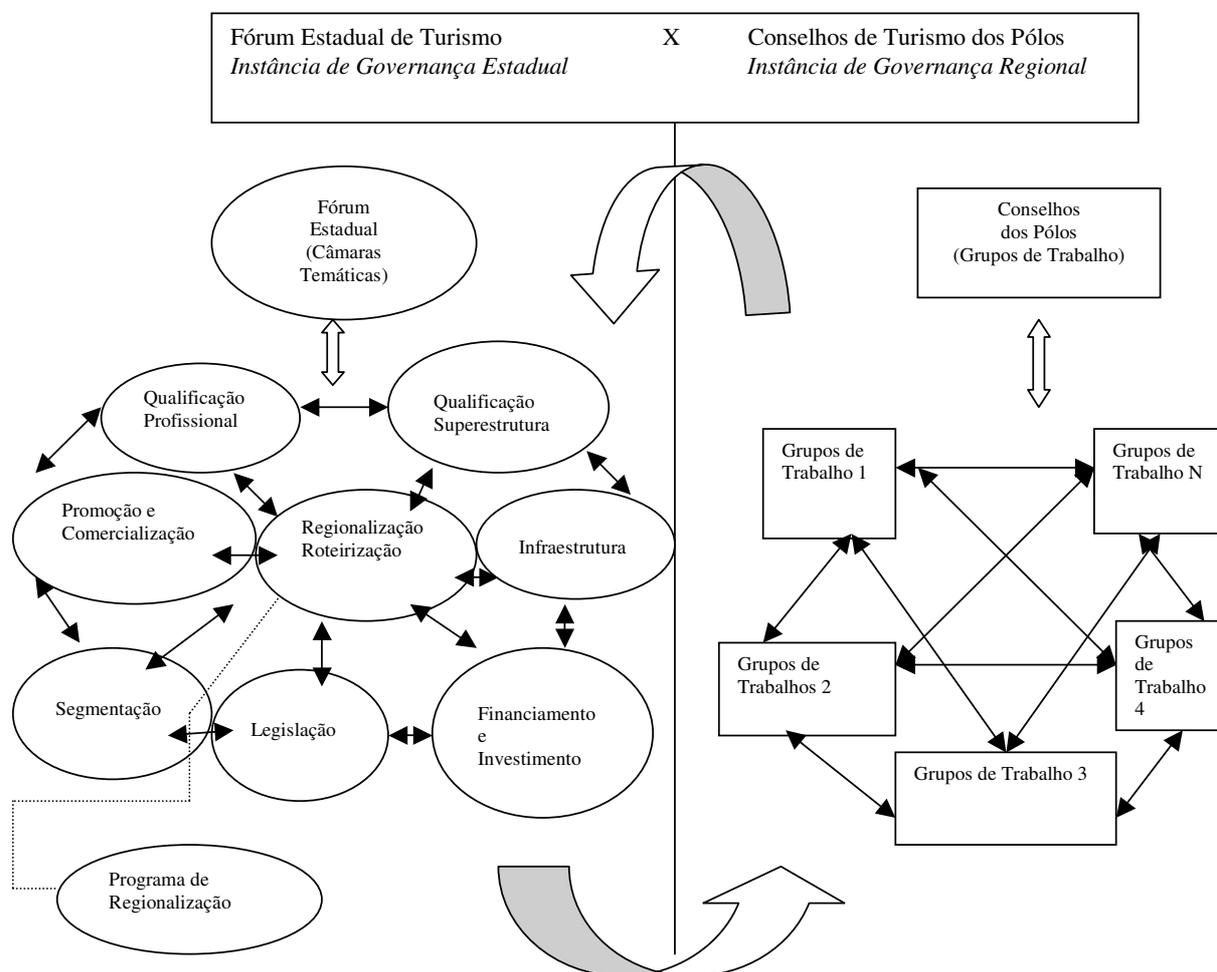
Vale do Jiquiriçá
Lagos do São Francisco
Caminhos do Oeste

FIGURA 66
Instâncias de Governança Regional e Estadual



Fonte: SUINVEST, 2004.

FIGURA 67
Articulação entre as Instâncias de Governança Estadual e Regional



Fonte: SUINVEST, 2004.

Como visto, o PNT e o PRODETUR estão definindo novas formas de gestão para o turismo da Bahia, e, por extensão, da Capital. Também conforme comentado, está-se buscando, na Bahia, uma complementaridade entre os dois programas e entre as formas de gestão por estes propostas. Este processo, entretanto, não é simples e, como já falado, tende a apresentar avanços e retrocessos. Quando da conclusão deste capítulo em novembro de 2004, já se observava nas reuniões das Câmaras Setoriais uma menor freqüência dos representantes do *trade*, das instituições de ensino e das organizações não governamentais. A maior participação estava a cargo dos representantes dos distintos organismos do poder público – SCT, Sebrae, SENAC e outros.

A trajetória do turismo baiano evidencia a dificuldade de envolvimento da sociedade civil organizada nos processos decisórios, fruto da inexistência de práticas de gestão democráticas no Estado. E ainda que o governo almeje agora romper com esse modelo – pelo menos no discurso – essa não será uma ação facilmente assimilada e correspondida por parte da sociedade. Os modelos de gestão previstos para o turismo de Salvador (e mesmo de algumas outras localidades da Bahia) necessitam incorporar esta questão como um dado da realidade local. Nesse sentido é válido conhecer e comparar a realidade da Capital com a experiência de outras cidades; estas experiências podem trazer aprendizados para a gestão turística de Salvador, mas, sobretudo, podem evidenciar a necessidade de se respeitar as peculiaridades locais na definição de formas ou de modelos de gestão turística urbana.

6.2. Contribuições das experiências do Rio de Janeiro e de Fortaleza para o turismo de Salvador

Não se irá procurar nesta parte retratar, mais uma vez, a experiência das cidades selecionadas, aspecto já realizado em capítulo anterior, mas simplesmente centrar-se, brevemente, em alguns tópicos fundamentais dos seus modelos de gestão/planejamento turístico que possam trazer alguma contribuição para a análise do turismo de Salvador. Como suporte à compreensão desses principais aspectos, buscou-se sintetizá-los no Quadro 39, a seguir.

Iniciando-se pelo Rio de Janeiro observa-se que esta cidade, como visto, adotou o modelo do planejamento estratégico, tendo este obtido o suporte do Centro Iberoamericano de Desenvolvimento Estratégico Urbano – CIDEU, instituição com sede em Barcelona. Apesar de tratar-se de uma das principais cidades turísticas do Brasil, o plano estratégico do Rio só incorporou o turismo posteriormente, através do Plano Maravilha, confeccionado com essa finalidade. Além do Plano Maravilha, uma iniciativa municipal, o turismo do Rio de Janeiro foi também contemplado por um plano estadual, o qual, entretanto, não demonstra grandes articulações com o primeiro plano.

O Plano Estratégico do Rio, de forma geral, e até por conta da inexistência de uma adaptação do modelo do CIDEU à realidade do Brasil e do Rio de Janeiro, não considerou,

como citado, dentre outros aspectos pertinentes ao contexto local, os impactos resultantes das possíveis influências de uma mudança na conjuntura econômica brasileira. Em se tratando de um país em desenvolvimento, com uma economia instável, sujeita a inúmeras flutuações, este foi um grave equívoco. O desaquecimento econômico nacional, decorrente dos momentos de desaceleração interna¹⁶ verificados em alguns períodos da década de 90 e dos primeiros anos do século atual, restringiu os investimentos no Rio de Janeiro (assim como em outras cidades/regiões brasileiras), ao tempo em que intensificou os conflitos sociais nesta cidade – refletidos através do incremento da violência, da marginalidade, da ação dos traficantes, dentre outros –, reduzindo as chances de sucesso do seu plano estratégico.

Outra crítica dirigida ao Plano Rio refere-se à questão da participação popular no seu Conselho Diretor (como visto, órgão responsável pela elaboração e implementação do plano e pela coordenação de todas as etapas dos trabalhos), o que não invalida a constatação da forte presença da sociedade civil nos grupos de trabalho formatados. Neste caso, não há um consenso entre os analistas dessa temática. Alguns apontam que o grande sucesso do Plano Rio foi ter sido, exatamente, um plano da Elite; foi ter possibilitado a que a elite discutisse os problemas da cidade. Outros afirmam que o grande sucesso do plano foi “a enorme mobilização cidadã”. Um ponto de congruência entre essas opiniões refere-se à percepção de que o Plano Estratégico possibilitou a criação de um espaço de debates sobre a cidade, idéia que pode ser estendida para outras localidades, a exemplo de Salvador, e que pode vir a contribuir para o alcance – ou, pelo menos, para a tentativa de adoção - de um modelo de turismo sustentável, com impactos positivos para a área econômica, mas também para a ambiental e social.

Mais um aspecto criticado no Plano Rio, conforme já citado, refere-se aos conflitos existentes quanto à participação dos agentes privados na gestão pública, que alguns autores consideram como decorrente da inexistência de uma prática participativa difundida na cidade. A questão da não conformidade entre a imagem criada pelo *marketing* e a realidade do espaço urbano tratado, assim como o descuido com as áreas urbanas não turísticas, foram também apontados como outros pontos de fragilidade do Plano Rio, como já analisado anteriormente.

¹⁶ Ocasionalmente, muitas vezes, por fatores externos, como a crise do México, da Ásia e da Argentina.

Apesar das dificuldades o Plano Rio contribuiu para que o Rio de Janeiro permanecesse na liderança do turismo nacional e para que conseguisse captar um grande evento – os Jogos Pan-Americanos de 2007. O Rio vivencia agora um novo Plano Estratégico, cujo foco está voltado para as “regiões da Cidade”. Busca-se subdividir a cidade em regiões e trabalhar as potencialidades de cada espaço, com o suporte do plano “As Cidades da Cidade”. Talvez esta proposta, juntamente à criação de um amplo espaço de debate sobre a cidade, seja uma das maiores contribuições que a experiência do Rio possa fornecer a Salvador.

Como visto, o turismo de Salvador ocorre, preponderantemente, nas “bordas” da cidade; faz-se necessária a criação de mecanismos e estratégias direcionadas para expansão da atividade no espaço intra-urbano. Nesse sentido, a proposta de regionalização da cidade do Rio – que não é uma novidade para Salvador, pois, de acordo com o exposto anteriormente, idéia similar foi apresentada na Capital baiana na década de 1950, tendo por objetivo o desenvolvimento do turismo local –, pode vir a ser um referencial para a realização de estudos específicos e aprofundados que analisem a viabilidade da implantação de estratégia similar em Salvador. Esta idéia, de certa forma, coaduna-se à proposta da criação de *micro-clusters*, ainda que esta última proposta, na forma em que está sendo defendida pelo *Cluster* de Entretenimento da Bahia, esteja mais voltada para temáticas específicas – turismo náutico, étnico, etc. - do que para áreas delimitadas do espaço urbano. Mas como, em geral, esta segmentação vincula-se a atrativos situados em espaços específicos da cidade, por essa ótica, a articulação dos *micro-clusters* e do plano de regionalização do espaço urbano se mantém. Deve-se salientar, entretanto, que seja através de *clusters* (micro ou sub) ou de planos de regionalização da cidade, ou, quiçá, de *micro-clusters* que incorporem não somente a segmentação do produto, mas também a territorialização das atividades, em face aos problemas e as carências existentes, a conquista do espaço intra-urbano de Salvador pelo turismo, bem como a qualificação (ou manutenção, em alguns casos) dos espaços já considerados como turísticos, dificilmente poderá prescindir, ao menos a princípio, da presença do Estado enquanto um dos seus principais articuladores.

Dentre as cidades analisadas, Fortaleza, também situada na região Nordeste do Brasil, é a que guarda maiores semelhanças entre a evolução do seu turismo e o da Capital baiana. Assim como no Rio e até mesmo em Salvador, em Fortaleza também se buscou a implantação do Planejamento Estratégico, proposta que ainda permanece em pauta, mas que até o momento não foi bem-sucedida. Similarmente à Capital baiana e ao Rio de Janeiro –

assim como a parte expressiva das metrópoles brasileiras -, a cidade de Fortaleza caracteriza-se pela existência de uma alta concentração de renda, contrastando com os bolsões de pobreza. Nesta localidade o turismo foi organizado a partir de uma iniciativa do governo do Estado, em inícios da década de 1970, outro ponto de congruência com Salvador, ainda que nesta última cidade a municipalidade tenha tido, como visto, uma forte presença no turismo – mesmo que este fosse incipiente naquele momento – até os primeiros anos da década de 60. Em finais da década de 80 é também o governo do Estado quem desenvolve o primeiro planejamento territorial do turismo do Ceará, o qual contempla Fortaleza dentre as suas regiões prioritárias.

O Ceará está inserido no PRODETUR e a sua Capital, que absorve a maior parte do fluxo turístico estadual, foi contemplada com parte dos investimentos realizados na primeira fase deste programa, situação idêntica à Salvador. O modelo de desenvolvimento do turismo local tem sido criticado pelo incentivo aos grandes projetos empresariais, pela falta de crédito para as pequenas iniciativas, pelo incremento da segregação sócio-espacial, dentre outros, o que também guarda certas semelhanças para com o da Capital baiana. A grande diferença que hoje se delinea entre o turismo do Ceará e o da Bahia refere-se a uma nova tendência de fomento a iniciativas de associativismo e de desenvolvimento do turismo comunitário identificadas no primeiro dentre esses estados.

O associativismo no Ceará caminha em direção à organização de um turismo participativo, no qual a tônica passa a ser o alcance do desenvolvimento local e o fomento a cooperativas turísticas, constituídas com a finalidade de favorecer aos membros da comunidade associados. Esses movimentos, que podem estar sendo assessorados por técnicos com conhecimento de gestão participativa¹⁷, têm-se registrado nas comunidades litorâneas do Ceará, com destaque para as de Prainha do Canto Verde, Tatajuba, Ponta Grossa, Balbino, Redonda, Batoque e Parajuru e para as cooperativas de Turismo e Artesanato da Prainha do Canto Verde – COOPECANTUR em Beberibe e Cooperativa de Turismo de Jericoacoara – COOPTUR-Jeri, em Jijoca de Jericoacora (CORIOLANO e MENDES, 2003, p. 173 e 192), já se presenciado iniciativas em Fortaleza, como a Cooperativa dos Trabalhadores e Serviços

¹⁷ Esse suporte técnico vem sendo dado, a exemplo por instituições como a Fundação Suíça Amigo da Prainha do Canto Verde, Associação Comunitária, Instituto Terramar e Centro Vocacional de Beribéri, que promovem cursos na comunidade da Prainha do Canto Verde, no município de Beribéri, localizado no litoral leste do Ceará (CORIOLANO e MENDES, 2003, p. 184).

Hoteleiros e Turismo do Estado do Ceará. Comentando sobre este processo em curso no Ceará, Coriolano registra:

O turismo desenvolvido pelas comunidades litorâneas do Ceará vem sendo chamado de turismo comunitário porque requer o envolvimento de todos, considera os direitos e deveres individuais e coletivos e elabora um processo de planejamento participativo, desde as tomadas de decisões até a execução das atividades turísticas. É realizado na escala humana. Desenvolve a gestão participativa, na qual a maioria dos atores sociais de uma comunidade se envolve de forma direta e/ou indireta com as atividades desenvolvidas neste lugar, tendo em vista a melhoria da comunidade e de cada um dos participantes, além de levar em conta a cultura local, a valorização do patrimônio cultural, os desejos e as necessidades das pessoas da comunidade. Turismo comunitário é aquele desenvolvido pelos próprios moradores de um lugar que passam a ser os articuladores e os condutores da cadeia produtiva, onde a renda e o lucro ficam na comunidade e contribuem para melhorar a qualidade de vida; levar todos a se sentirem capazes de contribuir, e organizar as estratégias do desenvolvimento do turismo (CORIOLANO, 2003b, p. 41).

Nota-se assim, que mesmo diante das dificuldades presentes, estados e cidades brasileiras, como o Ceará e Fortaleza, estão introduzindo novas formas de gestão, adequadas à realidade local, em prol do turismo sustentável. Na Bahia os movimentos similares são ainda bastante pontuais e recentes, a exemplo do projeto social Berimbau – Programa Sustentável da Costa do Sauípe, fruto de um trabalho de responsabilidade social da construtora do projeto Sauípe, junto às comunidades de Porto Sauípe e de Vila Sauípe, situadas, respectivamente, em Entre Rios e Mata de São João, municípios que abrigam o complexo. Este projeto foi implementado quatro anos após a inauguração do complexo turístico, como medida compensatória aos impactos antrópicos por este ocasionado, em face às pressões da comunidade que habita o seu entorno, descontente com a não-geração de emprego e renda para a população local por parte do empreendimento.

Tendo como subsidiários a Sauípe S.A, Fundação Banco do Brasil e Previ, o Projeto Berimbau, existente há um ano e três meses, receberá destes uma injeção de recursos da ordem de R\$ 2 milhões, que serão destinados ao fomento às suas 41 ações direcionadas, sobretudo, à geração de emprego e renda, como a Central de Abastecimento (Cooperval), que negociará produtos oriundos de pequenos agricultores cooperados, o Centro de Artesanato e o Centro Comunitário Porto Sauípe (BOCHICCHIO, 2004, p. 9). Assim como no Ceará, os empreendedores buscam com o projeto Berimbau, ao menos no discurso¹⁸, o desenvolvimento sustentável da região, porém, com um modelo diferenciado do cearense no

¹⁸ Existem questionamentos sobre a sustentabilidade do projeto Berimbau, principalmente no que se refere ao replantio de espécies, como a piaçava, utilizadas na confecção dos artesanatos produzidos.

que diz respeito à forma de inserção da comunidade. No Berimbau, distintamente das experiências do Ceará, relatadas anteriormente, a comunidade participa como beneficiária, não atuando também enquanto mentora das propostas fomentadas. Embora sendo um programa que ainda necessita de melhor acompanhamento¹⁹, o Berimbau, assim como os exemplos cearenses podem contribuir para a percepção da importância do incremento de ações similares na Bahia e, em particular, em Salvador. Mas, para isso, faz-se necessário que a gestão do turismo caminhe realmente em direção a um modelo menos autoritário e centralizador e contemple, de fato, o envolvimento das comunidades.

A passagem de um modelo centralizador e autoritário para um outro que objetive o turismo sustentável dependerá não apenas da sua defesa por parte dos técnicos e intelectuais ou mesmo do pronunciamento favorável à mudança realizado por líderes do Estado, ou ainda da iniciativa privada e terceiro setor, mas, em grande medida, dos reais interesses dos agentes envolvidos com o turismo local. Este é um grande desafio que pode levar, inclusive a que a sustentabilidade não passe, realmente, de um mero discurso ou de um objetivo quase inalcançável.

