

3.7. Capacitação do Setor Privado

Introdução

São tratadas aqui diversas características do setor privado envolvido com o turismo na Costa das Baleias. A análise se inicia com os impactos do PRODETUR I na evolução das empresas e investimentos na Costa das Baleias. Em seguida, elencam-se os investimentos realizados durante o PRODETUR I e os que estão em fase de projeto.

O associativismo empresarial do setor privado da Costa das Baleias é em seguida analisado, tendo como base o estudo realizado pelo Monitor Group, o Cluster de Entretenimento do Estado da Bahia. Este estudo faz um diagnóstico da situação do setor privado e das relações entre ele e o setor público. Neste item também são listadas as principais associações existentes do empresariado local.

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

Enfim, é analisado o processo de formação do Conselho de Turismo do Pólo, suas diretrizes e objetivos iniciais, participantes, etc. Foi estudado ainda, o nível de compromisso dos empresários com o PRODETUR II, tendo como base estatística os resultados das reuniões realizadas para elaboração do PDITS da Costa das Baleias.

Avaliação do PRODETUR I

A implementação do PRODETUR NE I se deu a partir de 1995, terminando em 2002. Entretanto, o Estado da Bahia iniciou seu programa estadual de desenvolvimento do turismo em 1991, gerando resultados diretos nos investimentos do setor privado.

A Costa das Baleias, não recebeu investimentos diretos do programa, no entanto, foi beneficiada com outros investimentos e infra-estrutura pública realizada pelo Governo do Estado. Esses investimentos estimularam novos investimentos privados na região. Assim, não é possível atribuir a evolução dos investimentos privados na Costa com intervenções do PRODETUR NE I. Na tabela 3.13.1¹ é mostrada a evolução dos **investimentos privados** realizados no período de 1991-2001, no setor turístico.

¹ Vide Capítulo 3.13 – Investimentos Futuros do Setor Privado.

O montante de investimentos foi muito semelhante nos períodos de 1991-1994 e 1999-2001. Salienta-se, no entanto, que no último período a quantidade de UHs representa somente 10% da quantidade desenvolvida no primeiro período. Isso significa um grande aumento no nível e na sofisticação dos empreendimentos mais recentes.

Os investimentos privados em projeto para a Costa das Baleias, a partir de 2002, podem ser visualizados na Tabela 3.7.1.

Tabela 3.7.1 - Investimentos Privados em Projeto na Costa das Baleias 2002-2012

<u>Zona</u>	<u>UHs</u>	<u>US\$</u>
Costa das Baleias	592	58.740.000

Fonte: SUINVEST – Abril/2003
Elaboração: FGV 2003

O período previsto destes investimentos é até 2012. Nota-se que o montante de investimentos durante estes três anos é maior do que o total investido de 1991 a 2001 (US\$ 47.338.600). Percebe-se, portanto, uma propensão crescente a investimentos na Costa das Baleias.

Também parece ser verdadeiro o salto de qualidade observado nos empreendimentos ainda em projeto, já que o número de UH's em projeto é aproximadamente 30% do número total de UH's durante o período de 1991 a 2001 (1.889 UHs). Pelo valor médio investido por UH, podemos ter uma idéia do nível de sofisticação dos novos empreendimentos.

Associativismo Empresarial

A pedido do Governo do Estado, a Monitor Group realizou um estudo para a criação do Cluster de Entretenimento do Estado da Bahia. Dentre os quatro desafios que o estudo revelou como essenciais para o desenvolvimento do cluster, dois deles estavam relacionados à integração e sinergia entre os diversos setores da sociedade.

De acordo com o estudo, o crescimento do fluxo turístico foi maior do que a receita gerada, significando que os turistas vêm gastando menos (período 1991-2000). Este crescimento pequeno e desacelerado da receita foi atribuído à “competição baseada em preços entre os empresários do Estado. Durante a maior parte da década de 90, observou-se uma prática predatória de preços pelos hotéis. (...) O tipo de competição predominante no meio empresarial baiano vem obrigando as empresas envolvidas a diminuírem seus custos para sobreviver. Ao longo desse tempo,

houve deterioração dos equipamentos hoteleiros, e os baixos salários comprometeram a qualidade dos serviços, fato que gerou um ciclo vicioso, ocasionando dificuldades para alguns empresários...”²

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

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

As vantagens competitivas só poderão ser atingidas com esforço conjunto e cooperado dos agentes do setor. A mentalidade que encontramos hoje nos empresários da Bahia é pouco voltada ao desenvolvimento conjunto. Atualmente os valores dos empresários estão mais ligados à competição, o que vem degradando e comprometendo o destino Bahia.

