

ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DOS
65 DESTINOS INDUTORES
DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL

Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador). — 2ª ed. revisada — Brasília : Ministério do Turismo, 2008.

84 p.

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-85-61239-15-2

1. Turismo. 2. Concorrência. 3. Marketing de destinos. I. Barbosa, Luiz Gustavo Medeiros.

CDD - 338.4791

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DOS
65 DESTINOS INDUTORES
DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL

RELATÓRIO BRASIL



Presidente da República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministra de Estado do Turismo

Marta Suplicy

Secretário-Executivo

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Secretário Nacional de Políticas do Turismo

Airton Pereira

**Diretora do Departamento de Estruturação,
Articulação e Ordenamento Turístico**

Tânia Brizolla

Coordenadora-Geral de Regionalização

Ana Clévia Guerreiro Lima

Coordenadora-Geral de Segmentação

Jurema Camargo Monteiro

Coordenadora-Geral de Informação Institucional

Isabel Barnasque

Coordenador-Geral de Serviços Turísticos

Ricardo Martini Moesch

SEBRAE**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Aldemir Santana

Diretor Presidente

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor – Técnico

Luiz Carlos Barboza

Diretor de Administração e Finanças

Carlos Alberto dos Santos

**Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo –
Comércio e Serviço**

Ricardo Guedes

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**Presidente**

Carlos Ivan Simonsen Leal

Diretor EBAPE

Bianor Scelza Cavalcanti

Coordenação do Núcleo de Turismo

Luiz Gustavo Barbosa

Deborah Moraes Zouain

FICHA TÉCNICA**EQUIPE DO MINISTÉRIO DO TURISMO****Coordenação Geral**

Tânia Brizolla

Coordenação Técnica

Ana Clévia Guerreiro Lima

Equipe Técnica

Christiane Rocha

Marcelo Abreu

Sáskia Lima

Wilken Souto

Colaboração Técnica

José Augusto Falcão

Coordenação de Programação Visual

Isabel Barnasque

EQUIPE DO SEBRAE**Equipe Técnica**

Dival Schmidt

Germana Barros Magalhães

Valéria Barros

EQUIPE DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**Coordenação Geral do Estudo**

Luiz Gustavo Barbosa

Coordenação Executiva

Cristiane Rezende

Coordenadores técnicos

Joaquim Rubens Fontes Filho

Luiz Antônio Tavares

Moisés Balassiano

Saulo Rocha

Equipe Técnica

Adonai Teles*

André Meyer Coelho

Carlyle Falcão*

Cristiane Rezende*

Erick Lacerda

Fabiola Barros

João Evangelista Dias Monteiro*

Laura Monteiro*

Leonardo Siqueira*

Luciana Vianna

Marcela Cohen

Márcia Navi*

Maria Clara Tenório

Paola Lohmann*

Paulo Cesar Stilpen

Saulo Rocha

Metodologia e Estatística

Leonardo Siqueira
Marcela Cohen
Moisés Balassiano*

Pesquisadores

Agnes Dantas
Alane Ribeiro
Cristina Massari
Fabiana Gorenstein
Fabiola Salani
Flávia Frota
Gabriela Serpa
Keylah Tavares
Margarida Fraga
Maureen Flores
Otacílio Peçanha
Roberto Pascarella
Ronaldo Caetano
Rosalina Couto

CONSULTORIA

Guilherme de Oliveira
Guilherme Lohmann
Julienn Levrero

COLABORAÇÃO

Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades Federadas

Ministério Do Turismo

Diogo Demarco
Duncan Semple
Eliane Bonasser
Francisco Moreira
Jurema Monteiro
Katia Silva
Lara Franco
Lena Brasil
Lenira Machado
Lilia Tanner
Márcio Nascimento
Márcio Vantil
Ricardo Moesch
Roberto Bortolotto
Tânia Alves
Thaísa Souza
Valdir Neves

EMBRATUR

José Francisco de Salles Lopes
Karen Basulto
Neiva Duarte

Outros Ministérios

Allan Milhomens – MMA
Arnoldo de Campos - MDA
Daniela Nascimento – MMA
Fernando Teixeira - MMA
José do Nascimento Júnior – IPHAN/MinC
Marco Castilho Acco- MinC
Pedro Wendler - ANAC
Vinícius Barcelos – IPHAN/MinC

APOIO

Conselho Nacional de Turismo — Câmara Temática de Regionalização do Turismo

PARCEIROS

Confederação Nacional do Comércio — CNC

TEXTO FINAL

Luiz Gustavo Barbosa, Paulo Cesar Stilpen
e Roberto Pascarella

REVISÃO DE CONTEÚDO

Cristiane Rezende, Joaquim Rubens Fontes Filho, Luiz Antônio Tavares, Moisés Balassiano e Saulo Rocha

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Eni Valentim Torres

DIAGRAMAÇÃO

Ana Luisa Barbosa e Leandro das Neves

IMPRESSÃO

Gráfica Brasil

(*) atuaram também como pesquisadores de campo.