No decorrer desta tese se procurou defender a importância da gestão pública para a competitividade de cidades turísticas, e, em especial, para a competitividade de Salvador, acreditando-se que o setor público exerce um papel fundamental na competitividade destas cidades, mesmo quando o seu trabalho é realizado em parceria com a iniciativa privada ou com o conjunto de segmentos envolvidos com o turismo, como está pressuposto no modelo do *cluster*. O turismo, como já defendido em diversas oportunidades, é uma atividade complexa, que envolve as mais diversas áreas e que, em face as suas peculiaridades, requer, para o seu desenvolvimento ordenado, a presença do Estado, ainda que apenas na função de articulação e monitoramento. O Estado, embora nem sempre atue desta forma, é o agente mais qualificado para balizar os distintos interesses e direcioná-los em prol de um turismo que possibilite retorno aos diversos atores envolvidos, sem ocasionar danos irreversíveis ao meio ambiente. É verdade que quanto mais instruída, politizada e atuante for a sociedade, mais apta estará a cobrar do Estado uma atuação em prol da defesa de interesses coletivos e não, exclusivamente, dos grupos hegemônicos.

¹⁹ Observa-se que, apesar de recente, o Projeto Berimbau já foi escolhido pelo *International Trade Center* (ITC) como piloto para a implementação do Programa de Redução da Pobreza através da Exportação (EPRP), no Brasil (BOCHICCHIO, 2004, p. 9).

De forma a verificar como os agentes envolvidos com o turismo da Capital baiana avaliam a importância da gestão pública para o desenvolvimento de cidades turísticas, da cooperação entre os setores público e privado para o incremento da competitividade turística, em geral e da Bahia, em particular, bem como os modelos e programas desenvolvidos em prol do turismo baiano, dentre outras questões, buscou-se formular uma pesquisa direta com representantes de segmentos da sociedade civil organizada envolvidos com o turismo de Salvador, cujos resultados são apresentados a seguir.

QUADRO 39
Aspetos do planejamento/gestão turística de cidades brasileiras selecionadas

Itens	Rio de Janeiro	Fortaleza
Modelo (s) de planejamento urbano turístico analisado	Planejamento Estratégico (Planejamento Participativo)	PRODETURIS/PRODETUR
Objetivo central	Ampliar a competitividade da Cidade na rede mundial de fluxos econômicos, de capitais, mercadorias e informações	Incrementar do turismo no Estado do Ceará
Ente gestor responsável	Consórcio Rio Sempre Rio	Secretaria de Turismo do Estado
Características do ente gestor	Organismo fruto de parcerias público-privado e entidades não-governamentais; caracterizado pela participação dos novos atores sociais na condução dos negócios da cidade.	Organismo da estrutura do governo estadual
Componentes do ente gestor	Poder público (Prefeitura do Rio de Janeiro); Iniciativa privada (Associação Comercial do Rio de Janeiro, Federação das Indústrias do Rio de Janeiro e outras organizações privadas), Terceiro Setor.	governo do Estado
Participação da comunidade	Ampla participação nos grupos de trabalho; restrita no Conselho Diretor	Inexistente
Apoio da sociedade civil organizada	Circunstancial. Identificado apenas nos primeiros momentos do Plano Estratégico. Analistas sugerem a criação de um espaço democrático de debate participativo e sistemático sobre o Rio, envolvendo a sociedade civil organizada.	Pouco expressivo
Resultados	Fortalecimento do turismo do Rio apesar da conjuntura adversa; captação dos Jogos Pan-Americanos.	Expansão no fluxo turístico, na oferta hoteleira, na atração de investimentos turísticos
Desafios ao planejamento/gestão	Melhoria do quadro social; redução do quadro de ampla concentração de renda; continuidade do planejamento estratégico; implantação do plano “As Cidades da Cidade”	Implantar a segunda fase do PRODETUR, garantindo a que os seus objetivos de geração de emprego e renda e de melhoria da qualidade de vida da população sejam alcançados. Desenvolvimento do turismo comunitário.
Inserção do Turismo	Inserido posteriormente no Plano, através do seu desdobramento, com o Plano Maravilha	Completa. Trata-se de planos específicos para o turismo

Fonte: Elaboração própria.

6.3. Pesquisa de avaliação da gestão pública do turismo baiano e de prospecção das possibilidades de adoção de novas formas de gestão na atividade turística local

Em continuidade ao trabalho de investigação realizado para esta tese, e como mais um aporte na elucidação das problemáticas centrais levantadas, referentes à importância da gestão pública no desenvolvimento do turismo da Bahia, e de Salvador, e sobre qual a forma de gestão mais adequada ao alcance de uma maior competitividade turística da Capital, procedeu-se à realização de uma pesquisa direta com atores do turismo soteropolitano, representados por membros do poder público estadual, municipal, do *trade* turístico, professores universitários, gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenadores de cursos de turismo, representantes de ONG's, OSCIP, *Cluster*, Instituto de Hospitalidade (IH) e membros do Conselho de Turismo da Região de Salvador e Entorno.

De forma a garantir o alcance dos resultados almejados buscou-se elaborar um questionário que permitisse a coleta de informações necessárias às avaliações e análises pretendidas. Percebendo-se, posteriormente, a similaridade entre o objetivo desta tese e o da pesquisa “*Public-Private Sector Cooperation*”, realizada pelo WTOBC, comentada anteriormente, partiu-se para a análise do questionário por esta adotado, o que serviu como referencial para a construção de mais oito questões, contendo 40 itens avaliativos. Submetido a uma apreciação dos orientadores desta tese, o instrumento de aplicação da pesquisa sofreu novas alterações, tendo, na sua versão final, um total de 41 questões (Anexo B), dentre as quais, as oito referendadas na pesquisa do WTOBC.

Com vistas a uma maior agilidade e segurança quanto aos dados coletados, optou-se por utilizar como entrevistadoras duas alunas formandas (4º Ano) do curso de Turismo da Universidade Salvador – UNIFACS – e, para tanto, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação da Fundação Amparo para a Pesquisa – FAPESB -, tendo-se obtido duas bolsas de iniciação científica. O treinamento das pesquisadoras envolveu discussões aprofundadas sobre a temática investigada, o uso do instrumento de pesquisa com as próprias entrevistadoras, bem como a realização de um estudo piloto, com a aplicação de questionários junto a professores, gestores públicos e privados e coordenadores de curso de Turismo, os quais, entretanto, pelo

caráter experimental, não foram incorporados à amostra final. Esse estudo possibilitou a realização dos ajustes finais no instrumento de pesquisa adotado, ao tempo em que propiciou uma maior segurança às entrevistadoras. Em face à extensão temporal da pesquisa, nos dois últimos meses, foram utilizadas como entrevistadoras mais duas alunas, do terceiro ano de Turismo da UNIFACS, as quais obtiveram treinamento similar ao comentado anteriormente, a exceção da participação no estudo piloto. O total de questionários aplicados por estas últimas correspondeu a cerca de apenas 20% da amostra final pesquisada.

Para a composição da amostra final definiu-se, a princípio, um conjunto formado por 95 pessoas a serem entrevistadas, entre representantes do poder público, professores, gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo, representantes de ONG's, OSCIP, *Cluster* e IH. De modo geral buscou-se entrevistar profissionais e gestores diretamente vinculados ao turismo, ou porque realizam trabalho na área, ou porque são representantes dos órgãos e instituições aos quais estão vinculados, no conselho, fórum e outros organismos ligados ao turismo. No poder público estadual a escolha incidiu, adicionalmente, sobre ocupantes de cargos e funções nas estruturas das secretarias de Cultura e Turismo²⁰, do Meio Ambiente, de Desenvolvimento Urbano, de Infra-estrutura e de Planejamento. No poder público municipal a pesquisa contemplava entrevistas a gestores da EMTURSA, da Secretaria Municipal de Planejamento e da Fundação Gregório de Matos. Nas universidades/faculdades foram escolhidos professores/gestores de instituições cujos cursos já são reconhecidos pelo Ministério da Educação e cujas disciplinas, no caso dos professores, possuíam interface com a temática tratada, privilegiando-se as áreas de Planejamento, Teoria do Turismo, Meio Ambiente, Economia do Turismo, Desenvolvimento Regional e Geografia. Nas ONG's, OSCIP (a exemplo do *Cluster*) e IH foram selecionados gestores de organizações que atuam em Salvador, com interface direta com o turismo. Posteriormente, foram inseridos mais 90 gestores de empresas turísticas soteropolitanas – membros do *trade* turístico local -, representando cerca de 10% do total de uma relação de empresas de hospedagem, agências e operadoras de turismo, restaurantes, companhias aéreas, empresas de transporte e locadoras de automóveis de Salvador, fornecida pela Bahiatursa, e 23 membros do Conselho do Pólo Salvador e Entorno - atuantes na Capital baiana -, sendo alguns destes, representantes do Fórum Estadual de Turismo, totalizando 208 participantes.

²⁰ Na estrutura da Secretaria de Cultura e Turismo buscou-se os gestores ocupantes de cargos mais representativos e também aqueles voltados as atividades de planejamento turístico.

É importante ressaltar que, desde a concepção inicial, a amostragem construída para esta tese foi quase que completamente intencional. Por se tratar de uma pesquisa avaliativa que objetivava, dentre os seus propósitos, detectar o grau de conhecimento dos agentes envolvidos com o turismo baiano para com os programas e modelos de desenvolvimento turístico adotados na Bahia, optou-se, como dito, por ouvir a opinião de pessoas envolvidas, de fato, com esta atividade. Caso a amostragem adotada fosse aleatória, ainda que parcialmente, na maior parte dos segmentos investigados, utilizando-se, a exemplo, um professor de uma disciplina qualquer do curso de turismo não diretamente vinculada às questões em pauta, como Estatística ou Contabilidade, ou um gestor público atuante em uma área que não mantém interface com a atividade turística, os resultados obtidos poderiam ser um reflexo desta falta de conexão, ocasionando dúvidas quanto à possibilidade de expressarem a realidade. O único segmento em que se utilizou uma amostragem aleatória foi o *trade* turístico. Nesse caso, pressupõe-se que todos os atores estão realmente envolvidos com o turismo. A partir da listagem fornecida pela Bahiatursa, já comentada, efetuou-se um sorteio das empresas, de forma proporcional ao agrupamento destas nos distintos bairros da cidade²¹. Como o questionário deveria ser aplicado com os gestores/proprietários, houve casos em que a falta de disponibilidade destes levou a que os entrevistadores procurassem um novo equipamento, com o mesmo perfil, no bairro selecionado. Uma outra ressalva deve ser feita em relação aos membros do Conselho de Turismo. Neste caso, pretendia-se ouvir todos os componentes deste grupo, o que, entretanto, não foi possível.

A pesquisa foi iniciada em 05 de maio de 2004 e concluída na primeira semana de novembro do mesmo ano, superando em dois meses a previsão inicial. Foram entrevistadas 145 pessoas, o que equivale a 70% do total previsto. A extensão da duração da pesquisa deveu-se ao fato de que esta tinha que ser aplicada diretamente pelo entrevistador ao entrevistado selecionado, não sendo possível a substituição da pessoa indicada e nem a devolução posterior do questionário - além de avaliativa, a pesquisa visava também identificar o grau de conhecimento dos participantes para com os modelos e programas desenvolvidos em prol do turismo baiano, tendo, assim, como requisito, a inexistência de consulta a outras fontes. Houve apenas um caso de substituição, com a indicação de um substituto por um gestor público, que foi aceita, em face ao envolvimento do indicado para com a área do turismo.

²¹ Sorteou-se, aleatoriamente, 10% das empresas de cada segmento existentes em cada bairro. A contribuição de cada bairro, em termos numéricos, foi, assim, proporcional ao total de empresas neste alocado.

Deve-se registrar que apenas um gestor público municipal foi entrevistado, pertencente à estrutura da EMTURSA, uma vez que os demais gestores municipais selecionados, quando cientes do conteúdo da pesquisa e da sua articulação com o turismo, recusaram-se a responder argumentando o distanciamento das suas funções para com a atividade turística, e remetendo os pesquisadores, grande parte das vezes, à Empresa Municipal de Turismo. Um outro fator complicador para a obtenção de respostas da municipalidade refere-se ao período de realização da pesquisa, em um ano de eleições municipais. No poder público estadual dois gestores recusaram-se a responder, também após conhecerem o conteúdo avaliativo da pesquisa, sendo que um deles, cerca de quinze dias após o encerramento da pesquisa, procurou o entrevistador, mas foi-lhe explicado que as entrevistas já haviam sido finalizadas; ainda dentre os gestores públicos, um terceiro, apesar de mostrar-se solícito, não atendeu aos pesquisadores argumentando dificuldades para com a sua agenda. No *trade* turístico alguns membros alegaram falta de tempo para atendimento ao entrevistador. Alguns representantes do Conselho foram contatados – por e-mail e/ou através das suas secretárias – mas não retornaram aos entrevistadores agendando o encontro. O número restrito de ONG's entrevistadas justifica-se devido ao fato de terem sido poucas as identificadas como realizadoras de trabalhos específicos na área de turismo.

Observa-se que, em face ao conteúdo avaliativo da pesquisa e de modo a se obter respostas mais fidedignas e menos compromissadas com o cargo ou função do entrevistado, foi garantido aos informantes sigilo absoluto quanto as suas identidades. Ressalta-se que, em grande parte dos casos, o entrevistado pode desempenhar mais de uma função no turismo. A exemplo, um professor universitário pode ser representante do *trade* e membro do Conselho; integrantes de ONG's podem estar enquadrados como membros do Conselho, dentre outras funções - o que foi mais um fator a reduzir o número de organizações não governamentais registradas no grupo destinado aos seus representantes. O enquadramento nas respectivas funções obedeceu à estrutura prévia de seleção da amostra, tendo-se também respeitado as opções do entrevistado. A exemplo, houve casos em que os gestores públicos estaduais solicitaram ser enquadrados como tais (ou fizeram o seu auto-enquadramento), e não como representantes do Conselho, em face à relevância, para o turismo baiano, das atividades que desenvolvem no aparato público. Cabe registrar ainda que gestores públicos estaduais pertencentes à estrutura de secretarias não elencadas a princípio, como do Trabalho e Ação Social, e gestores públicos federais (não selecionados inicialmente), foram entrevistados por

fazerem parte do Conselho do Pólo Turístico Salvador e Entorno e categorizados como membros deste organismo.

No total das 145 entrevistas realizadas os representantes do *trade* turístico responderam por um pouco mais da metade da amostra (51,72%), e, em seguida, aparecem como grupos mais representativos os professores universitários (13,79%), gestores públicos estaduais (9,66%) e membros do Conselho de Turismo (8,97%) – Tabela 62.

TABELA 62
Participantes da pesquisa realizada com os atores do turismo de Salvador

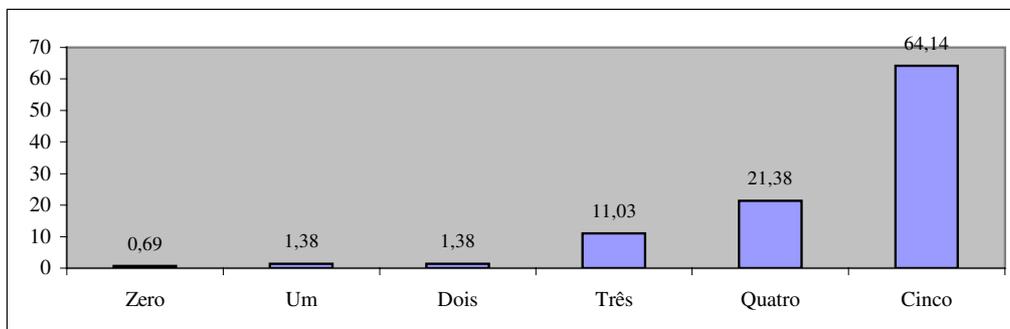
Função desempenhada	Número	%
Gestor público estadual (G.P.E)	14	9,66
Gestor público municipal (G.P.M)	1	0,69
Representante do <i>trade</i> turístico (R.T)	75	51,72
Professor universitário (P.U)	20	13,79
Gestor de ins. Formadora/coordenador de curso (G.I.F)	9	6,21
Representante de ONG (R. ONG)	3	2,07
Representante OSCIP, <i>Cluster</i> , IH (O/C/IH)	10	6,90
Membro do Conselho de Turismo (M.C.T)	13	8,97
TOTAL	145	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

6.3.1. A importância da gestão pública do turismo e de sua orientação

Quando indagados, em uma gradação crescente, de zero a cinco, sendo zero considerado como nada efetivo (mínimo) e cinco como o mais efetivo (máximo), sobre a importância da gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas, 64,14% dos entrevistados consideraram esta importância como máxima – Figura 68 -, sendo este percentual mais expressivo, além de para o gestor municipal, para os gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenadores de curso de turismo (77,78%) e gestores públicos estaduais (71,43%). Os menores conceitos - zero e um - foram atribuídos por representantes do *trade* e gestores públicos, correspondendo, porém, a um percentual irrisório do total de entrevistados (Tabela 63) e evidenciando a grande importância atribuída pelo conjunto pesquisado à gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas.

FIGURA 68
 Importância da gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas
 (em %). De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 63
 Importância da gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas (em %)
 De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)

Função	Categorias						Total
	Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	
Gestor público estadual		7,14		7,14	14,29	71,43	100,00
Gestor público municipal						100,00	100,00
Representante do <i>trade</i> turístico	1,33		1,33	14,67	21,33	61,33	100,00
Professor universitário				5,00	35,00	60,00	100,00
Gestor de ins. form./coor.curso					22,22	77,78	100,00
Representante ONG					33,33	66,67	100,00
Representante OSCIP, Cluster IH		10,00			20,00	70,00	100,00
Membro o Conselho de Turismo			7,69	23,08	7,69	61,54	100,00

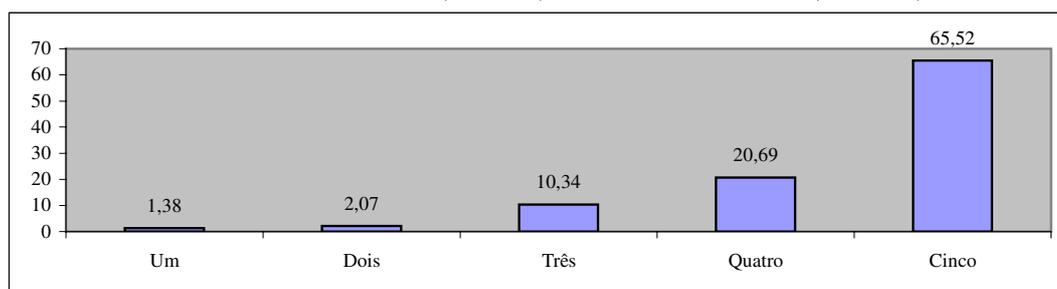
Fonte: Pesquisa direta.