A mudança de mentalidade deve conscientizar os empresários de que a cooperação traz valores que os empreendimentos não poderiam gerar sozinhos. Além disso, deve haver consciência que o atual concorrente (que hoje estimula a baixa nos preços) deverá ser, no futuro, um parceiro, desenvolvendo a região como um todo. Isso possibilita uma dinamização do setor, maior acesso a informações e maior comprometimento dos empresários com o local onde desenvolvem seus negócios.

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

Quanto ao cluster de entretenimento da Bahia, percebe-se pouca integração entre seus dois setores - turismo e cultura. Hotéis não divulgam a programação cultural local, agentes receptivos não estimulam a visita a museus ou teatros, e estes parecem não perceber o potencial de ações conjuntas com o setor de turismo. Na recente mostra Rodin, por exemplo, não havia nenhuma informação sobre a exposição nos hotéis, e agentes de receptivo entrevistados se dividiam entre a ignorância e o desinteresse sobre a mostra.

² MONITOR, 2001; pp. 8-13

³ MONITOR, 2001; pg. 28

Taxistas passando em frente à exposição ignoravam até mesmo que o prédio que a abrigava era um museu”.⁴

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

Vale ressaltar que este relatório não focalizou especificamente a Costa das Baleias. Trata-se de um estudo de âmbito geral, que teve como base a situação mais estabelecida do turismo na Bahia, mais especificamente em Salvador e seu entorno.

Na Costa das Baleias especificamente, o empresariado parece pouco profissionalizado. Há uma grande incidência de empreendedores de fora da região (principalmente mineiros e goianos), que não têm como principal meta a maximização de sua rentabilidade. Essa característica é típica de mercados em formação, onde a concorrência acirrada e a competição ainda não tomaram formas dinâmicas para o desenvolvimento do turismo na região. Entretanto, é tendência natural que, em não se preparando o empresariado local, a situação de Salvador e Entorno e da Bahia como um todo se instale também na Costa das Baleias.

Foram listadas as associações mais representativas do setor turístico presentes na Costa das Baleias. Suas atuações e representatividades são diversas, e de uma maneira geral as associações devem ser fomentadas e fortalecidas.

Tabela 3.7.2 - Principais Associações do Setor Turístico da Costa das Baleias

Associações
APPA - Associação Pradense de Proteção Ambiental (Prado)
IAPA - Instituto de Apoio e Proteção Ambiental (Caravelas)
APRHOP - Associação Pradense de Restaurantes, Hotéis e Pousadas
ACAMP - Associação das Cabanas de Praia - Prado
Associação Hoteleira - Nova Viçosa
Associação de Hotéis, Pousadas, Restaurantes e Bares de Nova Viçosa

Fonte: FGV 2003

⁴ MONITOR, 2001; pg. 29.

Gestão Empresarial

Abastecimento

O principal centro abastecedor da Costa das Baleias é Teixeira de Freitas, que concentra infra-estrutura de serviços e forte comércio atacadista. Como centros abastecedores secundários, para necessidades específicas, pode-se listar Itamaraju, Eunápolis, Vitória e Feira de Santana. Estes municípios são os principais produtores de insumos e matéria-prima para a atividade turística.

Difícilmente um único município poderia se auto-abastecer completamente para a atividade turística. Entretanto, considerando a Costa das Baleias, seria possível ampliar a gama de itens produzidos na região, evitando o fornecimento vindo de outros estados e até outros países, que resulta em vazamento da receita turística para outras regiões. Nessa situação, a maioria da renda gerada pelo ciclo de serviços ficaria retida no próprio estado, aumentando os benefícios que o turismo pode trazer à região.

Comercialização e Distribuição

A atividade turística se dá com a viagem de pessoas de um local para outro. Logo, os empresários que atuam no setor turístico em geral são dependentes de empresários externos à sua região. Essa dependência se refere principalmente à comercialização e distribuição de produtos turísticos (que deve ser feita em cidades, estados e países diversos) e à logística de transporte e acesso do turista à região.

A Costa das Baleias conta com um grande número de casas de segunda residência, o que de certa maneira diminui a dependência do empresariado local para a comercialização e distribuição de seus produtos (isto é, existe uma demanda constante, dos proprietários e locatários das casas de segunda residência). Por outro lado, a região tende a se desenvolver com poucos meios de hospedagem, o que geralmente significa um freio ao desenvolvimento do turismo e excesso de especulação imobiliária. Como consequência à esta especulação, é comum se verificar a ocorrência do processo de gentrificação⁵. Vale lembrar que a maioria dos turistas que têm como meio de hospedagem a segunda residência trazem de seus locais de origem a maioria dos suprimentos necessários à viagem, dificultando o desenvolvimento de centros fornecedores de alimentos e a cadeia produtiva local.