MENSAGEM DA SENHORA
MINISTRA DE ESTADO DO TURISMO

Tenho a satisfação de apresentar um trabalho que considero, hoje, essencial ao turismo brasileiro: o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional — Relatório Brasil, fruto da parceria do Ministério do Turismo, Sebrae e Fundação Getúlio Vargas, uma verdadeira ferramenta de planejamento.

O documento traz informações atualizadas sobre a infra-estrutura geral, transportes, acesso, equipamentos e serviços turísticos, *marketing*, sustentabilidade, entre outros elementos que nos permitem conhecer a conjuntura de destinos que chamamos, de acordo com o Plano Nacional de Turismo (PNT 2007-2010), indutores do desenvolvimento turístico no nosso país. São, no total, 65 destinos turísticos.

Caberá a nós, Poder Público (nas três instâncias: federal, estadual e municipal), iniciativa privada e terceiro setor, com base no conhecimento que estamos obtendo no Relatório Brasil, somar esforços para aprimorar as condições desses destinos, visando a ampliação de sua competitividade e assim oferecer um atendimento de qualidade internacional a turistas brasileiros e de todas as partes do mundo. Apesar de o Brasil ter belezas naturais e um povo reconhecidamente gentil e hospitaleiro, é preciso trabalhar para contarmos com melhor infra-estrutura e mão-de-obra qualificada para sermos cada vez mais competitivos. Isso é indispensável no mundo globalizado.

Lançamos o Plano Nacional de Turismo 2007-2010, em junho passado, contemplando, entre quatro metas, estruturar 65 destinos com padrão de qualidade internacional. A proposta e o número não foram escolhidos ao acaso. Partiram de um trabalho anterior, focado no turismo regionalizado e fortalecido pela gestão descentralizada e participativa da Política Nacional de Turismo, o Programa de Regionalização do Turismo — Roteiros do Brasil. Essa ação já estabelecia a estruturação de roteiros nas regiões turísticas brasileiras, com base nos princípios da cooperação, integração e sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional.

Queremos gerar mais empregos, renda e conseqüente inclusão social, finalidade maior nas ações do governo federal e um avanço para quem entende que “a roda do turismo” precisa girar para que todos se beneficiem. O turismo tem grandes possibilidades de alavancar ainda mais o crescimento econômico em nosso país. Por meio da IV Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (PACET), encomendada pelo Ministério do Turismo/EMBRATUR e elaborada pela FGV/EBAPE, entre janeiro e fevereiro últimos, constatamos que, em 2007, o faturamento das empresas do setor cresceu 14,8%, fechando o ano em R\$34,1 bilhões. E houve, de acordo com esse levantamento, um aumento de 23,5% no quadro de pessoal em relação a 2006. Isso aconteceu em um cenário de preços muito competitivos, que até se reduziram.

O mercado aponta, para 2008, uma lucratividade ainda maior (aumento médio de 16,7%), de acordo com a IV PACET. Há bons motivos para acreditarmos nisso, pois vivemos um momento em que o crescimento do PIB (5,4%, em 2007) revela-se como a maior taxa constatada desde 2004. E compartilho desse otimismo porque estamos trabalhando para criar uma “cultura da viagem”, que estimulará o brasileiro a conhecer o seu país, com ações como o Viaja Mais Melhor Idade, e a redução da tarifa hoteleira em 50%, para quem tem 60 anos ou mais, durante a baixa ocupação. De outro lado, levamos em conta as motivações do turista estrangeiro para conhecer novos destinos no mundo, quando fazemos a divulgação de nossos roteiros no exterior. Não faltam ações e elementos para acreditarmos num futuro melhor.

Por fim, observo que a escolha do Brasil como sede da Copa 2014, fato que nos deu muita alegria e motivos para comemoração, pois abre diversas possibilidades de investimentos e desenvolvimento, também nos trouxe o dever de organizá-la. Assim, o Relatório Brasil se apresenta como um “pontapé inicial” a nos orientar. Temos, com este documento, a base de planejamento de nossas ações para os próximos seis anos.