Ao se questionar sobre a importância da gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas da Bahia o percentual de enquadramento no conceito máximo (cinco) sobe um pouco (alcança os 65,52% - Figura 69), não havendo nenhum registro do conceito mínimo (zero) e os conceitos um e dois aparecem exclusivamente junto a representantes do *trade* (Tabela 64), o que fortalece a hipótese da importância do poder público para a competitividade turística da cidade do Salvador, defendida nesta tese. Mas, apesar do elevado percentual de importância máxima atribuído à gestão pública no turismo baiano, apenas 22,76% dos entrevistados avaliaram com o mais elevado conceito, a atuação do Estado no turismo baiano nos últimos 10 anos – Figura 70. A categoria *cinco* foi mais representativa entre os gestores públicos municipal e estaduais, e menos representativa (maiores percentuais nos conceitos de *um* a *três*) para os professores universitários (60% destes utilizaram o enquadramento *dois* e *três*), seguidos por gestores de instituições

formadoras/coordenadores de curso (55,55% escolheram as categorias dois e três) e por representantes do *trade* (55,55% adotaram as categorias de um a três) - Tabela 65.

FIGURA 69

Importância da gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas da Bahia (em %).
De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo).



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 64

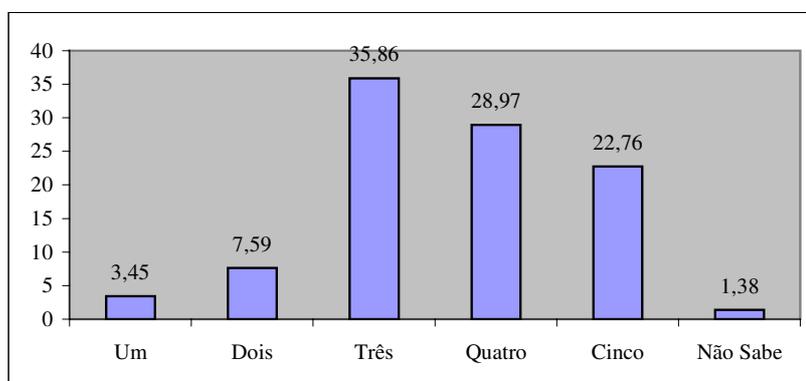
Importância da gestão pública no desempenho de cidades/regiões turísticas da Bahia
(em %) - De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)

Função	Categorias					Total
	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	
Gestor público estadual				21,43	78,57	100,00
Gestor público municipal					100,00	100,00
Repres. Do trade turístico	2,67	4,00	9,33	22,67	61,33	100,00
Professor universitário			15,00	15,00	70,00	100,00
Gestor ins. Form./coor.curso			11,11		88,89	100,00
Representante ONG				33,33	66,67	100,00
Rep. OSCIP, Cluster, IH				30,00	70,00	100,00
Membro do Cons. Turismo			30,77	23,08	46,15	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

FIGURA 70

Avaliação da forma de atuar do Estado no turismo baiano nos últimos 10 anos (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 65
Avaliação da forma de atuar do Estado no turismo baiano nos últimos 10 anos (em %)
De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)

Função	Categorias						Total
	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não Sabe	
Gestor público estadual	7,14	7,14		21,43	50,00		100,00
Gestor público municipal					100,00		100,00
Repres. do trade turístico	4,00	6,67	41,33	26,67	18,67	2,67	100,00
Professor universitário		10,00	50,00	30,00	10,00		100,00
Gestor de ins. for./coord. curso		11,11	44,44	22,22	22,22		100,00
Representante ONG			33,33	33,33	33,33		100,00
Repres. OSCIP, Cluster IH			40,00	50,00	10,00		100,00
Membro do Com. de Turismo	7,69	15,38	15,38	38,46	23,08		100,00

Fonte: Pesquisa direta.

Dentre as justificativas para a avaliação atribuída ao Estado aparece com maior notoriedade a *falta de controle, de projetos e investimentos no turismo baiano*, apontado por 27,01% dos entrevistados, com maior notoriedade entre os representantes do *trade* e de OSCIP, *Cluster* e IH; os elogios às *estratégias, investimentos e/ou equipe do governo*, por 23,36%, presentes em maior percentual entre os gestores públicos municipal e estaduais, e as *críticas à atuação e/ou centralização do Estado*, por 13,14%, com maior destaque entre os representantes de ONG's (Tabela 66). Ressalta-se que esta questão foi respondida por 137 entrevistados.

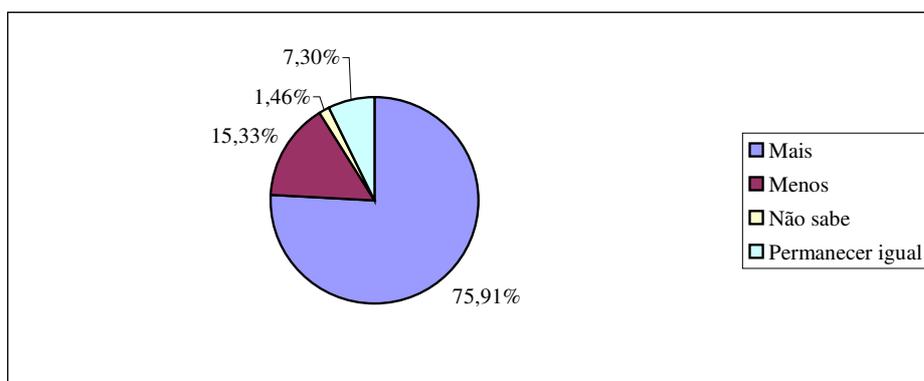
TABELA 66
Justifique a avaliação do papel do Estado no turismo baiano nos últimos 10 anos (em %)

Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Falta de preoc.c/sustentabilidade	7,14			5,56	12,50				2,19
Falta de controle/proj./invest. no tur. baiano	14,29		32,35	27,78	25,00		30,00	20,00	27,01
Elogios as estrat.,inv...e/ou equipe do gov.	35,71	100,00	23,53	5,56	25,00		30,00	26,67	23,36
Turismo visto como prio.p/o gov. Ba	21,43		2,94					13,33	5,11
Incremento do turismo baiano	7,14		5,88					6,67	4,38
Críticas à atuação e/ou central. Do Estado	7,14		8,82	22,22	25,00	33,33	20,00	13,33	13,14
Governo visto c/princ. gestor/prom. tur. Ba.	7,14			11,11	12,50				2,92
Tur. Ba. visto c/ exem. P/ outras localidades			2,94	5,56		33,33			2,92
Falta descentra. Espacial dos inv. no tur. Ba			7,35	11,11		33,33	10,00		6,57
Resultados pouco expres./recur.sub-aprovei.			10,29	5,56				6,67	6,57
Falta divulgação das ações realizadas p/Go.			2,94						1,46
Falta parceria Pub.X Priv.X Terceiro Setor			1,47				10,00		1,46
Faltam recursos financeiros			1,47						0,73
Falta inserção da comunidade				5,56				13,33	2,19
Total Geral	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

Ao serem questionados se o Estado deveria intervir mais ou menos no turismo baiano 75,91% responderam que deveria *intervir mais*, 15,33% *menos*, 7,30% incluíram uma nova categoria, que foi aproveitada, referente à *permanência da intervenção do Estado no nível atual*, e 1,46% do total das 137 pessoas que responderam a esta questão, enquadraram a sua resposta na categoria *não sabe* (Figura 71). A resposta desta questão é de extrema importância às análises realizadas nesta tese. Observou-se, sobretudo nos capítulos 4 e 5, a ampla intervenção do Estado no turismo baiano ao longo da evolução dessa atividade, e, também, a própria perspectiva atual do governo de rompimento com este paradigma; mas em contraposição a esta perspectiva, a pesquisa direta revelou que os atores envolvidos com o turismo soteropolitano consideram, de forma acentuada, como visto, a necessidade de uma maior intervenção. Verifica-se que este percentual é mais elevado entre o *trade* turístico (87,50%), o que reforça a percepção apresentada nesta tese da intensa dependência do turismo baiano e do *trade* local para com o aparato estatal (Tabela 67).

FIGURA 71
O Estado deve intervir mais ou menos no turismo baiano



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 67
O Estado deve intervir mais ou menos no turismo baiano (em %)

Função/Categoria	Mais	Menos	Não Sabe	Permanecer como está*	Total
Gestor público estadual	42,86	35,71		21,43	100,00
Gestor público municipal		100,00			100,00
Representante do Trade turístico	87,50	6,94	2,78	2,78	100,00
Professor universitário	66,67	27,78		5,56	100,00
Gestor de ins. Formadora/coordenador de curso	75,00	12,50		12,50	100,00
Representante ONG	66,67			33,33	100,00
Representante OSCIP, Cluster IH	66,67	33,33			100,00
Membro o Conselho de Turismo	75,00	8,33		16,67	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

* Inserido posteriormente pelos entrevistados.

Ao solicitar aos entrevistados que justificassem a razão para a defesa de uma maior ou menor intervenção do Estado no turismo baiano, observou-se que, dentre os 133 respondentes desta questão, 21,80% defenderam que o *Estado deveria intervir mais em políticas públicas*, ou seja, em ações definidas constitucionalmente como de responsabilidade da esfera pública. Esta justificativa obteve uma maior incidência, em termos percentuais, entre os membros do Conselho de Turismo, sendo adotada por 35,71% destes, os representantes de ONG's (33,33%) e os gestores públicos estaduais (31,25%). Observa-se, entretanto, que é ainda significativo o percentual de atores do turismo baiano que consideram que o Estado deve intervir em áreas que poderiam ser assumidas pela iniciativa privada ou indicadas para parceria público-privado, como a *melhoria do produto, dos serviços, capacitação e divulgação* (17,29%), argumento utilizado com maior destaque pelo *trade* turístico e pelos professores universitários (por, respectivamente, 23,33% e 20% dos seus representantes), ou que o *Estado deve ser o principal gestor/fomentador do turismo local* (6,02%), e também, em um percentual mais restrito, que *o poder público deve suprir as deficiências do setor privado* (0,75%). Foram também citados outros argumentos em prol da maior intervenção do Estado como o fato de que *o turismo gera emprego, renda e desenvolvimento* (por 11,28%) - Tabela 68.

TABELA 68
Justificativas para intervenção ao não do Estado no turismo baiano (em %)

Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Mais, em políctas públicas	31,25		20,00	5,00	25,00	33,33	27,27	35,71	21,80
Mais, em melh. do prod./serv./capacit./div	12,50		23,33	20,00			18,18	7,14	17,29
Mais, turismo gera emprego/renda/des.			18,33	10,00				14,29	11,28
Mais, Estado é o principal gestor/fomentador			8,33				9,09	14,29	6,02
Mais, em parceria com o setor privado	6,25		1,67	5,00	12,50				3,01
Mais, em incentivos ao setor privado			8,33						2,26
Mais, de forma monitorada						33,33	9,09	7,14	2,26
Mais, turismo baiano é ainda incipiente			3,33		12,50				2,26
Mais, é dever do Estado			3,33					7,14	2,26
Mais, devido à concorrência			1,67						0,75
Mais, para corrigir desigual. Sócio-espaciais				5,00	12,50				1,50
Mais, em parceria com a comunidade				10,00					1,50
Mais, para suprir deficiências do set. privado				5,00					0,75
Menos, deixar a iniciativa privada atuar	31,25	100,00	1,67	20,00	12,50		18,18	7,14	11,28
Menos, atuar em parceria com a inic. Privada			3,33	5,00					2,26
Menos, interv.deseq./defesa interes.próprios			3,33						1,50
Menos, Estado deve ser fomentador							9,09		0,75
Manter o nível de intervenção atual	18,75		6,67	10,00	12,50	33,33		7,14	9,02
Faz-se necessário mudar o modelo				5,00	12,50		9,09		2,26
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

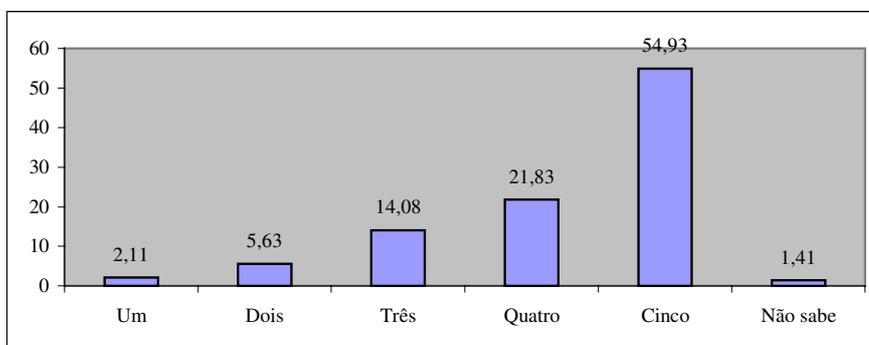
Dentre os que justificaram as suas escolhas por uma menor intervenção do Estado no turismo baiano sobressaiu a argumentação de que o *poder público deveria deixar a iniciativa privada atuar* (indicada por 11,28% do total), resposta que incidu, mais acentuadamente, nos conjuntos formados pelos gestores públicos estaduais (apontada por 31,25% destes), pelo gestor municipal (100%) e pelos professores universitários (20% destes). Cabe ainda registrar que dentre as respostas a este quesito a *manutenção do nível atual de intervenção do Estado* foi indicada por 9,02% dos entrevistados e que 2,26% defenderam a *mudança do modelo atual* – Tabela 68.

6.3.2. Avaliação da importância e da efetividade da cooperação entre os setores público e privado

A avaliação da importância da *cooperação entre os setores público e privado* para o incremento da competitividade turística foi efetuada por 142 entrevistados. Destes, um pouco mais da metade (54,93%) adotou a pontuação máxima (cinco), indicando considerar esta cooperação como extremamente relevante – Figura 72. Esta importância foi considerada mais intensa pelos membros do Conselho de Turismo (75%) e representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (60%) e pelo gestor público municipal (100%).

No confronto desta questão com idêntica aplicada pelo WTOBC em pesquisa analisada anteriormente, realizada no ano 2000, em todo o mundo, sobre a cooperação entre os setores público e privado, observa-se que na Bahia o percentual de enquadramento na categoria máxima, embora representativo, está muito aquém do levantado pelo organismo citado. Nos resultados obtidos pelo WTOBC, 98% dos entrevistados, como visto, enquadraram esta resposta na categoria máxima e não houve indicação de que a cooperação fosse vista como não importante ou pouco importante. Dentre os entrevistados baianos a categoria *zero* não foi empregada, mas a *um* aparece junto aos professores universitários e a *dois* entre estes, os gestores públicos estaduais, representantes do *trade* turístico, de OSCIP, *Cluster* e IH e membros do Conselho de Turismo, revelando a existência de percepção desta parceria como pouco importante para alguns agentes do turismo de Salvador, ainda que estes representem um percentual pouco expressivo no conjunto analisado (Tabela 69).

FIGURA 72
Avaliação da importância da cooperação público e privado no incremento da competitividade turística (em %) - De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 69
Avaliação da importância da cooperação público e privado no incremento da competitividade turística (em %) - De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)

Função/ Categorias	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não sabe	Total
Gestor público estadual		7,14	14,29	21,43	57,14		100,00
Gestor pub. Municipal					100,00		100,00
Rep. Do trade turístico		4,05	13,51	28,38	52,70	1,35	100,00
Professor universitário	15,79	5,26	10,53	10,53	52,63	5,26	100,00
G.de ins. For./Coord. Curso			33,33	22,22	44,44		100,00
Representante ONG			33,33	33,33	33,33		100,00
R. OSCIP, Cluster IH		10,00	20,00	10,00	60,00		100,00
M. Conselho de Turismo		16,67		8,33	75,00		100,00

Fonte: Pesquisa direta.

Na pesquisa realizada para esta tese, as áreas em que a cooperação público-privado aparece como possível de ser mais efetiva (percentuais de 60% em diante no conceito máximo) foram: *proteção ambiental, preservação cultural e do patrimônio natural, proteção ao consumidor, melhoria da imagem do destino e qualidade dos serviços*. Estas respostas, distribuídas em um conjunto formado por quatro questões e 20 itens avaliados, apresentam ampla sintonia com as obtidas pelo WTOBC; todos os itens apontados pelos entrevistados baianos, a exceção da *qualidade dos serviços*, foram indicados dentre os dez prioritários na avaliação dos participantes da pesquisa realizada em escala mundial, ainda que não na mesma ordem (Tabela 70). Observar, entretanto, que os percentuais obtidos na pesquisa local, mesmo quando equivalentes a um *ranking* mais elevado, são sempre mais baixos que os apresentados pela WTOBC. Este organismo revelou, como mencionado, não ter encontrado surpresa em relação ao *ranking* verificado nesta questão, por considerar as áreas elencadas, como aquelas

em que este tipo de parceria tende a ser, de fato, mais efetiva. Na Bahia as parcerias são ainda pouco expressivas, cabendo recordar, dentre essas, a implementada recentemente na área de *qualidade dos serviços*. Como visto, o setor público estadual baiano está desenvolvendo, em parceria com a iniciativa privada, um programa, ainda piloto, o Bahia Qualitur, que objetiva a melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços turísticos da Bahia (vide capítulo anterior).

TABELA 70
Áreas em que a parceria público-privado pode ser mais efetiva. Comparativo entre o ranking Bahia e o ranking WTOBC

Itens	Ranking Bahia*	% de avaliação no conceito máximo Bahia	Ranking WTOBC**	% de avaliação no conceito máximo WTOBC
Proteção ambiental	1	68,97	5	77,00
Preservação cultural e do patrimônio natural	1	68,97	2	85,00
Proteção ao consumidor	2	61,38	9	73,00
Melhoria da imagem do destino	3	60,00	1	87,00
Qualidade dos serviços	3	60,00	13	67,00

Fonte: WTOBC e pesquisa direta.

* Cenário resultante de uma análise de tendências.