As empresas envolvidas com a comercialização dos atrativos de Abrolhos, observação de baleias e mergulho, utilizam-se dos veículos de comunicação em larga escala, como jornais e revistas especializadas, internet etc. Trata-se de segmentos provenientes de outras regiões do país, geralmente mais propensos a gastos.

⁵ Gentrificação é um processo de migração das comunidades tradicionais de uma localidade de grande interesse econômico para regiões periféricas. Geralmente este processo está associado à formação de favelas.

Sistema de Qualidade e Controle

Na Costa das Baleias, a grande maioria das empresas turísticas tem sua administração amadora/familiar. Sendo assim, não encontram condições de implementar sistemas de qualidade. O que se encontra são procedimentos pouco modernos de manutenção da qualidade, como caixas de sugestões, opinários e a presença do proprietário do empreendimento em cada etapa da operação.

É necessário preparar o empreendedor e capacita-lo para uma administração mais profissional, agregando valor aos seus serviços. A diminuição de custos (que resulta necessariamente em diminuição da qualidade) deve ser substituída por programas e sistemas de qualidade que garantam alto valor agregado ao serviço. Assim, a guerra de preços acabaria e uma possível mudança no perfil do turista poderia permitir uma maior capacidade de gasto.

Vale relembrar aqui as informações analisadas no início do capítulo (investimentos privados concluídos e em projeto na região da Costa das Baleias). De acordo com a análise, o investimento por UH vem aumentando com o passar do tempo, o que se traduz em um aumento do nível de qualidade e sofisticação dos empreendimentos hoteleiros da região. Visto isso, percebe-se que existe uma tendência à modernização e profissionalização dos meios de hospedagem da Costa das Baleias.

Criado em 1999, com a finalidade de aferir serviços da hotelaria em relação ao critério de qualidade da região baiana, o Certificado de Qualidade Bahiatursa é considerado um diferencial de qualidade nos hotéis baianos. A certificação só ocorre após levantamento técnico para avaliação da segurança, saúde e higiene, atendimento ao cliente, ao consumidor e à legislação turística. No entanto, em pesquisa através da Internet, não foram encontrados empreendimentos com a certificação da Bahiatursa na Costa das Baleias.

Problemática Empresarial

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

1. Mão-de-obra pouco qualificada;
2. Baixo fluxo turístico e alta sazonalidade, relacionada à falta de um plano de marketing das destinações;
3. Infra-estrutura básica deficiente em muitas localidades, principalmente no que diz respeito à acessibilidade e saneamento básico;
4. Falta de preparo do poder público para a gestão do turismo;

5. Setor privado pouco qualificado e com pouca visão empresarial;
6. Falta de cooperação entre os municípios e entre os setores público e privado e;
7. Pouca disponibilidade de crédito para novos investimentos.

Conselho de Turismo do Pólo

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

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

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

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

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

Objetivos

“O Conselho de Turismo tem por objetivo potencializar o desenvolvimento do Pólo do Descobrimento, sob a ótica do empresariamento, pela integração das ações do Banco do Nordeste com a Política do Governo Federal, alinhando-as com as Políticas Públicas do Governo do Estado da Bahia, com outras instituições e a Sociedade em geral, de modo a gerar os seguintes resultados:

Fortalecimento e integração dos elos da Cadeia Produtiva do Turismo;

Consolidação do Pólo do Descobrimento pela identificação dos principais produtos turísticos diferenciados existentes no destino;

Promoção e inserção competitiva do Pólo do Descobrimento no destino turístico Nordeste;

Geração de ocupação produtiva e renda;

Aumento de arrecadações tributárias estaduais e municipais;

Preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural do Estado;

Melhoria da qualidade de vida da população fixa.”⁶

Diretrizes Básicas

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

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

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

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

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

Execução de Plano de Marketing conjunto, voltado para a divulgação do produto turístico;

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

Acompanhamento das ações do PRODETUR/NE II.”⁷

⁶ BID, 2001; pg. 3

⁷ BID, 2001; pp. 2-3

A eleição dos membros do Conselho de Turismo do Pólo do Descobrimento se deu na segunda quinzena de março e a apresentação do Plano para os conselheiros no início de abril (6/4/2003). Após a apresentação, ocorreu uma reunião de votação e aprovação do PDITS durante os dias 7 e 8 de julho de 2003.