Agora, poderemos preparar a nossa “tabela” de investimentos prioritários na rede hoteleira, nos estabelecimentos comerciais, bares, restaurantes, na sinalização turística, nos receptivos de aeroportos e em outros meios de transportes, na capacitação de pessoal, entre outros elementos. Entendo que a realização da Copa é de extraordinária importância para o país e poderá fazer com que passemos a ocupar uma nova posição no mercado turístico internacional. E o sucesso do evento dependerá, sem dúvida, de uma organização de excelência no âmbito da infra-estrutura esportiva. No entanto, a participação do turismo é extremamente relevante. Fica aqui, portanto, a contribuição do Relatório Brasil.

Marta Suplicy

Ministra de Estado do Turismo



MENSAGEM DO SENHOR SECRETÁRIO
NACIONAL DE POLÍTICAS DE TURISMO

Nos diversos setores da economia globalizada, a competição entre países e entre empresas mostra-se crescente e acirrada. No caso do turismo, é notória também entre destinos, o que exige padrões de qualidade cada vez mais elevados dos produtos ofertados. É a composição de um somatório de itens que transcendem o atrativo, a exemplo da promoção, do acesso e da sustentabilidade, criando um conceito inovador e único de competitividade.

É nesse sentido que, atualmente, configuram-se as políticas públicas de turismo no Brasil - emergem para além dos aspectos simplesmente econômicos e abordam concomitantemente questões sociais e mercadológicas. Por um lado, reconhecem as relações e o desempenho dos movimentos sociais de cada território, seus recursos e arranjos institucionais, como base para a formação do espaço produtivo apoiado em uma rede de protagonistas, de modo a permitir uma situação de concorrência cooperada entre as empresas e destinos.

Ao mesmo tempo, as políticas ora postuladas orientam tal processo de forma articulada e, de certo modo, em função das expectativas do mercado global, sob quesitos qualitativos e mensuráveis, pertinentes tanto ao mercado doméstico quanto ao internacional.

Essa proposta, enfatizada no Plano Nacional do Turismo, torna-se desafiadora a partir de um contexto de carência de informações acerca das condições dos destinos como produtos turísticos, especialmente quanto às variáveis que possam explicitar competitividade.

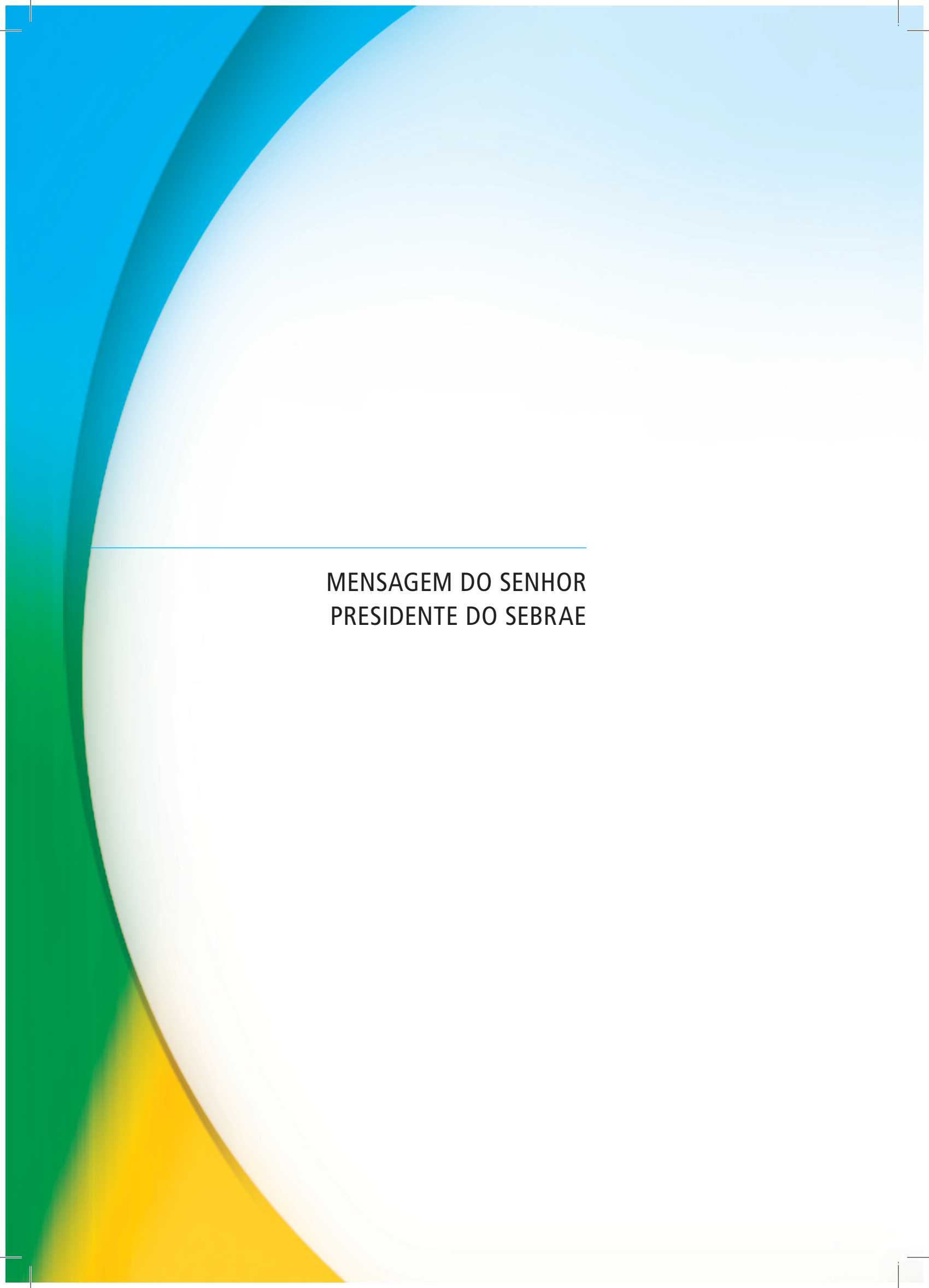
Diante disso, efetivou-se o RELATÓRIO BRASIL, documento que avalia os principais aspectos que podem indicar a competitividade de determinado destino. Tal diagnóstico parte de uma análise que abarca 65 destinos turísticos selecionados em todas as Unidades da Federação como indutores de desenvolvimento regional, a serem trabalhados até 2010 para a obtenção de padrões internacionais de qualidade.