** Visão dos atores do turismo quanto à realidade atual.

Ressalta-se que três dentre os itens apontados localmente como aqueles em que a cooperação público-privado pode ser mais efetiva, estão inseridos no tópico **desenvolvimento e incremento do produto turístico**. Neste tópico estão também contemplados o *desenvolvimento e/ou melhoria das atrações* e o *desenvolvimento e/ou melhoria das acomodações*, itens que receberam, respectivamente, pontuações equivalentes a 18,62% e a 31,73% nas categorias mais baixas e intermediária – de zero a três. A *melhoria das acomodações* tende a ser, na atualidade, em grande parte, de responsabilidade da iniciativa privada, mas, em sendo assim, tem-se que se considerar como ainda muito elevado o percentual de entrevistados que a enquadraram na categoria máxima (46,90%) – Tabela 71. Quanto às *atrações*, as parcerias em prol do seu desenvolvimento são ainda restritas, cabendo registrar a existência de iniciativas em alguns eventos, a exemplo do Carnaval de Salvador.

No tópico **infra-estrutura e recursos humanos para o turismo** todos os itens apresentaram percentuais abaixo de 60% no enquadramento na categoria máxima – cinco. O mais elevado percentual na categoria máxima foi observado na *melhoria da educação e da qualificação* (56,55% - Tabela 71) e o mais expressivo percentual nas categorias menos ou medianamente efetivas – de zero a três – ficou com o item *saúde pública e condições sanitárias* (30,34%), o que é facilmente entendido, dado serem estas últimas, funções

geralmente assumidas pelo poder público, ou, pelas empresas privadas, no caso das condições sanitárias, e as primeiras, atividades em que a cooperação tende a apresentar certa relevância.

TABELA 71
Avaliação de quanto efetiva pode ser a cooperação público/privado no turismo (%)
De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)

Itens/Tópicos	Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não sabe	Não resp.	Total
No desenvolvimento/incremento do produto turístico									
Desenvolvimento e/ou melhoria das atrações	0,69	1,38	3,45	13,10	22,76	57,93	0,69		100,00
Desenvolvimento e/ou mel.acomodações	0,69	4,83	8,97	17,24	20,69	46,90	0,69		100,00
Proteção ambiental		1,38	3,45	11,03	13,79	68,97	1,38		100,00
Preservação cultural e do patrimônio natural		0,69	2,76	6,90	20,00	68,97	0,69		100,00
Qualidade dos serviços	0,69		4,83	19,31	15,17	60,00			100,00
No desenvolvimento da infra-estrutura./recursos humanos para o turismo									
Infra-estrutura de transportes e serviços básicos		4,14	6,90	14,48	20,69	52,41	0,69	0,69	100,00
Saúde pública/ condições sanitárias		6,21	11,03	13,10	16,55	52,41		0,69	100,00
Inovação tecnológica		2,07	8,97	11,72	24,14	51,03	1,38	0,69	100,00
Incremento do aparato de segurança	0,69	4,83	9,66	13,10	19,31	51,72		0,69	100,00
Melhoria da educação e qualificação		1,38	8,97	15,86	15,86	56,55	0,69	0,69	100,00
No trabalho de marketing e promoção turística									
Melhoria da imagem do destino		0,69	2,76	9,66	26,21	60,00		0,69	100,00
Condições de competição	0,69		3,45	16,55	23,45	53,79	1,38	0,69	100,00
Incremento e alcance de mercado			3,45	13,10	21,38	58,62	2,76	0,69	100,00
Mercado eletrônico, distribuição via internet		1,38	4,14	10,34	28,28	55,17		0,69	100,00
Proteção ao consumidor		0,69	2,76	16,55	17,24	61,38	0,69	0,69	100,00
Nos fatores socioeconômicos e geopolíticos									
Incremento da renda		2,07	4,14	10,34	22,76	56,55	3,45	0,69	100,00
Impactos dos investimentos		0,69	4,14	12,41	23,45	55,17	3,45	0,69	100,00
Facilidade de investimento/financiamento	2,07	2,07	3,45	14,48	20,69	54,48	2,07	0,69	100,00
Redução de riscos e incertezas	1,38	4,83	7,59	17,93	24,14	40,69	2,76	0,69	100,00
Superação de barreiras ao investimento	0,69	4,14	6,90	14,48	22,07	46,90	4,14	0,69	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

No trabalho de *marketing e promoção turística* estão dois dos itens avaliados como mais prováveis para a cooperação mais efetiva – *proteção ao consumidor e melhoria da imagem do destino* – Tabela 71. O item deste tópico que registrou o mais elevado percentual nas categorias iniciais – menos efetivas ou intermediárias – refere-se às *condições de competição* (apontada por 20,69%), que chegou, inclusive, a apresentar enquadramento na categoria *zero*, indicando que uma parcela razoável dos agentes turísticos baianos não percebe as parcerias como fundamentais ao incremento das condições de competição, ou as percebe como pouco ou medianamente fundamentais.

O tópico referente aos **fatores socioeconômicos e geopolíticos**, assim como o **desenvolvimento da infra-estrutura de recursos humanos para o turismo**, não apresentou nenhum item com percentuais acima de 60% na categoria máxima – Tabela 71. O *incremento na renda* foi o item a aglutinar um mais alto percentual deste tópico de enquadramento na categoria *cinco* (56,55%), ao passo em que a *redução de riscos e incertezas* foi o que apresentou o mais baixo percentual (40,69%) de respostas inseridas em idêntica categoria, dentre todos os itens investigados nessas quatro questões da pesquisa. De forma similar, na pesquisa do WTOBC a redução de riscos e incertezas não esteve contemplada no *ranking* formado pelos 15 primeiros itens melhor avaliados na categoria mais efetiva; a avaliação baiana e a mundial indicam ser ainda significativo o percentual de agentes do turismo que não identificam a cooperação entre os setores público e privado como efetiva para a redução de riscos e incertezas.

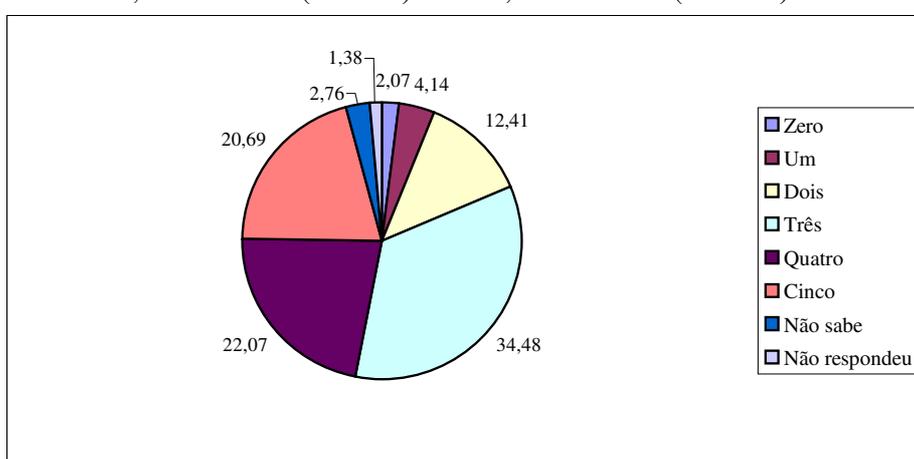
6.3.3. Avaliação atual e prospectiva da cooperação para o incremento da competitividade turística baiana

Canalizando as avaliações para a realidade local, a pesquisa buscou investigar junto aos entrevistados, como estes avaliam a existência de cooperação entre os setores público e privado no incremento da competitividade turística baiana. Neste quesito o percentual de respostas inseridas na categoria máxima declina para 20,69% (Figura 73). As categorias de zero (apontada exclusivamente por representantes do *trade* turístico) a três (incidente em todos os grupos analisados, a exceção do gestor público municipal) foram escolhidas por 53,10% dos entrevistados, revelando que um pouco mais da metade da amostra trabalhada considera entre nada a medianamente expressiva a cooperação analisada (Figura 73 e Tabela 72).

Em uma prospecção sobre as perspectivas futuras de efetividade na cooperação entre os setores público e privado no turismo baiano dois itens referentes ao desenvolvimento e incremento do produto turístico baiano e um ao trabalho de *marketing*/promoção do turismo baiano sobressaíram com os maiores percentuais de enquadramento na categoria máxima: *melhoria da imagem do destino* (inserida na categoria mais efetiva por 65,52%), *preservação cultural e do patrimônio natural* (por 62,76%) e *proteção ambiental* (por 62,07% - Tabela 73). Na pesquisa do WTOBC, como já assinalado em capítulo anterior, as áreas apontadas

como prováveis para uma mais efetiva cooperação no futuro foram aquelas vinculadas ao **desenvolvimento e incremento de produtos** – que abrange as *atrações e acomodações*; *preocupação com a sustentabilidade* e os *padrões de qualidade* -; **marketing e desenvolvimento de infra-estrutura e recursos humanos**. Observa-se, assim, uma certa coincidência entre as opiniões levantadas na Bahia e as obtidas em escala mundial.

FIGURA 73
Existência de cooperação entre os setores público e privado no incremento da competitividade turística baiana (em%).
De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 72
Avaliação da existência de cooperação entre os setores público e privado no incremento da competitividade turística baiana (em %). De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo)

Itens/Função	Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não sabe	Não respondeu	TOTAL
G. público estadual				35,71	28,57	28,57		7,14	100,00
Gestor público municipal					100,00				100,00
Rep. do trade turístico	4,00	2,67	9,33	33,33	24,00	24,00	2,67		100,00
Professor universitário		10,00	10,00	35,00	15,00	15,00	10,00	5,00	100,00
G. ins. for./Coo. de curso			44,44	22,22	33,33				100,00
Representante de ONG				33,33	33,33	33,33			100,00
Rep. OSCIP, Cluster IH			40,00	50,00		10,00			100,00
Membro C. de Turismo		15,38	7,69	38,46	15,38	23,08			100,00

Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 73
Avaliação do quanto efetiva pode ser a cooperação público- privado no turismo baiano
De zero, nada efetivo (mínimo) a cinco, mais efetivo (máximo). Em %.

Itens/Categorias	Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não sabe	Total
No des./increm. prod.tur. baiano								
Des. e/ou melhoria das atrações		1,38	2,07	17,93	24,83	53,79		100,00
Des./ou melhoria das acomodações	0,69	2,76	7,59	16,55	29,66	42,07	0,69	100,00
Proteção ambiental		1,38	6,90	13,79	15,17	62,07	0,69	100,00
Pres. cultural e do patrimo. .natural		0,69	4,14	14,48	17,93	62,76		100,00
Qualidade de serviços	0,69	2,07	8,28	16,55	17,93	54,48		100,00
No des./infra-est./RH do prod.tur.baiano								
Infra-est. de trans. serviços básicos		3,45	4,83	14,48	26,90	49,66	0,69	100,00
Saúde pública e condições sanitárias		6,90	11,72	15,86	18,62	46,21	0,69	100,00
Inovação tecnológica		2,76	8,28	17,24	20,00	49,66	2,07	100,00
Incremento do aparato de segurança		4,14	13,10	15,17	22,07	45,52		100,00
Melhoria da educação e qualificação		1,38	6,21	15,17	24,14	53,10		100,00
No trab. Mark/prom. turis. ba.								
Melhoria da imagem do destino		1,38		9,66	23,45	65,52		100,00
Condições de competição		1,38	3,45	15,17	28,97	49,66	1,38	100,00
Incremento e alcance de mercado		1,38	3,45	13,79	21,38	57,93	2,07	100,00
Merc.elet., distribuição via internet		2,76	5,52	12,41	27,59	51,03	0,69	100,00
Proteção ao consumidor		0,69	4,14	15,17	22,07	55,17	2,76	100,00
Nos fatores socioeco. e geopol.								
Incremento da renda		2,76	8,28	11,72	20,69	53,79	2,76	100,00
Impacto dos investimentos públicos		1,38	4,14	14,48	26,90	51,72	1,38	100,00
Facilidades de inves.e financiamento	0,69	3,45	6,21	16,55	17,93	53,10	2,07	100,00
Redução de riscos e incertezas	0,69	4,83	12,41	17,24	18,62	42,07	4,14	100,00
Superação de barreiras ao inves.	1,38	1,38	9,66	20,69	18,62	44,83	3,45	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

No que se refere ao *marketing* – *imagem do destino* –, presente nas indicações locais, o WTOBC o aponta como uma das áreas mais comuns, conforme observação realizada nas mais diversas localidades do planeta, para o desenvolvimento da cooperação público-privado. Já a indicação, na pesquisa aplicada como parte deste trabalho, dos aspectos vinculados à sustentação – *preservação cultural e do patrimônio natural e proteção ambiental*–, dentre os mais promissores para este tipo de cooperação no futuro, embora repita os resultados alcançados pelo WTOBC em escala mundial, surpreende pela inexistência de experiências locais relevantes nesta direção, ao tempo em que sinaliza para a já existente percepção da necessidade de fomento de parcerias público-privado nestes aspectos em que o poder público tende a trabalhar sem grandes articulações com a iniciativa privada. Quanto ao desenvolvimento da **infra-estrutura e dos recursos humanos** e a *qualidade dos serviços*, contemplados de forma destacada nos resultados do WTOBC, não sobressaem dentre os enquadrados com mais elevado percentual na categoria máxima na Bahia (Tabela 73), provavelmente em face ao histórico de um trabalho individualizado do Estado no tratamento

do primeiro dentre esses itens; de poucas parcerias expressivas no segundo; e do fato de ser ainda recente o mais significativo trabalho de parceria em prol da qualidade dos produtos e serviços do turismo baiano, o Bahia Qualitur, comentado anteriormente. Dentre os itens que receberam o menor percentual de enquadramento na categoria mais efetiva na Bahia, no que se refere à cooperação público-privado em prol do turismo baiano, sobressaem o *desenvolvimento e a melhoria das acomodações, a redução de riscos e incertezas e a superação de barreiras ao investimento* (Tabela 73).

6.3.4. Conhecimento e avaliação dos modelos, programas e ações estruturais: PRODETUR, Cluster, PDITS, Conselho de Turismo do Pólo Salvador e Entorno

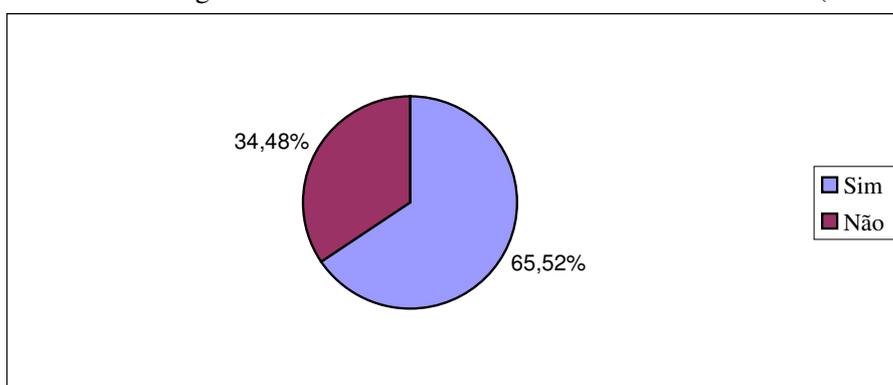
Buscando ingressar em uma avaliação mais detalhada da gestão pública do turismo baiano, tópico central dessa tese, a pesquisa centrou-se, a partir da questão 16 do instrumento de investigação aplicado, nos modelos, programas e ações desenvolvidas pelo poder público local, individualmente ou em parceria. A primeira dentre essas questões procurou investigar se os entrevistados conheciam algum modelo de desenvolvimento do turismo baiano. No total de entrevistados, 95 (65,52%) revelaram conhecer um ou mais modelos de desenvolvimento do turismo baiano e 50 (34,48%) informaram desconhecer (Figura 74). O desconhecimento é mais intenso entre o *trade* turístico, grupo em que mais da metade dos representantes (54,67%) informou desconhecer os modelos, revelando a restrita divulgação de informações sobre as ações públicas no turismo baiano junto a esta categoria, e o maior percentual de conhecimento foi identificando nos grupos formados pelas ONG's, pelos gestores estaduais e pelo gestor municipal (Tabela 74).

Quando questionado - através de uma pergunta aberta, sem apresentar alternativas de múltipla escolha - ao grupo que informou conhecer um ou mais modelos de desenvolvimento do turismo baiano, qual o modelo conhecido, 26,83% apontaram o PRODETUR, 13,01% o *Cluster* de Entretenimento, 10,57% o modelo de pólos e destinos turísticos²², 0,81% o Programa Caminhos da Bahia e 0,81% o PDITS. As demais respostas (47,97%) referem-se a assertivas vagas, como *modelo de desenvolvimento sustentável*

²² Poderia ter sido incorporado no PRODETUR, mas optou-se por não fazê-lo, uma vez que o governo baiano também vem trabalhando com esta definição de pólos e destinos turísticos desde inícios da década de 90, anteriormente, portanto, ao programa realizado em parceria com o BID, como visto.

(0,81%), ou a *equipamentos turísticos privados* (8,13%), como o Complexo Sauípe ou o Praia do Forte Eco Resort; *equipamentos ou atrativos turísticos públicos recuperados* (6,50%), como o Pelourinho ou o Teatro Castro Alves; *programas da estrutura da Secretaria de Cultura e Turismo* como o Qualitur (12,20%) ou o FazCultura e outros, revelando que, em essência, poucos conhecem os modelos assumidos pelo Estado como de desenvolvimento do turismo baiano – Tabela 75.

FIGURA 74
Conhece algum modelo de desenvolvimento do turismo baiano (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 74
Conhece algum modelo de desenvolvimento do turismo baiano

Função/Itens	Sim	%	Não	%
Gestor público estadual	13	92,86	1	7,14
Gestor público municipal	1	100,00		
Representante do <i>trade</i> turístico	34	45,33	41	54,67
Professor universitário	16	80,00	4	20,00
Gestor de ins. formadora/Coordenador de curso	8	88,89	1	11,11
Representante ONG	3	100,00		
Representante OSCIP, Cluster IH	9	90,00	1	10,00
Membro o Conselho de Turismo	11	84,62	2	15,38
Total	95	65,52	50	34,48

Fonte: Pesquisa direta.