Nível de Compromisso do Setor em Relação ao PDITS

As reuniões realizadas para a elaboração participativa deste PDITS são um ótimo indicador do nível de compromisso e interesse da sociedade civil com o plano. Foram realizadas seis reuniões para a produção deste plano. Na primeira, denominada **Workshop**, os presentes levantaram os pontos fortes e fracos do turismo em cada um de seus municípios. Essa reunião foi realizada para a Costa das Baleias em duas etapas, reunindo municípios por semelhança como destino turístico e facilidade de acesso.

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

Na reunião de **Estratégias** foi apresentada a estratégia para o desenvolvimento turístico da Costa das Baleias.

Organizada pelo Banco do Nordeste, a reunião de **Instalação do Conselho** foi realizada na primeira quinzena de março de 2003 e teve como principal objetivo a eleição dos conselheiros do Pólo do Descobrimento.

No início do mês de abril ocorreu a reunião de **Apresentação do PDITS para os Conselheiros**, organizada pelo Banco do Nordeste a reunião objetivou a apresentação dos principais pontos do PDITS para os conselheiros. Ao final dessa reunião os conselheiros receberam cópias do plano permitindo uma análise mais profunda de seu conteúdo.

A reunião de **convalidação**, também organizada pelo Banco do Nordeste, ocorreu em julho de 2003 e teve como finalidade avaliar o plano e as sugestões e alterações propostas. Ao final da reunião o plano foi submetido e aprovado pelo Conselho.

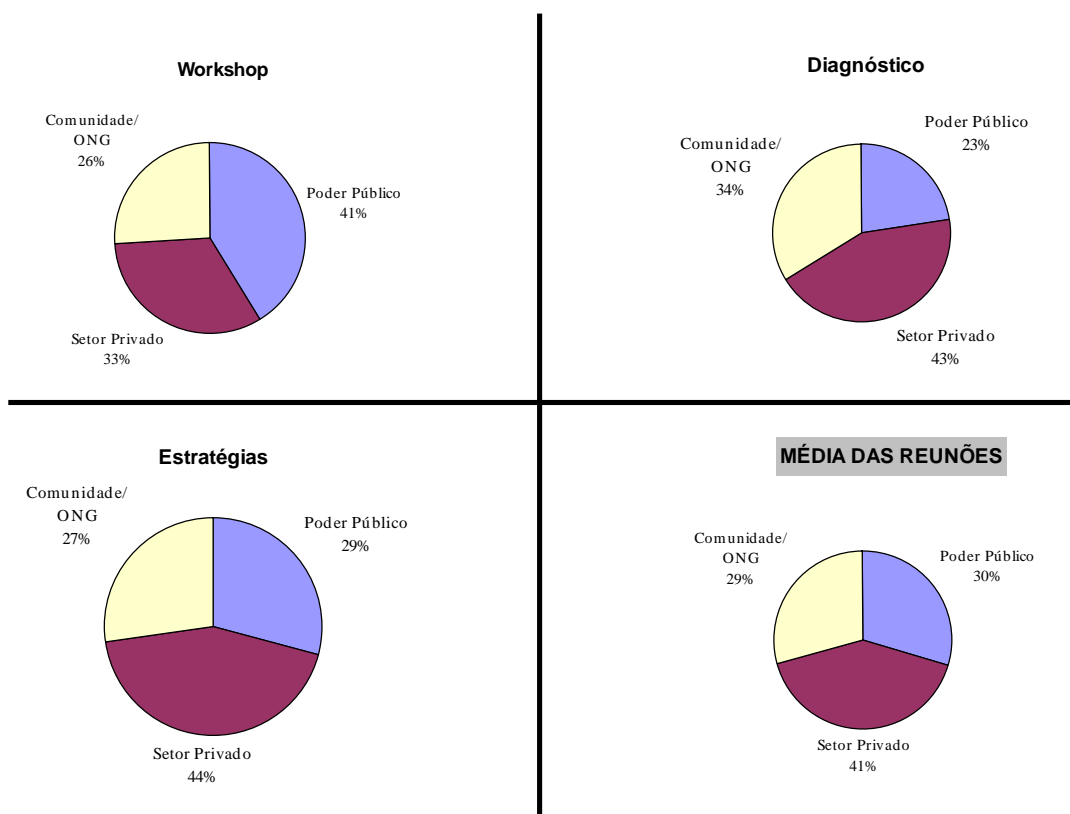
A Tabela 3.7.3, a seguir, faz um resumo das reuniões realizadas:

Tabela 3.7.3 - Reuniões Realizadas para a Elaboração do PDTIS da Costa das Baleias (reuniões organizadas pela FGV)

Reunião	Local	Data	Municípios representantes	Poder Público	Setor Privado	Comunidade/ ONG	Total Representantes
Workshop	Prado	10/12/2001	Prado, Alcobaça e Caravelas	16	17	7	40
	Nova Viçosa	11/12/2001	Nova Viçosa e Mucuri	14	7	12	33
	Total Workshop			30	24	19	73
Diagnóstico	Prado	21/10/2002	Prado, Alcobaça e Caravelas	16	29	14	59
	Nova Viçosa	22/10/2002	Nova Viçosa e Mucuri	8	17	22	47
	Total Diagnóstico			24	46	36	106
Estratégias	Prado	6/2/2003	Prado, Alcobaça e Caravelas	20	27	10	57
	Nova Viçosa	7/2/2003	Nova Viçosa e Mucuri	10	18	18	46
	Total Estratégias			30	45	28	103

Elaboração: FGV 2002

Gráfico 3.7.4 - Participantes por Grupo – Costa das Baleias (reuniões organizadas pela FGV)



Elaboração: FGV 2002

Do total de participantes em média 41% representavam o setor privado, a comunidade teve quase a mesma participação que a do setor público, contando com 29% dos participantes.

Durante as reuniões, os empresários da Costa das Baleias demonstram as seguintes posturas em relação ao PDITS:

- **Positivas:**
 - Esperança: muitos percebem no PDITS a chance do município receber recursos e melhorar a situação atual.
 - Interesse: os empresários que estiveram presentes nas reuniões mostraram-se interessados e muito dispostos a colaborar.
- **Negativas:**
 - Desconfiança: muitos duvidam da conclusão e efetivação do PDITS, comparando a outras iniciativas que não levaram benefícios diretos aos seus negócios.
 - Ausência: os empresários de muitos municípios não estiveram representados nas reuniões, deixando de expor suas dificuldades e idéias. Muitas vezes transmitem a idéia de que o planejamento é uma função do Estado, exclusivamente.

Notou-se de maneira geral, durante as reuniões de elaboração do Plano, uma grande disposição por parte dos participantes em construir um desenvolvimento próspero e sustentável para a Costa das Baleias. Apesar das freqüentes divergências, percebeu-se na maioria dos presentes grande flexibilidade, o que permitiu uma posição equilibrada sobre o futuro da atividade na região.

No capítulo 7 – Reuniões de Elaboração do PDITS, é feita uma análise mais detalhada acerca das reuniões, como também, sobre a metodologia utilizada para a sua elaboração.

Conclusão

Os investimentos feitos pelo setor privado na Costa das Baleias demonstram que o empresariado é atuante. Investimentos turísticos foram e estão sendo feitos. Um fator importante para isso foi a colocação do turismo entre as estratégias de desenvolvimento econômico do Estado da Bahia (ano de 1991), fato que tem estimulado o empresariado a investir nas zonas turísticas definidas desde o início do Programa Estadual de Desenvolvimento Turístico – PRODETUR-BA.

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

As primeiras conclusões a que se chega corroboram os resultados alcançados pela pesquisa do Monitor Group. A mentalidade do empresariado local é uma força restritiva ao desenvolvimento, já que se baseia nos princípios da competição de mercado.

A condição *sine qua non* para a implantação de um cluster de entretenimento no Pólo do Descobrimento é uma mentalidade de integração e cooperação na grande maioria dos empresários. Com isso, todos trabalhariam para o aumento do valor agregado do produto turístico e, com efeito, todos se beneficiariam deste valor. Esta nova mentalidade permitiria também que se formasse uma cadeia produtiva local fortificada, com a qual a atividade turística poderia interagir em larga escala.

Esta mudança de mentalidade deve ser fomentada de diversas maneiras, através do Programa de Capacitação Empresarial que visa a sensibilização, estímulo à criação de associações empresariais, fóruns, etc.

A criação do Conselho de Turismo é uma dessas maneiras que podem possibilitar a mudança de mentalidade. O Conselho poderá aumentar a participação do setor privado e da comunidade no planejamento e controle do desenvolvimento turístico Costa das Baleias. Ademais, cria um fórum de debates entre os diversos setores da sociedade, que dessa forma podem atuar conjuntamente para o desenvolvimento do turismo na área de planejamento.