A priorização desse recorte, escolhido dentre o vasto e exuberante rol de locais aptos à visitação turística no país, deve-se, pelo significativo poder de atratividade, à capacidade de gerar e irradiar fluxos turísticos que esses destinos apresentam. Conseqüentemente, influenciam social e economicamente o seu entorno, promovendo desenvolvimento para a região em toda a rede que compõe o arranjo produtivo do turismo. Desta forma, pela concentração e conjugação de esforços com os governos estaduais e municipais, com a iniciativa privada e com instituições parceiras nesses destinos, evita-se a pulverização de recursos e criam-se referências de qualidade e competitividade para o turismo brasileiro.

Assim, o presente Relatório configura um consistente instrumento metodológico aplicável para mensurar objetivamente os aspectos que indicam a competitividade dos destinos, criando condições para um planejamento voltado para os resultados e as metas estabelecidas no Plano Nacional do Turismo.

Airton Pereira

Secretário Nacional de Políticas de Turismo



MENSAGEM DO SENHOR
PRESIDENTE DO SEBRAE

O Sistema Sebrae tem como missão garantir a sustentabilidade dos pequenos negócios, atuando nas mais variadas e importantes cadeias produtivas do país. O turismo é uma delas, já que representa uma real possibilidade de desenvolvimento socioeconômico, inclusão social e geração de renda, contribuindo de forma expressiva para crescimento do número de postos de trabalho em nosso País.