Ao perguntar ao grupo citado dos 95 entrevistados, qual o principal foco do modelo de desenvolvimento turístico adotado hoje na Bahia, observou-se que uma parte expressiva destes (30,53%) o considera como *Estado como principal gestor*, com destaque para o grupo formado por representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (Figura 75). Observa-se, entretanto, que as respostas direcionadas à *gestão em parceria entre os setores público e privado* superam este percentual, atingindo 44,21%. Este último foco foi indicado, mais

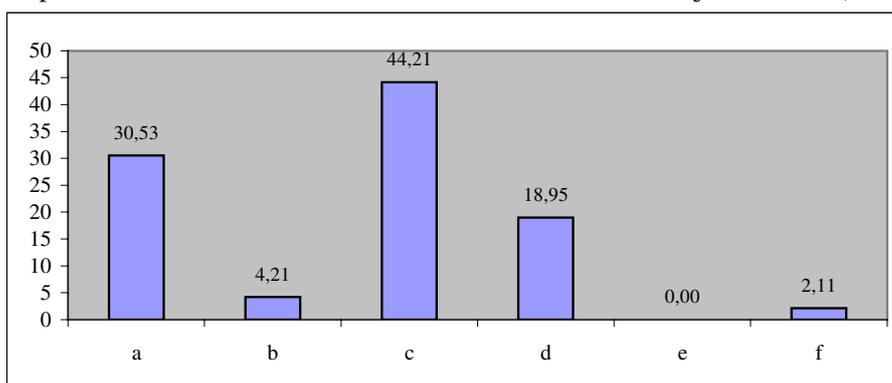
expressivamente, pelo gestor municipal, pelos membros do Conselho de Turismo e pelos gestores de instituição formadora de mão-de-obra para o turismo/coordenador de curso (Tabela 76). Em seguida aparece *gestão em parceria entre os setores público, privado, ONG's e comunidades* (18,95%), que recebeu maior ênfase nos grupos dos gestores públicos estaduais e dos representantes de ONG's, e, com um distanciamento ainda maior, *setor privado como principal gestor* (4,21%) e *outros/inexiste foco* (2,11%) – Figura 75.

TABELA 75
Modelos conhecidos de desenvolvimento do turismo baiano (em %)

Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Sauípe, P.do Forte Eco Resort e o.equip.priv.	11,76			9,09	22,22		7,69	17,65	8,13
Recuperação de equip./atrativos tur. públicos	5,88		14,63					5,88	6,50
Desenvolvimento sustentável	5,88								0,81
PRODETUR	23,53		31,71	36,36	33,33	33,33	7,69	17,65	26,83
Cluster	11,76	100,00	9,76	22,73	11,11		23,08		13,01
Pólos/destinos turísticos	17,65			4,55	22,22	66,67	15,38	17,65	10,57
Qualitur			19,51	9,09	11,11		7,69	17,65	12,20
PDITS				4,55					0,81
Caminhos da Bahia				4,55					0,81
FazCultura e outros programas da Bahiatursa/SCT	17,65		21,95	9,09			23,08	17,65	16,26
Outros	5,88		2,44				15,38	5,88	4,07
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

FIGURA 75
Foco principal do modelo de desenvolvimento turístico adotado hoje na Bahia (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

a - Estado como principal gestor.

b- Setor privado como principal gestor.

c- Gestão em parceria entre os setores público e privado.

d- Gestão em parceria entre os setores público, privado, ONG's, comunidades.

e - Não sabe.

f - Outro.

TABELA 76

Foco principal do modelo de desenvolvimento turístico adotado hoje na Bahia (em %)

Função/Itens	a	b	c	d	e	f	Total
Gestor público estadual	15,38	7,69	46,15	30,77			100,00
Gestor público municipal			100,00				100,00
Representante do Trade turístico	29,41	5,88	41,18	23,53			100,00
Professor universitário	25,00	6,25	43,75	18,75		6,25	100,00
Gestor de ins. form./Coor. Curso	25,00		50,00	12,50		12,50	100,00
Representante de ONG	33,33		33,33	33,33			100,00
Representante OSCIP, Cluster IH	55,56		33,33	11,11			100,00
Membro o Conselho de Turismo	45,45		54,55				100,00

Fonte: Pesquisa direta.

a - Estado como principal gestor.

b- Setor privado como principal gestor.

c- Gestão em parceria entre os setores público e privado.

d- Gestão em parceria entre os setores público, privado, ONG's, comunidades.

e - Não sabe.

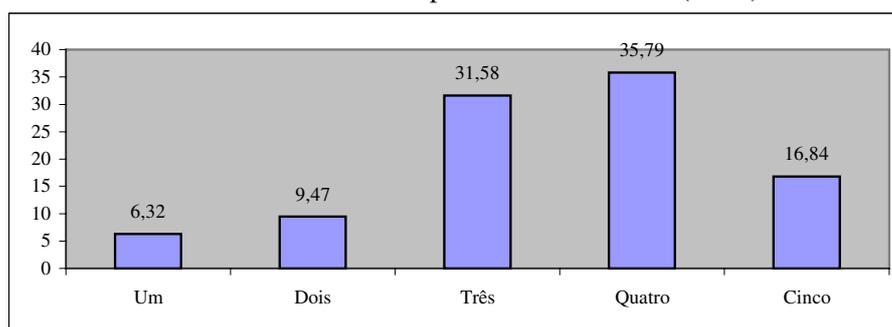
f – Outro.

Na avaliação da adequação do modelo de desenvolvimento turístico adotado na Bahia ao alcance da competitividade turística, em um enquadramento de *zero* – considerado como nada adequado – a *cinco* – extremamente adequado - nenhum entrevistado avaliou o modelo apontado como completamente inadequado; 47,37% o avaliaram como pouco ou medianamente adequado - enquadramento de *um a três*-, 35,79% como adequado e 16,84% como extremamente adequado (Figura 76). Nas funções que o enquadraram como extremamente adequado sobressaem, em termos percentuais, o gestor público municipal e os gestores públicos estaduais (46,15% destes), o que é facilmente compreendido, dado que estes fazem parte da estrutura do governo. Já os maiores enquadramentos nas categorias de *um a três* ficaram por conta dos professores universitários (compreendendo 81,25% destes), categoria que, pela própria formação, tende a ser mais analítica e, portanto, mais crítica; representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (77,77%) e gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenador de curso (62,50%) – Tabela 77.

Quanto às revisões necessárias ao modelo turístico adotado na Bahia, o grupo que respondeu a esta questão (84 pessoas) apontou com maior destaque a necessidade de fomentar a *parceria público-privado* (22,62%); de maior *envolvimento das comunidades/sociedade civil organizada* (9,52%); de *mudança do modelo, construção de estratégias conscientes e de realização de planejamento* (por 7,14%); e de *investimento em promoção/divulgação/captação de turistas* (por 7,14%). No conjunto dos gestores públicos estaduais predominou, como revisões necessárias, a *avaliação permanente e o monitoramento*

(aglutinando 14,29% das respostas), cabendo ressaltar que neste grupo e no do *trade* turístico aparece a *defesa da manutenção do modelo*, ainda que sem grandes destaques; para o gestor municipal, o *maior aporte de recursos* (100%); para os representantes do *trade* turístico (33,33% destes), de OSCIP, *Cluster* e IH (62,50%), e para os gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenador de curso (33,33%), o *fomento à parceria público-privado*; para os professores universitários (36,36%), o maior *envolvimento das comunidades/sociedade civil organizada*; para os membros do Conselho de Turismo, o *incremento das inversões privadas* (27,27%). Junto às ONG não há um item de destaque; foram apontadas como revisões necessárias, em idêntico percentual (33,33%), os *investimentos em promoção/divulgação/captação de turistas*, a *descentralização espacial* e a *incorporação da sustentabilidade* – Tabela 78.

FIGURA 76
Adequação do modelo de desenvolvimento turístico adotado na Bahia ao alcance da competitividade turística (em%)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 77
Adequação do modelo de desenvolvimento turístico adotado na Bahia ao alcance da competitividade turística (em %). De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado

Função/Categorias	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Total
Gestor público estadual			15,38	38,46	46,15	100,00
Gestor público municipal					100,00	100,00
Repres. do trade turístico		5,88	32,35	47,06	14,71	100,00
Professor universitário	12,50	12,50	56,25	18,75		100,00
Gestor de ins. for./C. curso	25,00	12,50	25,00	25,00	12,50	100,00
Representante ONG		33,33		33,33	33,33	100,00
Repr. OSCIP, Cluster IH	11,11	22,22	44,44	22,22		100,00
M. do Conselho de Turismo	9,09	9,09	18,18	45,45	18,18	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 78
Revisões consideradas necessárias ao modelo de desenvolvimento turístico adotado na Bahia (em%)

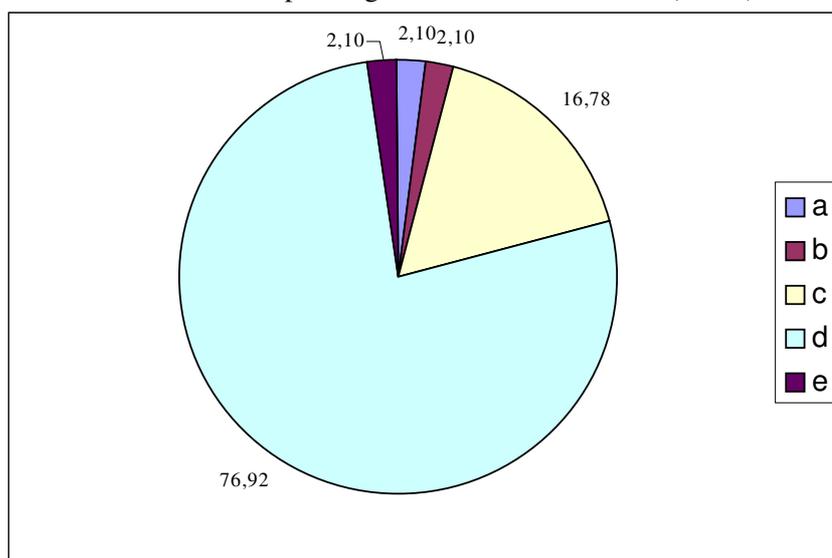
Justificativas	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Maior envolvimento das com./soc. civil org.	7,14			36,36	11,11		12,50	9,09	9,52
Fomentar a capac./infra-est./urb.e tur./seg.	7,14		11,11					9,09	5,95
Avaliação permanente e monitoramento	14,29		3,70	9,09			12,50		5,95
Redução da depend.financeira priv. X público	7,14								1,19
Buscar o incremento da receita	7,14								1,19
Segmentação do produto	7,14								1,19
Aperfeiçoar as pesquisas de demanda	7,14			9,09					2,38
Nenhuma/Manter o modelo	7,14		11,11						4,76
Maior aporte de recursos	7,14	100,00							2,38
Incremento das inversões privadas	7,14							27,27	4,76
Fomentar a parceria público X privado	7,14		33,33	9,09	33,33		62,50		22,62
Fortalecimento dos clusters	7,14								1,19
Invest.em prom./div./captação de turistas			7,41		11,11	33,33		18,18	7,14
Mudança nos gestores públicos			3,70		11,11			9,09	3,57
Ampliar captação de inves. estrangeiros			3,70						1,19
Preparar/incorporar peq empresários			7,41						2,38
Controle da qualidade dos serviços			7,41						2,38
Mudar mod./Const.estrat.consc./efetuar pla			11,11		11,11		12,50	9,09	7,14
Mudar a cultura empresarial				9,09					1,19
Revisar prop.de adoção de mod. importados				9,09					1,19
Descentralização espacial				9,09		33,33			2,38
Adequar o mod.às exigên. do merc.mundial					11,11				1,19
Incorporar a sustentabilidade						33,33		9,09	2,38
Outros	7,14			9,09	11,11			9,09	4,76
TOTAL	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

Após identificar as revisões necessárias, partiu-se para a investigação do modelo indicado para a gestão do turismo baiano, questão respondida por um total de 143 entrevistados (não responderam a esta questão um representante do *trade* turístico e um gestor público estadual). O modelo indicado por 76,92% dos entrevistados propõe a *parceria entre os setores público, privado, as ONG's e a comunidade*, revelando a percepção dos agentes envolvidos com o turismo local, da necessidade de promoção de mudanças em grande parte dos modelos adotados na Bahia, com indicação de que estes não devem ser geridos exclusivamente pelo Estado e nem devem incorporar apenas as parcerias público-privado, mas também os interesses de outros segmentos da sociedade. Em seguida, embora com amplo distanciamento, aparecem as *parcerias público-privado* (16,78%) e com percentuais diminutos, o *Estado como principal gestor e não sabe* – Figura 77. As *parceria entre os setores público, privado e terceiro setor* foram indicadas pela totalidade dos professores universitários, dos representantes das ONG's e pelo gestor público municipal. Já os maiores percentuais de indicação das *parcerias público-privado* aparecem nos grupos dos

representantes do *trade* turístico, dos gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenador de curso e dos representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (Tabela 79).

FIGURA 77
Modelo indicado para a gestão do turismo baiano (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

- a- Estado como principal gestor.
- b- Setor privado como principal gestor.
- c- Parceria público-privado.
- d- Parceria público-privado, ONG's e comunidade.
- e- Não sabe.

TABELA 79
Modelo indicado para a gestão do turismo baiano (em %)

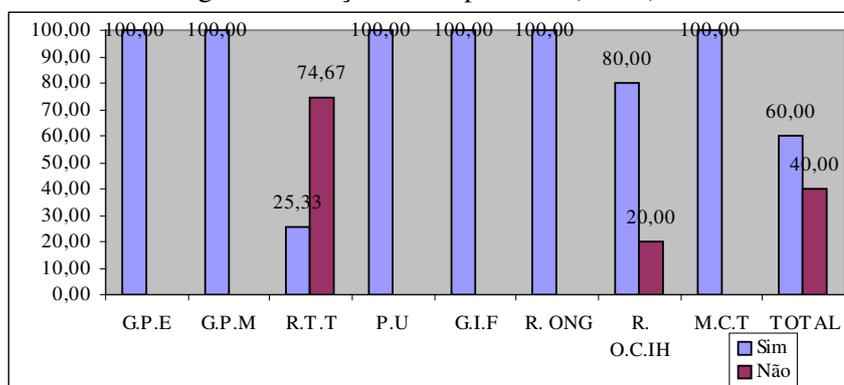
Função/Itens	Estado p. g	S. privado p. g	Par. PxP	Par.PxPxONGxcomun	Não sabe	Total
G.p.estadual		7,69		92,31		100,00
G.p.municip.				100,00		100,00
R. do T.tur.	2,70		24,32	68,92	4,05	100,00
Pro.universi.				100,00		100,00
G.ins.						
F./C.C			22,22	77,78		100,00
R. ONG				100,00		100,00
R.O., C.IH	10,00	10,00	20,00	60,00		100,00
M.C.Turismo		7,69	15,38	76,92		100,00

Fonte: Pesquisa direta.

Na identificação do percentual de conhecimento e avaliação dos programas e modelos de desenvolvimento do turismo baiano observou-se que 60% dos entrevistados revelam conhecer o PRODETUR (Figura 78) - apesar de que, como visto, apenas cerca de 27%, quando questionados sem múltipla escolha, o consideraram como um modelo de desenvolvimento do turismo baiano - sendo o maior grau de desconhecimento identificado

entre o *trade* turístico (74,67% não conhecem o Programa de Desenvolvimento do Turismo), o que reforça a, já comentada, necessidade de uma maior divulgação das ações e programas estruturados para o turismo junto ao setor privado local. Além do *trade*, apenas os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH revelaram desconhecer o PRODETUR (20% destes) – Figura 78. No conjunto dos que revelaram conhecer o PRODETUR, 31,40% o fizeram através do desenvolvimento das suas atividades profissionais, com destaque para os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH e das ONG's; 19,77% por participarem diretamente do programa, dentre os quais sobressaem os Membros do Conselho de Turismo, e 13,95% foram informados do mesmo através da Bahiaturisa, da Secretaria de Cultura e Turismo ou de outras esferas do governo estadual. Por tratar-se de um programa proposto pelo Estado, que teve a sua concepção inicial, como visto, desencadeada em inícios dos anos 90, há mais de uma década, portanto, o percentual de entrevistados que obtiveram informações através do Estado pode ser considerado pouco expressivo – Tabela 80.

FIGURA 78
Conhecimento do Programa de Desenvolvimento Turístico (PRODETUR),
segundo a função desempenhada (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

Quanto à avaliação do Programa de Desenvolvimento do Turismo, dos 87 entrevistados que afirmaram o conhecer, 31,03% o avaliaram com o conceito máximo (Figura 79) e 42,53% o consideraram entre muito pouco a medianamente adequado. Os maiores percentuais de adequação foram registrados nos conjuntos formados pelos gestores públicos estaduais e pelo gestor municipal, o que não surpreende, por tratar-se de um programa desenvolvido pelo Estado, e os mais baixos e medianos, entre os professores universitários e os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (65% e 62,5%, respectivamente, o atribuíram pontuações entre um e três) – Tabela 81.

TABELA 80

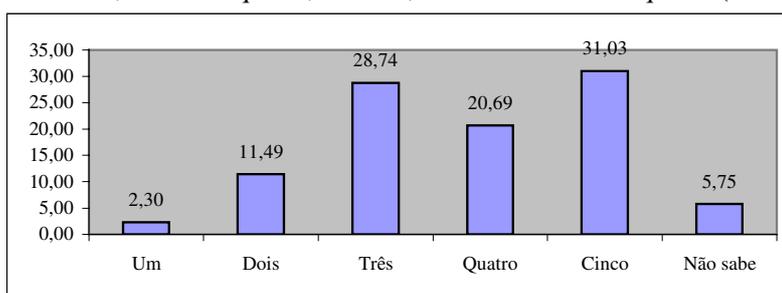
Como tomou conhecimento do Programa de Desenvolvimento Turístico (PRODETUR) em %

Justificativas	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Participação direta	35,71		5,00	5,88		33,33	25,00	53,85	19,77
Atividade profissional	50,00		5,00	47,06		66,67	75,00	23,08	31,40
Bahiatursa/SCT/Gov.Estadual	14,29	100,00	20,00	11,76	20,00			7,69	13,95
Pesquisas/publicações			5,00		30,00				4,65
Eventos*			20,00	5,88	30,00				9,30
Universidade/Faculdade			10,00	23,53	20,00				9,30
Amigos/familiares			5,00						1,16
Associações de classe/conselhos			5,00					7,69	2,33
Meios de comunicação			20,00					7,69	5,81
Banco do Nordeste			5,00	5,88					2,33
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

* Palestras, seminários, congressos, reuniões.

FIGURA 79

Avaliação do Programa de Desenvolvimento Turístico (PRODETUR)
De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado (em %)

Fonte: Pesquisa direta.