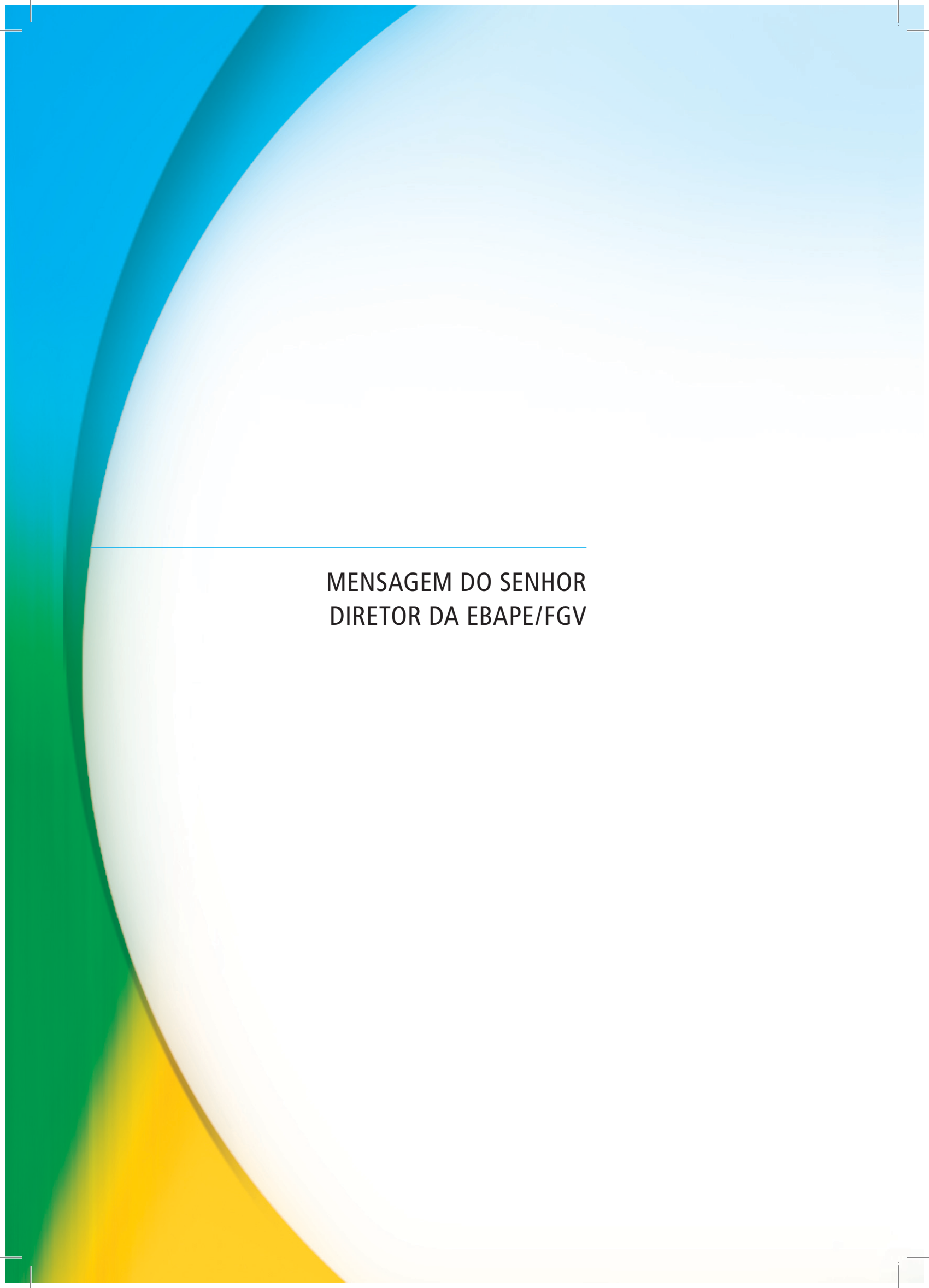
Atuando em todo território nacional com mais de 180 projetos de turismo, o Sebrae contribui, juntamente com seus mais de 800 parceiros, para o sucesso das políticas públicas e empresariais do setor, atendendo a mais de 110 mil pequenas e micro empresas e empreendedores, consolidando, assim, sua posição como agência de desenvolvimento e de geração de conhecimento para a melhoria da gestão e competitividade.

O "Relatório Brasil" traz para os empreendedores do turismo brasileiro, a partir de iniciativa conjunta do Sebrae, Ministério do Turismo e Fundação Getulio Vargas, uma avaliação profunda do perfil de cada um dos 65 destinos identificados, possibilitando assim o conhecimento das demandas e das oportunidades do seu desenvolvimento e da inclusão de suas comunidades. A partir desses resultados, passamos a conhecer atrativos e produtos, para viabilizar processos integradores, a exemplo do que já ocorre em alguns territórios, inclusive com a regionalização entre estados brasileiros.

O Sebrae ratifica seu compromisso com os parceiros e com o desenvolvimento sustentado do turismo brasileiro, em especial com o agente líder da política pública no setor, o Ministério do Turismo, que, cada vez mais, se consolida como uma das mais acertadas ações de Governo.

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor-Presidente do SEBRAE Nacional



MENSAGEM DO SENHOR
DIRETOR DA EBAPE/FGV

As atividades da FGV voltam-se, desde o início de sua história, para áreas estratégicas da vida nacional. O avanço da globalização, a abertura da economia brasileira e a demanda por novos e diferenciados serviços levaram a FGV a segmentar suas atividades, aprofundando-as conforme os graus de exigência e expectativa da sociedade.