Na indicação dos principais problemas/pontos fracos do PRODETUR, 17,74% dos 74 entrevistados que responderam a esta questão indicaram a *falta de participação/controle da sociedade*, 14,52% o *excesso de exigências dos financiadores*, 12,90% a *concentração espacial dos investimentos* e 9,68% o *tratamento diferenciado atribuído aos atores do processo*. Além desses aspectos, aparecem diversos outros, em percentuais pouco expressivos – Tabela 82. No cômputo global das categorias analisadas, sobressaem, junto aos gestores públicos, o excesso de exigência dos financiadores (30,77%); entre os representantes do *trade*, o tratamento diferenciado para os atores do processo (25%); dentre os professores universitários, a concentração espacial dos investimentos (25%); para os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH e os gestores de instituição formadora de mão-de-obra para o turismo e coordenadores de curso de turismo não há um aspecto preponderante; já dentre os membros de ONG's, destaca-se a falta de participação/controle da sociedade (40%) – Tabela 82.

TABELA 81
Avaliação do Programa de Desenvolvimento Turístico (PRODETUR)
De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado (em %)

Itens/Função	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não Sabe	Total
G.p.estadual			14,29	14,29	71,43		100,00
G.p.municip.					100,00		100,00
R. do T.tur.		10,53	10,53	42,11	26,32	10,53	100,00
Pro.universi.	5,00	15,00	45,00	20,00	10,00	5,00	100,00
G.ins. F./C.C		11,11	44,44		22,22	22,22	100,00
R. ONG			66,67		33,33		100,00
R.O., C.IH	12,50		50,00	12,50	25,00		100,00
M.C.Turismo		30,77	15,38	23,08	30,77		100,00

Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 82
Principais problemas/pontos fracos do Programa de Desenvolvimento Turístico da Bahia
(PRODETUR/Ba) em %

Justificativas/Funções	G.P.		R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
	E.	M.							
Centralização das decisões	7,69								1,61
Excesso de exigências dos financiadores	30,77		12,50	12,50				16,67	14,52
Falta de autonomia do Estado	7,69								1,61
Concentração espacial dos investimentos	15,38			25,00				16,67	12,90
Estrat. Direc. Exclus.a inv. em infra-est.	7,69				20,00			8,33	4,84
Tratamento diferenc. p/ atores do processo	7,69		25,00	6,25	20,00			8,33	9,68
Falta de participação/controlado da sociedade	23,08			18,75	20,00	40,00		16,67	17,74
Incentivo ao turismo estrangeiro			12,50						1,61
Falta de interação com o trade			12,50				33,33		3,23
Inexist. de planej./de critério para os invest.			12,50	6,25					3,23
Recursos escas. P/ o Marketing /promoção				6,25		20,00		8,33	4,84
Encargos financeiros altos			12,50	6,25					3,23
Nenhum				6,25			33,33		3,23
Faltam inv.em educ./capac. e mob. Comunit.				6,25		20,00		8,33	4,84
Recursos sub-aproveitados					20,00				1,61
Monitoramento das ações					20,00				1,61
Impactos ambientais						20,00			1,61
Recursos escassos para a área ambiental								8,33	1,61
Não divulgação das ações			12,50						1,61
Restrita geração de emprego e renda				6,25					1,61
Deficiê.oferta loc./Baixa qual. prod.e serv.							33,33		1,61
Poucos investimentos em infra-estrutura								8,33	1,61
TOTAL	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

Já nas principais vantagens do PRODETUR, também apontadas por 74 pessoas, sobressaem os *investimentos em infra-estrutura* (indicados por 29,73%), o *planejamento, a regionalização e a desconcentração espacial* (por 13,51%), os *recursos disponíveis* (por 10,81%), o *investimento em capacitação, marketing e promoção* (por 8,11%), o *desenvolvimento do turismo/aumento da competitividade* (por 5,41%) e o *projeto/a concepção* (por 5,41%) - Tabela 83. Considerando as categorias, individualmente, os aspectos

enquadrados com maior expressão enquanto pontos fortes do PRODETUR foram: investimentos em infra-estrutura (por 60% dos gestores de instituição e coordenadores de curso e por 66,67% das ONG's) e recursos disponíveis (60%, pelos membros de OSCIP, *Cluster* e IH) – Tabela 83.

TABELA 83
Principais vantagens/pontos fortes do Programa de Desenvolvimento Turístico da Bahia
(PRODETUR –Ba) em %

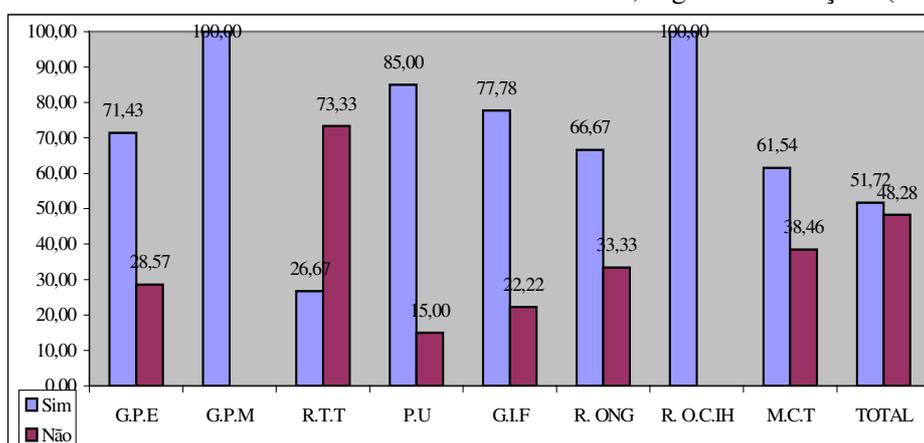
Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Resolução de problemas estruturais dos municípios	4,76								1,35
Aproximação Estado x Sociedade	4,76								1,35
Prioridade à educação	4,76								1,35
Integração setor público x <i>trade</i> x comun.	4,76							9,09	2,70
Divulgação dos destinos	4,76								1,35
Investimentos em infra-estrutura	23,81		9,09	52,94	60,00	66,67		18,18	29,73
Inves. em capacitação/marketing/promoção	9,52		9,09		20,00			18,18	8,11
Melhoria da qualidade de vida/meio ambiente	4,76								1,35
Planej./regional./desconcentração espacial	19,05		9,09	23,53				9,09	13,51
O projeto/a concepção	4,76		18,18					9,09	5,41
Participação das comunidades	4,76	100,00							2,70
Participação do setor privado								9,09	1,35
Melhoria de equipamentos			9,09						1,35
Captação de turistas			9,09						1,35
Promover o desenvolvimento cultural			9,09						1,35
Recursos disponíveis	4,76		9,09	5,88		33,33	60,00	9,09	10,81
Aporte financeiro para as empresas			9,09						1,35
Des. do turismo/aumento da competitividade			9,09	5,88			20,00	9,09	5,41
Alcance dos objetivos				5,88					1,35
Programa de longo prazo				5,88					1,35
Geração de novas oportunidades de negócio					20,00				1,35
Contar com diferenciais da oferta tur.da Ba.							20,00		1,35
Fórum de discussão								9,09	1,35
Projeto suprapartidário	4,76								1,35
TOTAL	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

Registrando um grau de desconhecimento um pouco mais amplo do que o identificado no PRODETUR, o modelo do *Cluster* foi indicado como *não conhecido* por 48,28% da amostra, com destaque, mais uma vez, para os representantes do *trade* turístico – 73,33% afirmaram não conhecê-lo. Nesse caso, mesmo dentre os representantes do poder público estadual registra-se desconhecimento, em um percentual de 28,57. As únicas categorias em que o *Cluster* é do conhecimento geral é a do gestor municipal (que, entretanto, como sabido, tem apenas um representante), e dos representantes de OSCIP, *Cluster* e IH, o

que é facilmente compreendido, dada a relação próxima destes com a proposta deste modelo idealizado para a Bahia – Figura 80.

FIGURA 80
Conhecimento do *Cluster* de Entretenimento da Bahia, segundo as funções (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

O *Cluster* passou a ser conhecido pelos entrevistados principalmente através da atividade profissional desenvolvida (por 33,33%); da participação em eventos (por 20,51%); de informações da Bahiatursa, da Secretaria de Cultura e Turismo e de outras instâncias do poder público estadual (por 14,10%) e da participação direta no mesmo (por 11,54%) -Tabela 84. Mais uma vez, o conhecimento decorrente de informações prestadas pelo Estado torna-se restrito, principalmente quando se sabe que esta proposta, oriunda do governo estadual, objetivava, ao menos teoricamente, uma ampla parceria, envolvendo os mais distintos agentes do turismo. Observa-se também o irrisório percentual de pessoas que passaram a conhecer este modelo através do próprio *Cluster* (2,56% - Tabela 84), sendo todas estas a este vinculadas, o que indica a restrita preocupação desse grupo em difundir a sua imagem e as suas propostas junto aos atores do turismo local. Esta constatação reflete o posicionamento defendido inicialmente pelo poder público estadual, de que os representantes dessa OSCIP e, sobretudo, do seu Conselho de Líderes, deveriam ser “empresários de ponta”, pertencentes a grandes grupos atuantes na Bahia, mas não necessariamente sediados no Estado, ao tempo em que justifica a atual preocupação do *Cluster* com a necessidade de mudança da sua postura isolacionista e de promoção da participação cidadã, comentadas anteriormente.

TABELA 84
Como tomou conhecimento do modelo do *Cluster* (em %)

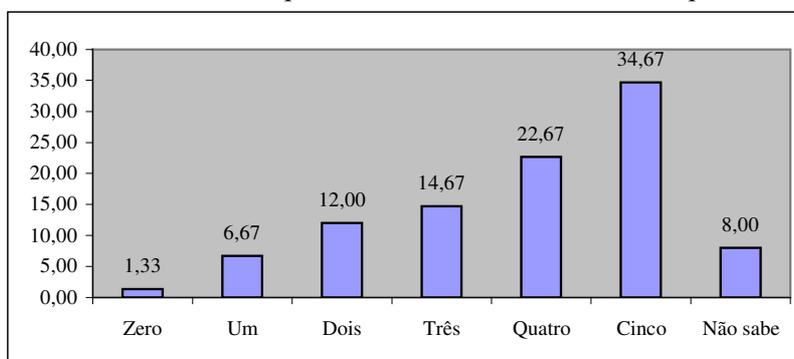
Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Participação direta	20,00			15,79			22,22	22,22	11,54
Atividade profissional	50,00	100,00	21,05	21,05	11,11	50,00	55,56	55,56	33,33
Bahiatursa/SCT/Gov.Estadual	10,00		21,05	15,79	11,11	50,00		11,11	14,10
Pesquisas/publicações				15,79	22,22				6,41
Eventos*			42,11	15,79	44,44			11,11	20,51
Universidade/Faculdade	10,00			10,53					3,85
Amigos/familiares			5,26						1,28
Associações de classe/conselhos									
Meios de comunicação			5,26	5,26	11,11				3,85
Banco do Nordeste									
Participação indireta	10,00								1,28
EMTURSA/Prefeitura Municipal			5,26						1,28
Através do <i>Cluster</i>							22,22		2,56
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

* Palestras, seminários, congressos, reuniões.

Na avaliação do *Cluster*, realizada por 75 pessoas, 34,67% o enquadraram como um modelo extremamente adequado (Figura 81) e, idêntico percentual o considerou entre nada adequado a medianamente adequado. Os maiores percentuais de adequação foram observados junto aos gestores públicos estaduais (90% o atribuíram a nota máxima) e ao municipal, superando, consideravelmente, a própria avaliação do grupo formado por representantes de OSCIP, *Cluster* e IH. Neste último grupo, o *Cluster* obteve apenas 20% de enquadramento na avaliação máxima. Deve-se registrar que também no grupo de gestores públicos aparece o único percentual de enquadramento do *Cluster* no conceito mínimo – nada adequado (representando 10% das avaliações deste grupo) – Tabela 85.

FIGURA 81
Avaliação do modelo do *Cluster* proposto para a Bahia (em %)
De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 85
Avaliação do modelo do *Cluster* proposto para a Bahia (em %)
De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado

Função/Itens	Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não Sabe	Total
G.p.estadual	10,00					90,00		100,00
G.p.municip.						100,00		100,00
R. do T.tur.			15,00	5,00	25,00	45,00	10,00	100,00
Pro.universi.		11,76	11,76	17,65	29,41	17,65	11,76	100,00
G.ins. F./C.C		14,29	28,57	14,29	28,57		14,29	100,00
R. ONG				50,00		50,00		100,00
R.O., C.IH			10,00	40,00	30,00	20,00		100,00
M.C.Turismo		25,00	12,50	12,50	25,00	12,50	12,50	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

Dentre os pontos fracos do modelo do *Cluster* de Entretenimento proposto para a Bahia destacam-se o fato deste *não funcionar, não ter deslanchado ou ser incipiente*, argumentação incidente em 23,08% das respostas a este quesito; *da ausência de divulgação/discussão* (apontada por 10,26%); *da falta de experiência/maturidade/visão do setor privado* (por 10,26%); de ser um modelo *inadequado/importado* (por 7,69%); e a *dificuldade/resistência à mudança de mentalidade* (por 7,69%) – Tabela 86. Como visto, a maior parte dos pontos considerados críticos no *Cluster*, além do seu não funcionamento e das resistências do setor privado, refere-se à forma como foi estruturado, sem discussão, sem adaptações, o que reforça as críticas traçadas, anteriormente, à forma como os modelos são transpostos para as realidades locais. Vale registrar que na avaliação do grupo que compreende os representantes do *Cluster*, OSCIP e IH, 50% (Tabela 86) consideraram como ponto fraco à *falta de compreensão do modelo* e a outra metade, à *inexistência de integração público-privado*, aspecto fortemente salientado pelos entrevistados, nos mais diversos itens investigados ao longo desta pesquisa.

Mas se a ausência de *integração público-privado* foi apontada como um dos mais relevantes pontos fracos do *Cluster*, foi também indicada como o mais expressivo ponto forte deste modelo, por 35,71% dos 56 entrevistados que responderam a esta questão. Em seguida, e com largo distanciamento, aparece, dentre os pontos fortes do *Cluster*, a possibilidade de *articulação/fortalecimento do trade turístico* (indicado por 8,93%) e a *mudança de mentalidade* (por 7,14%), aspecto, como visto, também relacionado dentre os pontos fracos. Diversos outros aspectos foram ainda mencionados, porém, os percentuais individuais foram pouco expressivos se comparados ao conjunto analisado – Tabela 87. A exceção dos gestores públicos estaduais e dos membros do Conselho de Turismo, em todas as demais categorias a

parceria público-privado/gestão compartilhada foi o item que aglutinou os mais elevados percentuais de enquadramento (Tabela 87).

TABELA 86
Principais pontos fracos do *Cluster* de Entretenimento da Bahia (em %)

Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Risco de descontinuidade	12,50								2,56
Estado visto como provedor pelos empres.	12,50								2,56
Priorização da cidade do Salvador	12,50								2,56
Dificuld./resistência à mudan.de mentalidade	25,00							16,67	7,69
Não funciona/não deslanchou/incipiente	37,50		33,33	7,69	50,00			33,33	23,08
Falta de recursos		100,00							2,56
Ausência de divulgação/discussão			66,67		25,00	50,00			10,26
Falta de exper./maturid./de visão do s.priv.				15,38				33,33	10,26
Presença de organiz. Com outros interesses				7,69					2,56
Modelo inadequado/importado				23,08					7,69
Dific. de criação de um sistema integrado				7,69					2,56
Ampla abrangência geográfica e setorial				7,69					2,56
Foco na eficiência econômica				7,69					2,56
Não incorp.de pequenas e médias empresas				7,69					2,56
Trab.poderia ser assumido p/outros organis.				7,69					2,56
Inexistência de represent.das comunidades					25,00				2,56
Falta de compreensão do modelo							50,00		2,56
Inexistência de integração público X privado				7,69		50,00	50,00		7,69
Falta de definição clara do objetivo								16,67	2,56
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

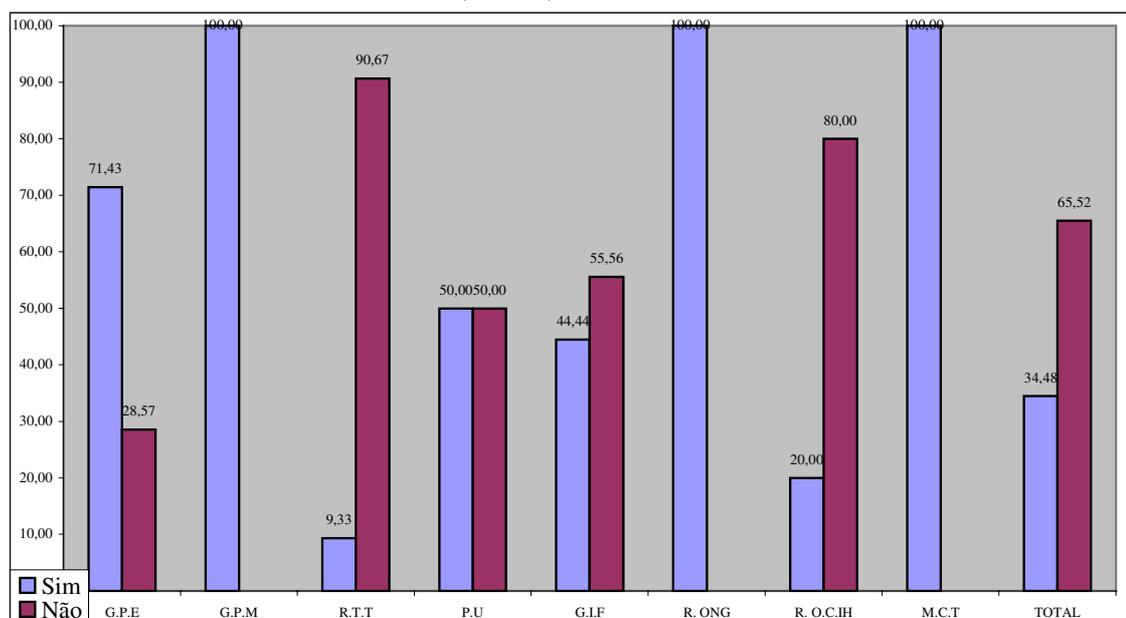
Idênticas questões formuladas para o PRODETUR e para o *Cluster* foram também direcionadas para o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS – do Pólo Salvador e Entorno. Neste caso, a grande maioria dos entrevistados (65,52%) revelou não conhecer o plano – Figura 82. Este é desconhecido para a quase totalidade dos representantes do *trade* turístico (90,67% o desconhecem), para parte expressiva dos representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (80%), sendo, obviamente, mais conhecido frente aos gestores públicos estaduais (71,43% o conhecem – Figura 82) e o gestor municipal contribuindo, mais uma vez, para a percepção de que as ações, programas e modelos propostos para o turismo baiano estão centrados na esfera governamental, que além de responsável pela sua condução, é também a grande detentora das informações sobre os mesmos.