Neste sentido, a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, da FGV, tem assumido papel relevante no sentido de ajudar a moldar o futuro do País, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Gestão Pública e de Empresas.

Ciente da crescente contribuição do turismo para a evolução da economia brasileira, a EBAPE desenvolve um amplo trabalho de monitoramento e análise das tendências do setor, por meio do seu Núcleo de Turismo. Tal segmento, com seus benefícios diretos e indiretos, apresenta-se como alternativa viável e importante para o desenvolvimento socioeconômico do País, sendo apresentado, hoje, como um setor capaz de promover a aceleração econômica e o incremento nas áreas social, cultural e ambiental.

Ressalte-se que a expansão da atividade turística é um fenômeno mundial, que impacta significativamente a geração de renda e emprego, e constitui-se na principal razão pela qual diversos países estão empenhados no desenvolvimento dessa atividade. Tal fato, portanto, acirrou a competitividade entre os inúmeros destinos turísticos em todo o mundo. Avaliar os fatores que favorecem ou inibem essa atividade passa a ser de importância estratégica para regiões e países.

Para atingir o nível e o tipo desejados de desenvolvimento do turismo, os governos devem recorrer a instrumentos de políticas públicas que dizem respeito ao aumento da competitividade dos destinos com sustentabilidade.

Desta forma, o Relatório Brasil é mais um estudo que a EBAPE orgulha-se de ter elaborado juntamente com o Ministério do Turismo e o Sebrae. Sem dúvida, será um importante e inovador recurso para a formulação de políticas públicas, tendo em vista o desenvolvimento do turismo no Brasil.

Bianor Scelza Cavalcanti

Diretor da EBAPE/FGV



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

PLANO NACIONAL DO TURISMO E PROGRAMA DE
REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO - ROTEIROS DO BRASIL **16**

Mapa dos Destinos Indutores do Desenvolvimento
Turístico Regional 20

CAPÍTULO 2

ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DOS 65 DESTINOS
INDUTORES DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL **24**

1. Competitividade de destinos turísticos 25

1.1 Convergência entre competitividade e estratégia 26

1.2 Competitividade no setor de turismo: lições
de alguns estudos internacionais 27

2. A competitividade e sua importância para o
desenvolvimento regional do turismo 29

3. Aspectos metodológicos 32

4. Macrodimensões e dimensões do estudo 35

4.1 Macrodimensão Infra-estrutura 35

4.2 Macrodimensão Turismo 42

4.3 Macrodimensão Políticas públicas 45

4.4 Macrodimensão Economia 52

4.5 Macrodimensão Sustentabilidade 55

CAPÍTULO 3

RESULTADOS DO ESTUDO **64**

REFERÊNCIAS 80



PLANO NACIONAL DO TURISMO
E PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO
DO TURISMO — ROTEIROS DO BRASIL

O Plano Nacional de Turismo apresenta, de forma consolidada e sistemática, as diretrizes da Política Nacional de Turismo, constituindo um instrumento de planejamento, gestão e ação estratégica que orienta a atuação do governo no setor, de forma articulada com a iniciativa privada. Na sua segunda edição, o Plano Nacional do Turismo — PNT 2007/2010 — Uma Viagem de Inclusão avança na perspectiva de expansão e fortalecimento do mercado interno, com especial ênfase na função social do turismo, buscando, ao mesmo tempo, consolidar o Brasil como um dos principais destinos turísticos mundiais.

O Plano propõe um processo de gestão compartilhada e descentralizada da atividade que envolve a iniciativa privada, os diversos níveis de governo e as instâncias de representação regional do turismo, tendo como referência os macroprogramas e programas que avançam no sentido de acompanhar o desenvolvimento da atividade, atualizando e incorporando novas reflexões e modos de ação acumulados com a experiência de planejamento e gestão da primeira versão do PNT (2003/2007).

Para o horizonte temporal de 2007 a 2010, o Plano define quatro metas desafiadoras que direcionam para um crescimento sólido do turismo no País:

- a promover a realização de 163 milhões de viagens no mercado interno em 2007, e 217 milhões em 2010;
- b criar 335 mil novos empregos e ocupações em 2007, e 516 mil em 2010;
- c gerar 5,1 bilhões de dólares em divisas em 2007, e 7,7 bilhões em 2010; e
- d estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional até 2010.