TABELA 87
Principais vantagens - pontos fortes do *Cluster* (em %)

Justificativas/funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Política de desenvolvimento do turismo	25,00		8,33						5,36
Par. Púb.X Priv./gestão compartilhada	12,50	100,00	33,33	53,85	40,00	50,00	44,44		35,71
Precisa funcionar	12,50								1,79
Mudança de mentalidade	25,00						11,11	16,67	7,14
Aumento da competitividade do turismo baiano	25,00			7,69					5,36
A idéia/ a iniciativa			8,33					16,67	3,57
Incentivo aos empresários			8,33						1,79
Nenhum			8,33						1,79
Possibilidade de articulação/fortalecim. do <i>trade</i>			8,33	7,69	20,00		11,11	16,67	8,93
Integração do lazer, cultura e turismo			8,33			50,00			3,57
Divulgação externa da Bahia			8,33					16,67	3,57
Geração de empregos/negócios			8,33						1,79
Possibilidade de desenvolvimento da cultura				7,69					1,79
Modelo adequado/importado				15,38			11,11		5,36
Planejamento/gestão regional do turismo				7,69				16,67	3,57
Difusão da idéia					20,00				1,79
Captação de fluxo turístico de maior poder aquisitivo					20,00				1,79
Visão estratégica							22,22		3,57
Melhoria do produto								16,67	1,79
TOTAL	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

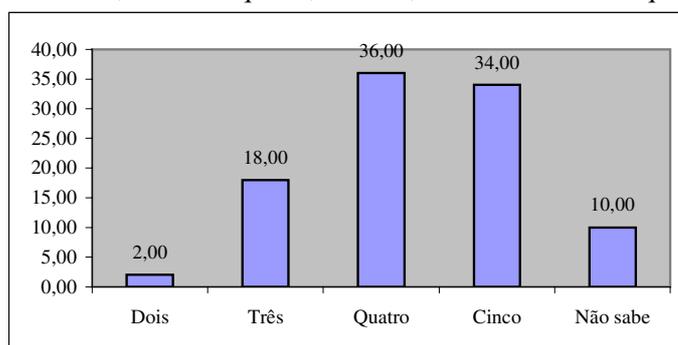
FIGURA 82
Conhecimento do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) – em %



Fonte: Pesquisa direta.

No universo formado pelos 50 entrevistados que afirmaram ter conhecimento do PDITS do Pólo Salvador e Entorno, este se deu, sobretudo, através do desenvolvimento das atividades profissionais dos inquiridos (segundo 39,58%), item presente com maior destaque entre os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH e gestores públicos estaduais; da participação direta destes no plano (conforme 14,58%); através de informações obtidas na Bahiatursa, Secretaria da Cultura e Turismo ou em outras instâncias do poder público estadual (12,50%); da participação em eventos (8,33%), dentre outras razões – Tabela 88. O Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável foi, comparativamente ao PRODETUR e ao *Cluster*, a mais bem avaliada iniciativa governamental baiana. Considerando o número zero como nada adequado e cinco como extremamente adequado, cerca de 36% da amostra atribuíram ao PDITS o número quatro e 34% o cinco. As avaliações mais positivas ficaram por conta dos gestores públicos municipal e estaduais – Figura 83 e Tabela 89.

FIGURA 83
Avaliação do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS)
De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado (em %)



Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 88
Como tomou conhecimento do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo
Sustentável (PDITS) - em %

Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Participação direta	40,00			10,00				16,67	14,58
Atividade profissional	60,00		28,57	20,00		50,00	100,00	50,00	39,58
Bahiatursa/SCT/Gov.Estadual			14,29	10,00	25,00	50,00		16,67	12,50
Pesquisas/publicações				10,00	25,00				4,17
Eventos*		100,00		20,00	25,00				8,33
Universidade/Faculdade			14,29	10,00	25,00				6,25
Associações de classe/conselhos								16,67	4,17
Meios de comunicação			28,57	10,00					6,25
Através do Instituto de Hospitalidade			14,29	10,00					4,17
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

* Palestras, seminários, congressos, reuniões.

TABELA 89
Avaliação do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) da
Região de Salvador e Entorno
De zero, nada adequado, a cinco, extremamente adequado (em %)

Função/ Itens	Dois	Três	Quatro	Cinco	Não Sabe	Total
Gestor público estadual			20,00	70,00	10,00	100,00
Gestor público municipal				100,00		100,00
R. do trade turístico		28,57	28,57	42,86		100,00
Professor universitário		20,00	50,00	20,00	10,00	100,00
Gestor de I. F./C.C		25,00	25,00	50,00		100,00
Representante ONG		66,67			33,33	100,00
Representante O., C., IH		50,00			50,00	100,00
Membro do C.Turismo	7,69	7,69	61,54	15,38	7,69	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

No cômputo global, apenas 28 entrevistados indicaram os principais problemas (pontos fracos) e 36, as principais vantagens (pontos fortes) do PDITS. Dentre os problemas destacaram-se: o fato deste plano ter sido *elaborado por consultorias externas à Bahia* (indicado por 17,86%), de *ainda não ter sido implementado* (por 14,29%) e a *falta de engajamento do trade turístico e da comunidade* (por 10,71%) – Tabela 90. As críticas à sua elaboração por uma empresa de consultoria externa à Bahia partiram, sobretudo, dos professores universitários (42,86% dessa categoria que respondeu à questão – Tabela 90), provavelmente, em face à já existência, na Bahia e em Salvador, de um amplo número de faculdades e universidades com cursos de turismo e de núcleos já consolidados de pesquisa nesta área, aos quais poderia ter sido atribuída esta tarefa. Ressalta-se que nenhum membro do *trade* turístico respondeu a esta questão, fruto do restrito conhecimento desta categoria em relação ao plano analisado (Tabela 90). As principais vantagens (pontos fortes) do PDITS referem-se à promoção, por parte deste, do *desenvolvimento sustentável*, à *integração da comunidade* e à *adoção de um modelo participativo* - indicado por 41,67% dos respondentes a esta questão, com destaque para os gestores públicos estaduais (62,50% destes) e para o municipal; à *sistematização de informações e documentos* (por 13,89%) e à *promoção da regionalização* (por 5,56%) – Tabela 91. Como visto, seguindo as recomendações da equipe do BID, banco financiador do PRODETUR, a elaboração do PDITS envolveu a participação comunitária, excetuando-se, assim, da maior parte das experiências de planejamento turístico realizadas na Bahia.

TABELA 90
Principais problemas/pontos fracos do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) - em %

Justificativas/ Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Controle do Estado/financiadores	14,29							10,00	7,14
Divulgação	14,29								3,57
Falta de enfoque analítico/plano descritivo	28,57								7,14
Não func./n.deslanchou/n.foi implementado	14,29							30,00	14,29
Elaborado por consultorias externas à Bahia	14,29			42,86				10,00	17,86
Dific.de leitura e compreen.do documento	14,29								3,57
Dificuldade de eleição das prioridades		100,00							3,57
Pouco efetivo				14,29					3,57
Predomínio de interesses individuais				14,29					3,57
Falta de engajamento do trade/comunidade				14,29			100,00	10,00	10,71
Valor.restrita da área educac. e ambiental				14,29		100,00			7,14
Constituição do Conselho de Turismo					100,00				3,57
Centralização espacial								10,00	3,57
Atraso na lib.de recursos para os programas								10,00	3,57
Resistência dos empresários em aderirem								10,00	3,57
Normas de difícil execução p/empreended.								10,00	3,57
Total	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 91
Principais vantagens/pontos fortes do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) - em %

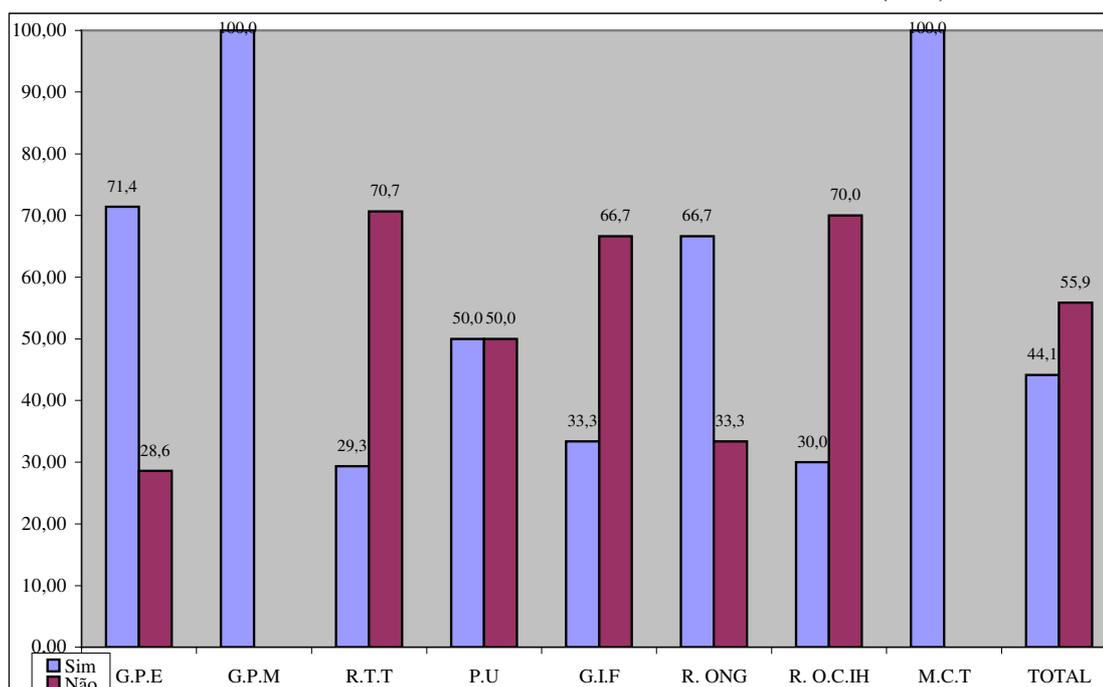
Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Des. Sust./Integ.da comunid./mod.particip.	62,50		100,00	33,33	40,00			36,36	41,67
Sistematização de doc./infor./diagnóstico	12,50			33,33		50,00		9,09	13,89
Regionalização	12,50			16,67					5,56
Segmentação	12,50								2,78
Discussão com os segmentos envolvidos		100,00							2,78
Ainda não implementado				16,67					2,78
Desenvolvimento das prefeituras					20,00				2,78
Recursos para capacitação					20,00				2,78
Propostas para restaurar o Patrim.Histórico					20,00	50,00			5,56
Oportunidade institucional							100,00		2,78
Articulação com o PRODETUR								9,09	2,78
Beneficia o turismo								18,18	5,56
Visa a melhoria de vida da população								9,09	2,78
Defesa da consciência ambiental								9,09	2,78
Respaldo financeiro								9,09	2,78
Total	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

O último bloco das avaliações realizadas na pesquisa, anterior aos comentários finais, refere-se ao Conselho de Turismo da Região de Salvador e Entorno. Como visto, o Conselho foi criado em face às demandas do PRODETUR, tendo sido o responsável pela aprovação do PDITS do pólo turístico em análise. Apesar de composto por membros oriundos

das mais diversas categorias do turismo, representantes do poder público federal, estadual, municipal, do terceiro setor e do setor privado, apenas 44,14% dos entrevistados revelaram conhecer o Conselho, constatando-se, assim, que este organismo é, portanto, desconhecido para mais da metade da amostra pesquisada – Figura 84. Mais uma vez, o *trade* turístico lidera o grupo dos que apresentaram mais elevado percentual de desconhecimento (70,67%), seguido, com proximidade, pelos representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (70%) e pelos gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenadores de curso (66,67%). E também repetindo a situação já verificada anteriormente na avaliação dos programas e modelos desenvolvidos para o turismo baiano, os grupos em que há um maior percentual de conhecedores do Conselho foram os formados pelos gestores públicos estaduais (71,43% o conhecem) e pelo gestor municipal, além de, nesse caso, por razões óbvias, pelos próprios membros do Conselho – Figura 84.

FIGURA 84
Conhecimento do Conselho do Pólo Salvador e Entorno (PSE) - em %



Fonte: Pesquisa direta.

Ao analisar as respostas obtidas para a questão referente a como os entrevistados, que conhecem o Conselho, tomaram conhecimento da sua existência, observa-se que 29,31% destes o fizeram porque *participam diretamente deste corpo colegiado*, argumentação presente, com maior intensidade, entre os membros do Conselho de Turismo (apontada por

76,92% destes), representantes de ONG e gestores públicos estaduais (respectivamente, 50% destes) – Tabela 92. Ainda com percentuais de maior relevo aparecem argumentos como: *através da atividade profissional* (adotado por 18,97%), *de eventos* (por 18,97), *dos meios de comunicação* (10,34%) – Tabela 92. Ressalta-se que, pela primeira vez na pesquisa, os meios de comunicação ocupam uma certa expressividade enquanto mecanismo de divulgação de atividades desenvolvidas em prol do turismo baiano.

TABELA 92
Como tomou conhecimento do Conselho de Turismo do Pólo Salvador e Entorno (PSE)
em %

Justificativas/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Participação direta	50,00			20,00		50,00		76,92	29,31
Atividade profissional	37,50	100,00	15,00	10,00		50,00	100,00		18,97
Bahiatursa/SCT/Gov.Estadual	12,50		10,00						5,17
Pesquisas/publicações				10,00	50,00				3,45
Palestras/seminários/congressos/reuniões			30,00	30,00	50,00			7,69	18,97
Universidade/Faculdade			5,00						1,72
Amigos/familiares			5,00						1,72
Associações de classe/conselhos			5,00	10,00				15,38	6,90
Meios de comunicação			20,00	20,00					10,34
EMTURSA/Prefeitura Municipal			5,00						1,72
Embratur/M. Turismo			5,00						1,72
Total	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

Buscou-se adicionalmente investigar a percepção dos entrevistados em relação ao tipo de contribuição que o Conselho poderá ocasionar ao turismo do pólo Salvador e Entorno. As respostas, dadas por um conjunto de 62 pessoas, foram bastante difusas (Tabela 93), incluindo desde questões próximas ao âmbito de atuação de um corpo colegiado como este, até outras sobre as quais o Conselho dificilmente terá poder de influência direta, a exemplo da *elaboração do plano diretor* ou *distribuição equitativa dos recursos destinados ao turismo baiano*, ou ainda, a *negação completa das suas possibilidades de atuação*. As respostas evidenciam que a restrita experiência, na atividade turística baiana, de constituição de corpos colegiados, envolvendo a participação de distintos segmentos da sociedade, conduz a percepções e a expectativas que podem extrapolar o âmbito de atuação desse grupo, dificultando o seu trabalho, ou mesmo negar completamente qualquer possibilidade de contribuição que este possa vir a agregar (a resposta *nenhuma contribuição* foi apresentada por 3,23% da amostra, tendo sido utilizada por professores universitários e membros do *trade* turístico – Tabela 93). Os pontos levantados enquanto possíveis contribuições do Conselho, que aglutinaram percentuais mais significativos de respostas, foram: *participação das*

comunidades/gestão participativa, apontado por 12,90%, com destaque para os representantes de ONG's e para os professores universitários (respectivamente, 33,33% e 30%); *discutir o turismo* (11,29%), indicado, mais acentuadamente, pelos gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenador de curso (33,33% destes) e pelos membros do Conselho (30,77%); *contribuir para o desenvolvimento/competitividade do turismo baiano* (11,29%), defendido, exclusivamente, pelos representantes do *trade* turístico (38,89% destes); e *melhoria dos produtos/serviços turísticos* (8,06%), argumento que sobressai entre os gestores de instituições formadoras de mão-de-obra para o turismo/coordenador de curso (33,33% destes) – Tabela 93.

TABELA 93
Tipo de contribuição que o Conselho poderá ocasionar ao Turismo da Região de Salvador e Entorno (em %)

Justificativas	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Democratizar o processo decisório	9,09								1,61
Partic.das comunidades/gestão participativa	18,18		11,11	30,00		33,33			12,90
Integração	9,09								1,61
Difusão dos programas	9,09								1,61
Todas	9,09			20,00					4,84
Monitoramento	9,09					33,33			3,23
Seleção de prioridades	9,09								1,61
Indicação de novos estudos	9,09								1,61
Discutir o turismo	9,09			10,00	33,33			30,77	11,29
Identificar necessidades	9,09		5,56						3,23
Sugestões de investimento		50,00							1,61
Promoção		50,00							1,61
A melhor possível/intenções válidas			11,11						3,23
Contribuir para o des./competitiv. do turis.			38,89						11,29
Divulgação dos destinos			5,56						1,61
Melhoria dos produtos/serviços turísticos			11,11	10,00	33,33			7,69	8,06
Nenhuma			5,56	10,00					3,23
Contribuir para o planej.e gestão do turismo			11,11	10,00	33,33				6,45
Realização de propostas de políticas públicas				10,00					1,61
Busca da sustentabilidade						33,33	50,00		3,23
Atuar como conselho consultivo e eficaz							50,00		1,61
Elaborar plano diretor								7,69	1,61
Distribuição equitativa dos recursos								7,69	1,61
Conhecer os problemas dos municípios								7,69	1,61
Centralizar ações								7,69	1,61
Defender interesses regionais								7,69	1,61
Atuar como agente agregador								7,69	1,61
Difusão dos programas								7,69	1,61
Representar diversos segmentos								7,69	1,61
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

Procurou-se verificar, adicionalmente, se, conforme a visão dos entrevistados, o Conselho enfrenta ou enfrentou algum problema/desafio. A grande maioria (64,06%) dentre as 64 pessoas que responderam a esta questão afirmou que o Conselho *enfrenta ou enfrentou desafios*, 6,25% que *não enfrenta ou enfrentou* e 29,69% que *não sabem* – Tabela 94. Considerando-se que esta questão foi aplicada apenas para os que revelaram conhecer o Conselho, o percentual dos que indicaram não saber respondê-la pode ser encarado como alto, evidenciado que além de parcela expressiva da amostra desconhecer o Conselho, parte também significativa dos que o conhecem, demonstram ser este um conhecimento meramente superficial. Os destaques ficaram com os grupos formados pelos representantes do *trade* turístico e de ONG's, nos quais, respectivamente, 54,55% e 50% dos seus componentes que preencheram a esta questão afirmaram não saber respondê-la.