Assim, como forma de promover o desenvolvimento do turismo regionalizado em todo o País e fortalecer a gestão descentralizada e participativa da Política Nacional de Turismo, conceitos que orientam as ações do MTur desde a primeira versão do PNT, estruturou-se, a partir de 2004, a gestão do Programa de Regionalização — Roteiros do Brasil, de modo participativo e descentralizado, para ordenar e diversificar a oferta turística nacional.

Constituindo um Macroprograma do PNT 2007/2010, o Programa de Regionalização do Turismo — Roteiros do Brasil propõe a estruturação de roteiros turísticos intermunicipais nas regiões turísticas brasileiras, com base nos princípios da cooperação, integração e sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional.

Em 2006, como resultado do Programa de Regionalização, foram apresentados, no Salão do Turismo — Roteiros do Brasil, 396 roteiros turísticos, envolvendo 149 regiões turísticas e 1.207 municípios de todas as Unidades da Federação.

Desses 396 roteiros, 87 foram priorizados pelas Unidades da Federação, para obtenção de padrão de qualidade internacional e, conseqüentemente, promoção do alcance das metas do PNT. Assim, o foco de atuação do Ministério do Turismo, em especial do Programa de Regionalização do Turismo e suas entidades parceiras em âmbitos nacional, estadual, regional e municipal são os 87 roteiros que contemplam 474 municípios de 116 regiões turísticas.

O que se propõe agora, no Plano Nacional do Turismo 2007-2010 — Uma Viagem de Inclusão, é a

identificação de destinos com capacidade de induzir o desenvolvimento regional entre os 87 roteiros citados. Isso significa que esses destinos serão priorizados para receber investimentos técnicos e financeiros do MTur e serão foco de articulações e busca de parcerias com outros ministérios e instituições. Esses destinos indutores terão a responsabilidade de propagar o desenvolvimento nos roteiros dos quais fazem parte e, conseqüentemente, nas regiões turísticas que perpassam. Suas experiências e práticas exitosas devem ser multiplicadas para outros destinos e roteiros que integram as 200 regiões turísticas do País.

A identificação desses destinos indutores foi realizada com base em critérios que consideraram primeiramente que:

- todas as Unidades da Federação e suas capitais deveriam ser contempladas;
- cada Unidade da Federação deveria ter no mínimo um e no máximo cinco destinos indutores de desenvolvimento turístico regional.

Para a escolha dos destinos foram consideradas as avaliações e valorações de diversos estudos e pesquisas que orientam a ação ministerial, tais como o Plano de *Marketing* Turístico Internacional — Plano Aquarela, o Plano de *Marketing* Turístico Nacional — Plano Cores do Brasil, além de outros estudos e investigações sobre investimentos do governo federal e sobre as potencialidades e necessidades desses destinos. Além disso, foram consideradas as referências relativas às demandas de qualificação e infra-estrutura elencadas pelos representantes dos 87 roteiros turísticos durante o 1º Encontro Nacional do Programa de Regionalização do Turismo, ocorrido em Brasília, em outubro de 2006.

Como resultado desse processo, foram selecionados 65 destinos turísticos, que fazem parte de 59 regiões turísticas em todas as Unidades da Federação. Esses destinos devem ser trabalhados até 2010 para a obtenção do padrão de qualidade internacional, constituindo, assim, modelos de destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, sendo essa uma das metas do PNT 2007/2010.

Para o Programa de Regionalização do Turismo, os destinos indutores de desenvolvimento turístico regional deverão ser aqueles que possuem infra-estrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos, isto é, aqueles capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que estão inseridos.

Pretende-se que, até o final de 2008, 15 desses destinos estejam estruturados e tenham alcançado o referido padrão de qualidade internacional, por meio da atuação do Ministério do Turismo e suas instituições parceiras, nos âmbitos nacional, estadual, regional e municipal. Os outros 50 destinos serão trabalhados de acordo com as metas do PNT 2007-2010, de forma participativa, descentralizada e sistêmica, estimulando a integração e a conseqüente organização e ampliação da oferta turística.

Os demais destinos das regiões turísticas, em todo o País, deverão continuar o processo de organização regional, considerando as Diretrizes e Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo, de modo a estarem fortalecidos para absorver os impactos do desenvolvimento da atividade em seus territórios, até 2010. Trata-se de um processo permanente de qualificação, que deverá se estender por todo o território turístico nacional, propiciando a inserção, nos mercados nacional e internacional, da riqueza e da diversidade do patrimônio turístico brasileiro.