TABELA 94
O Conselho do Pólo Salvador e Entorno enfrenta ou enfrentou problemas/desafios
(em %)

Itens/Função	Sim	Não	Não sabe	Total
Gestor público estadual	80,00	10,00	10,00	100,00
Gestor público municipal	100,00			100,00
Representante do <i>trade</i> turístico	36,36	9,09	54,55	100,00
Professor universitário	70,00		30,00	100,00
Gestor de instituição f. / Coordenador de curso	100,00			100,00
Representante de ONG	50,00		50,00	100,00
Representante OSCIP, Cluster e IH	66,67		33,33	100,00
Membro do C. de Turismo	84,62	7,69	7,69	100,00
Total	64,06	6,25	29,69	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

No universo dos 41 entrevistados que afirmaram que o Conselho enfrenta ou enfrentou problemas, 13,33% (Tabela 95) argumentaram que estes estão atrelados a *dificuldades de articulação, de entendimento e de comprometimento dos parceiros*, visão compactuada pelos gestores públicos estaduais (por 27,27% dos representantes deste grupo que responderam à questão), e pelos membros do Conselho (21,43%); 11,11% a *falta de recursos*, e, em idêntico percentual, a *dificuldade deste em vir a ser, de fato, um organismo democrático*, entre diversos outros pontos assinalados. No cômputo global dos que argumentaram a *falta de recursos* sobressaem, em termos percentuais, os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH (100%), e entre os que indicaram o *caráter democrático*, as ONG's (100% destas) – Tabela 95.

TABELA 95
Problemas/desafios que o Conselho do Pólo Salvador e Entorno enfrentou ou está enfrentando
(em %)

Justificativas	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Fomentar a gestão descentralizada	18,18							7,14	6,67
Dif. articul./entend./comprom. dos parceir	27,27							21,43	13,33
Comuns a qualquer organização	9,09								2,22
Falta de recursos	27,27						100,00	7,14	11,11
Reconhecimento	9,09	100,00		12,50				7,14	8,89
Inatividade			16,67						2,22
Envolvimento do setor privado			16,67					7,14	4,44
Incorporação da comunidade			16,67	12,50					4,44
Ser organismo democrático			16,67	12,50		100,00		14,29	11,11
Competitividade	9,09								2,22
Falta de apoio			16,67		33,33				4,44
Reestrut.do plan. e da cidade para o turismo			16,67						2,22
Resist.dos políticos p/com a import.do tur				12,50					2,22
Ultrapassar barreiras impostas pelo s.público				12,50					2,22
Falta de propostas conclusivas				12,50					2,22
Comp.Conselho/Falta de consc.da imp.do tur				12,50	33,33				4,44
Inclusão de novas idéias				12,50	33,33				4,44
Integração público X privado								14,29	4,44
Geração de emprego/renda								7,14	2,22
Falta de cultura coop./trabalho em grupo								14,29	4,44
TOTAL	100,00								

Fonte: Pesquisa direta.

6.3.5. Outros comentários realizados pelos entrevistados e ensinamento derivados da pesquisa

Nos comentários finais, efetuados por 107 entrevistados, excluindo-se os *elogios à pesquisa*, tecidos por 28,04%, e as *críticas ao questionário*, apontadas por 10,28% - direcionadas, em sua maior parte, à sua extensão -, e considerando apenas as respostas dirigidas a aspectos referentes ao turismo, observa-se que 15,15% dos entrevistados aproveitam a oportunidade para registrar a *necessidade de incrementar os investimentos em políticas públicas, com destaque para as áreas de segurança, limpeza e educação*, opinião revelada, exclusivamente, pelo *trade* turístico (24,39% destes); 13,64% solicitaram a *divulgação dos planos e programas desenvolvidos pelo setor público para o turismo*, reforçando a já identificada carência desse tipo de informações – deve-se registrar, entretanto, que, neste caso, os professores universitários e os representantes de OSCIP, *Cluster* e IH aparecem com percentuais mais destacados que o *trade* turístico; 9,09% defenderam a *integração entre os setores público, privado e o terceiro setor*, bem como as *decisões colegiadas*, comentários mais presentes entre os gestores públicos estaduais e os membros do Conselho de Turismo (por 20% dos representantes de cada um desses grupos) e, também 9,09% propõem um *maior controle e intervenção do governo nos serviços privados*, posição

defendida, com exclusividade, pelo *trade* turístico (14,63% destes), o que reforça, mais uma vez, a defesa da visão interventora do Estado no turismo, por parte de alguns representantes desse grupo. Diversos outros aspectos foram também abordados, porém, em percentuais menos expressivos – ver Tabela 96.

TABELA 96
Comentários finais dos entrevistados na pesquisa (em %)

Comentários/Funções	G.P. E.	G.P. M.	R.T.	P.U.	G.I.F.	R.ONG	O/C/IH	M. C.T	Total
Turismo setor prioritário na Bahia	20,00							20,00	3,03
Fut.incerto p/o tur.ba./barreiras a superar	20,00		2,44		100,00				4,55
Bahia precisa des. turismo sustentável	20,00						33,33		3,03
Prop.p/util.de mod.próprios e n.imp.no tur.	20,00								1,52
Increment. Inv.em pol.púb(seg., lim.,educ., etc)			24,39						15,15
Incrementar inversões públicas no turismo			9,76						6,06
Defesa int.púb.Xpriv.X3ºSet./dec.colegidas	20,00		7,32	10,00				20,00	9,09
Defesa da neces. de inserção da comunidade			4,88	10,00					4,55
Defesa da integração público X privado			12,20						7,58
Def.maior contr./interv.do go.nos serv.priv.			14,63						9,09
Reclama do esquecimento do tur.pelo Gov.			2,44						1,52
Defesa da nec. de mudança de mentalidade				10,00					1,52
Defesa do desenvolvimento endógeno				10,00					1,52
Elogios ao trabalho da SCT				10,00					1,52
Solicita div.dos planos/prog.púb.para o tur.			12,20	30,00			33,33		13,64
Propõe mudanças no governo			2,44					20,00	3,03
Propõe concessão de maiores incent.finan.			4,88						3,03
Enfatiza o resgate à cultura				10,00					1,52
Res.neces.de serv. mais esp.no tur. Salvador			2,44						1,52
Proposta de revisão PRODETUR e PDITS				10,00				20,00	3,03
Ressalta inter. em participar do Cons.de Tur						100,00			1,52
Proposta de ações mais efetivas no turismo							33,33		1,52
Res.falta apoio p/o Conselho. Ba. de Turismo								20,00	1,52
TOTAL	7,58	0,00	62,12	15,15	1,52	1,52	4,55	7,58	100,00

Fonte: Pesquisa direta.

Ao longo deste capítulo observou-se que diante da nova ordem econômica mundial e das dificuldades do Estado em responder às demandas latentes na sociedade, novos modelos de gestão pública passam a ser implementados, objetivando a descentralização política, a (re)valorização dos governos locais e o estabelecimento de parcerias entre os setores público e privado e, também com o terceiro setor. Para a Bahia e, mais especificamente, para a sua atividade turística, um desses modelos indicados foi o *Cluster* de Entretenimento, que se propôs a inaugurar uma mudança de mentalidade no setor público e na iniciativa privada e a incorporar os mais diversos atores da comunidade, através da constituição de um grande aglomerado produtivo envolvendo o turismo e a cultura. De modo a viabilizar esse projeto, o governo do Estado contratou uma consultoria externa, da Monitor

Group, e implantou o conselho de líderes do *Cluster*. Ainda sem conseguir implementar, de fato, as suas propostas, dentre as quais figura a difusão da sua imagem e a mobilização da comunidade, o Conselho do *Cluster* lança agora novas estratégias de atuação, que envolvem, inclusive, alterações na sua forma de gestão. Propõe-se não mais a existência de um único *cluster*, mas sim a formatação de *sub-clusters* e *micro-clusters* por áreas de interesse comuns.

Como visto, a pesquisa realizada para esta tese com os atores do turismo local identificou que o *Cluster* é realmente muito pouco conhecido, sobretudo em se tratando do *trade* turístico e, que até este momento poucas são as pessoas que passaram a conhecer esse modelo através do seu organismo gestor – o Conselho do *Cluster* – ou idealizador – o governo estadual. O modelo concebido inicialmente por Porter não é, porém, a única entre as propostas formatadas em prol do turismo baiano que ainda são amplamente desconhecidas por aqueles que atuam diretamente nesta atividade. O próprio PRODETUR, considerado como o programa mais conhecido, dentre os propostos para o turismo da Bahia, ainda é desconhecido por mais de 70% dos representantes do *trade* local.

Além dos programas idealizados localmente, ainda que a partir de modelo importados como o do *cluster*, uma outra perspectiva que desponta para o turismo baiano refere-se à sua inserção no Plano Nacional de Turismo e, por extensão, no Programa de Regionalização do Turismo, sob a responsabilidade do governo federal. Apesar desta proposição ter partido da esfera federal, na Bahia está-se buscando associá-la às estratégias já delineadas pelo poder público estadual através do PRODETUR. Com muitos pontos em comum, estes programas almejam, dentre outros objetivos, um modelo de gestão turística participativo, que incorpore o poder público, mas também as lideranças locais, a iniciativa privada e o terceiro setor. A passagem de um modelo centralizador e autoritário, comandado pelo Estado para um modelo descentralizado é ainda um grande desafio para o turismo baiano e, não somente para os gestores públicos estaduais. A pesquisa direta realizada para esta tese identificou que parcela do *trade* local ainda objetiva a presença de um Estado interventor direto, apesar de que a grande maioria dos atores do turismo (cerca de 77%) aponta a gestão em parceria entre os setores público, privado, ONG's e comunidade, como o modelo adequado à Bahia.

A análise das experiências da gestão turística em cidades selecionadas leva a indicar que a adoção de modelos formatados para uma outra realidade requer um grande

processo de adaptação das suas proposições, o que, praticamente, poderá conduzir, caso se pretenda, realmente, fomentar o desenvolvimento local e não, simplesmente, uma maior publicidade para as ações públicas, à construção de modelos próprios, adequados a cada localidade; é o que está tentado fazer o município de Bonito, no Mato Grosso do Sul²³. Na Bahia, a pesquisa constatou a existência de críticas à adoção dos modelos importados, sem adaptações, e à utilização de consultorias externas para a confecção dos modelos e programas turísticos. O olhar sobre outras realidades permitiu também verificar a importância da mobilização comunitária, da promoção de discussões, para a confecção de propostas para o turismo que contemplem os mais diversos segmentos atrelados à atividade. Possibilitou ainda perceber que as particularidades do território necessitam ser incorporadas aos modelos e, que é possível, embora não seja simples, nem fácil, a adoção de novas formas de gestão turística em localidades tradicionalmente caracterizadas por um comando autoritário e centralizador.

Foi identificado, junto a maioria dos entrevistados, a grande importância atribuída a gestão pública no desenvolvimento de cidades e regiões turísticas, em geral, e da Bahia, em particular, o que ratifica a hipótese central desta tese, que defende a necessidade de revisões no modelo de desenvolvimento turístico adotado na Bahia, destacando a gestão pública enquanto elemento fundamental (ainda que não exclusivo) à implementação de mudanças necessárias ao alcance de uma maior competitividade turística. Como visto ao longo desta tese, o turismo é uma atividade complexa que requer, para expandir-se de forma ordenada, contribuindo para o desenvolvimento local, sem agravar os problemas sócio-espaciais e ambientais existentes, uma organização social e política do território (vide SILVA, 2003, p. 162).

Em face às carências sociais e infra-estruturais e aos problemas ambientais existentes em Salvador, às restritas experiências de movimentos comunitários e ao controle exercido pelo governo do Estado ao longo do processo de expansão do turismo local, a construção dessa nova territorialidade, irá requerer, sem dúvida, mudanças expressivas na forma de gestão do turismo desta cidade. Mas a conquista dessa nova forma de gestão dependerá, e muito, de mudanças na gestão pública do turismo. Faz-se necessário fortalecer a ação da municipalidade no turismo, que, como também identificado na pesquisa, ainda não consegue sequer perceber esta atividade enquanto um sistema integrado – apenas um gestor

²³ Ver Lunas, 2000, p. 36-40.

municipal respondeu ao questionário, visto que os demais selecionados, atuantes em áreas como cultura e planejamento, não conseguiram perceber as articulações do turismo para com as suas funções – e, ao mesmo tempo, é preciso que o próprio setor público estadual, que está na liderança dos projetos turísticos estruturantes para a Bahia e para Salvador – PRODETUR, PNT e até o *cluster*, se é que este pode ser considerado como tal – assuma para si a responsabilidade de conduzir o processo de mudança na gestão turística local, atuando como facilitador das articulações necessárias entre os atores envolvidos, sem desligar-se, entretanto, da responsabilidade de conduzir as políticas públicas imprescindíveis ao desenvolvimento do turismo.

Na visão de grande parte dos que responderam ao questionário, o Estado deve intervir mais no turismo baiano e, de forma acentuada, tanto em políticas públicas quanto em áreas, como a melhoria do produto e dos serviços turísticos, que poderiam estar a cargo da iniciativa privada, o que também reforça mais uma hipótese deste trabalho: o modo de atuação do Estado no turismo baiano ao longo da história – exercendo o controle do planejamento, da gestão e da execução das ações direcionadas ao turismo e, até mesmo, atuando enquanto interventor direto – dificulta o rompimento da dependência estabelecida pelo setor privado e a introdução das mudanças hoje requeridas e necessárias nas formas de gestão turística adotadas, de modo a que o turismo de Salvador possa vir a alcançar uma maior competitividade.

Outro ponto fundamental identificado pela pesquisa refere-se às parcerias público-privado. Estas foram consideradas, por grande parte dos entrevistados, como fundamentais para o alcance da competitividade turística, ainda que em percentuais menos expressivos do que os observados em outros pontos do planeta, conforme o WTOBC. Porém, quando solicitado para que fosse avaliada a existência de cooperação pública-privada no incremento da competitividade turística baiana, apenas cerca de 20% da amostra a avaliaram como extremamente efetiva, ratificando, mais uma vez, a hipótese defendida, que preconiza a necessidade de revisões no modelo turístico vigente. Em síntese, na visão dos entrevistados, ainda há um amplo espaço para revisões no modelo baiano. Apenas 17%, aproximadamente, avaliaram o modelo vigente como extremamente adequado. Dentre as revisões propostas despontam o fomento à parceria público-privado, maior envolvimento das comunidades e da sociedade civil organizada, mas também aparecem propostas como a mudança de modelo, a realização de planejamento e o desenvolvimento de estratégias conscientes, evidenciado que

parcela dos entrevistados discorda acentuadamente das políticas públicas definidas para o turismo local.

Em uma visão prospectiva os entrevistados identificam perspectivas futuras de efetividade na cooperação público-privado no turismo baiano, salientando três itens em que esta parceria tende a ser mais efetiva: a melhoria da imagem do destino, a preservação cultural e do patrimônio natural e a proteção ambiental. No confronto com os dados levantados pelo WTOBC observa-se uma coincidência entre as áreas apontadas pelos entrevistados baianos e as levantadas na pesquisa aplicada em diversos países, sinalizando para uma possível sintonia entre as tendências delineadas pelos atores locais e as formatadas em escala mundial por agentes do turismo situados nos mais distintos pontos do planeta.

Por fim, em conclusão a este capítulo cabe registrar que ainda são muitos os desafios ao turismo da Bahia e de Salvador, em particular. Como bem ressaltou um dos entrevistados, na parte reservada aos comentários finais da pesquisa, Salvador, enquanto cidade turística, concorre com muitas outras, dotadas de atrativos similares, situadas nos mais diversas partes do planeta, e apresenta a desvantagem de estar inserida em uma região carente, rodeada por outras regiões igualmente carentes. Ainda conforme o entrevistado, diante deste cenário, torna-se questionável o próprio alcance de uma mais ampla competitividade turística por parte deste espaço urbano²⁴. Esta realidade, que não pode ser completamente negada, apesar do turismo possuir uma lógica própria, que prioriza, dentre as suas atratividades, a existência de diferenciais, de aspectos peculiares a cada realidade, permitindo, como apontou Chirstaller na década de 1950, comentado anteriormente, a transferência de recursos das áreas centrais para as periféricas, e de Salvador deter, sem dúvida, elementos que a tornam peculiar em termos turísticos, termina por reforçar a importância de uma gestão competitiva. Neste sentido, a gestão deve ser vista, não enquanto um caminho para a dissolução de todos os possíveis problemas, mas enquanto um mecanismo capaz de potencializar as vantagens comparativas desta cidade – dadas pelo seu rico patrimônio histórico-cultural e natural –, transformando-as em vantagens competitivas. A qualificação do espaço urbano-turístico de Salvador não depende, exclusivamente de novas formas de gestão, mas estas podem contribuir significativamente para o seu alcance. E a qualificação, efetuada de forma

²⁴ É importante ressaltar que Salvador já pode ser considerada competitiva frente a alguns destinos turísticos, sobretudo brasileiros, e, principalmente, quando se refere à atratividade de turistas nacionais. A cidade também, conforme mencionando, tem atraído um número crescente de investidores para o turismo local, sejam estes brasileiros ou estrangeiros.

ordenada, buscando corrigir, e não agravar, os desequilíbrios sócio-espaciais, por sua vez, pode elevar a competitividade, o que não significa, porém, a garantia de um posicionamento de destaque na hierarquia mundial de cidades turísticas, mas sim um reforço para que novos patamares de competitividade possam vir a serem alcançados.

A gestão do turismo de Salvador não deverá, necessariamente, seguir fórmulas ou modelos pré-existentes, mas, sobretudo, a partir de um profundo conhecimento da realidade local, procurar incorporar o território e os atores locais excluídos, totalmente ou parcialmente, dos modelos até então vigentes. Em cidades como Salvador, permeadas de graves conflitos e carências socioeconômicas e espaciais, talvez de forma ainda mais intensa do que em centros urbanos situados em países desenvolvidos, há uma estreita correlação entre a competitividade turística e o desenvolvimento local. O primeiro fenômeno não necessariamente conduzirá ao segundo, porém, os graves conflitos sócio-espaciais, se não equacionados, em muito poderão dificultar o alcance da pretendida competitividade urbano-turística. Respeitando e compreendendo o processo histórico de desenvolvimento turístico desta localidade, bem como as carências e conflitos existentes no seu território, percebe-se que o fortalecimento do seu turismo não poderá prescindir da ação do Estado. Não se está propondo a participação de um Estado centralizador e controlador, mas sim de um Estado fomentador, disciplinador e condutor de um processo em parceria com outros agentes, como a municipalidade, a iniciativa privada e o terceiro setor.