REGIÃO NORTE

Acre
01 - Rio Branco

Amazonas
02 - Barcelos
03 - Manaus
04 - Parintins

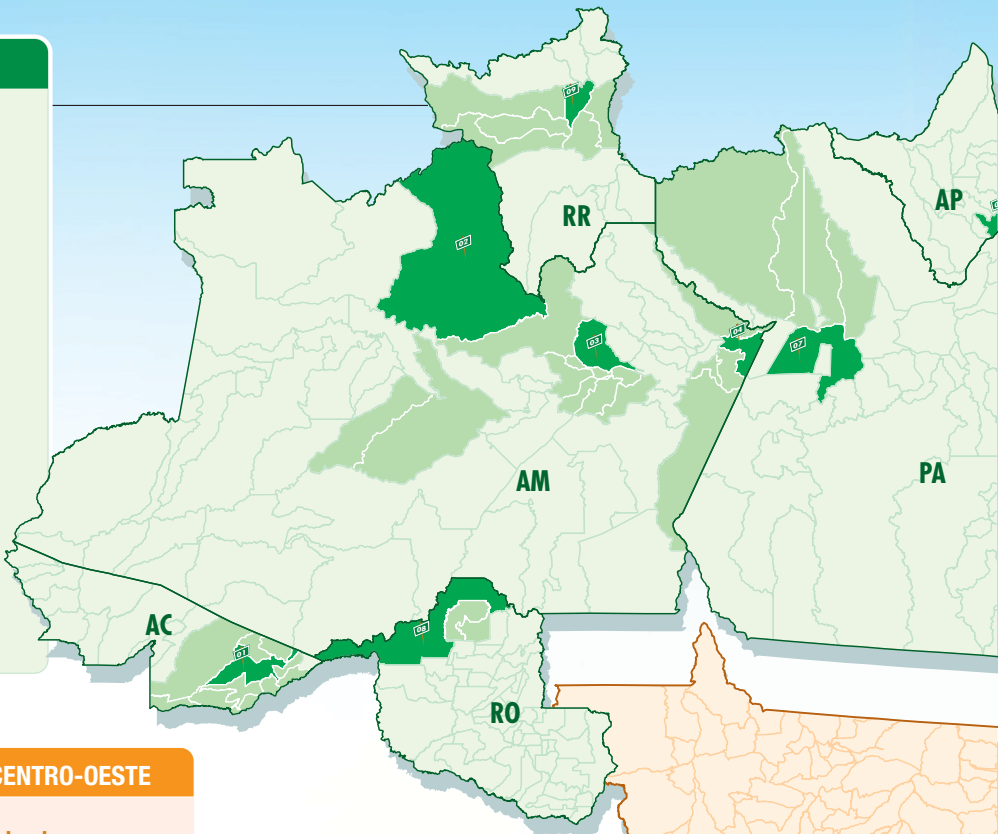
Amapá
05 - Macapá

Pará
06 - Belém
07 - Santarém

Rondônia
08 - Porto Velho

Roraima
09 - Boa Vista

Tocantins
10 - Mateiros
11 - Palmas



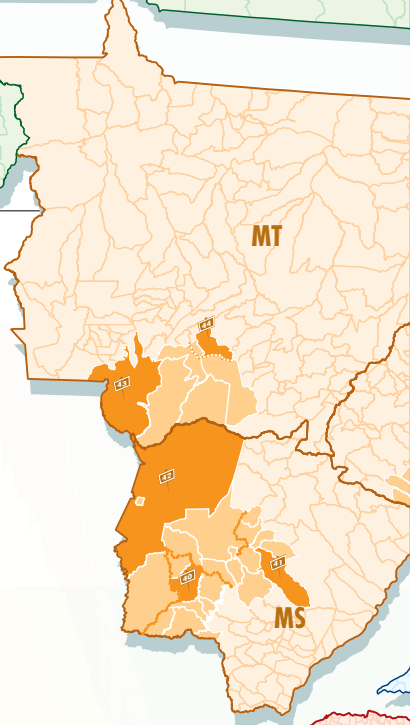
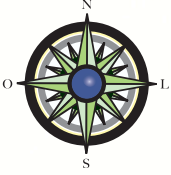
REGIÃO CENTRO-OESTE

Distrito Federal
35 - Brasília

Goiás
36 - Alto Paraíso
37 - Caldas Novas
38 - Goiânia
39 - Pirenópolis

Mato Grosso do Sul
40 - Bonito
41 - Campo Grande
42 - Corumbá

Mato Grosso
43 - Cáceres
44 - Cuiabá



REGIÃO SUL

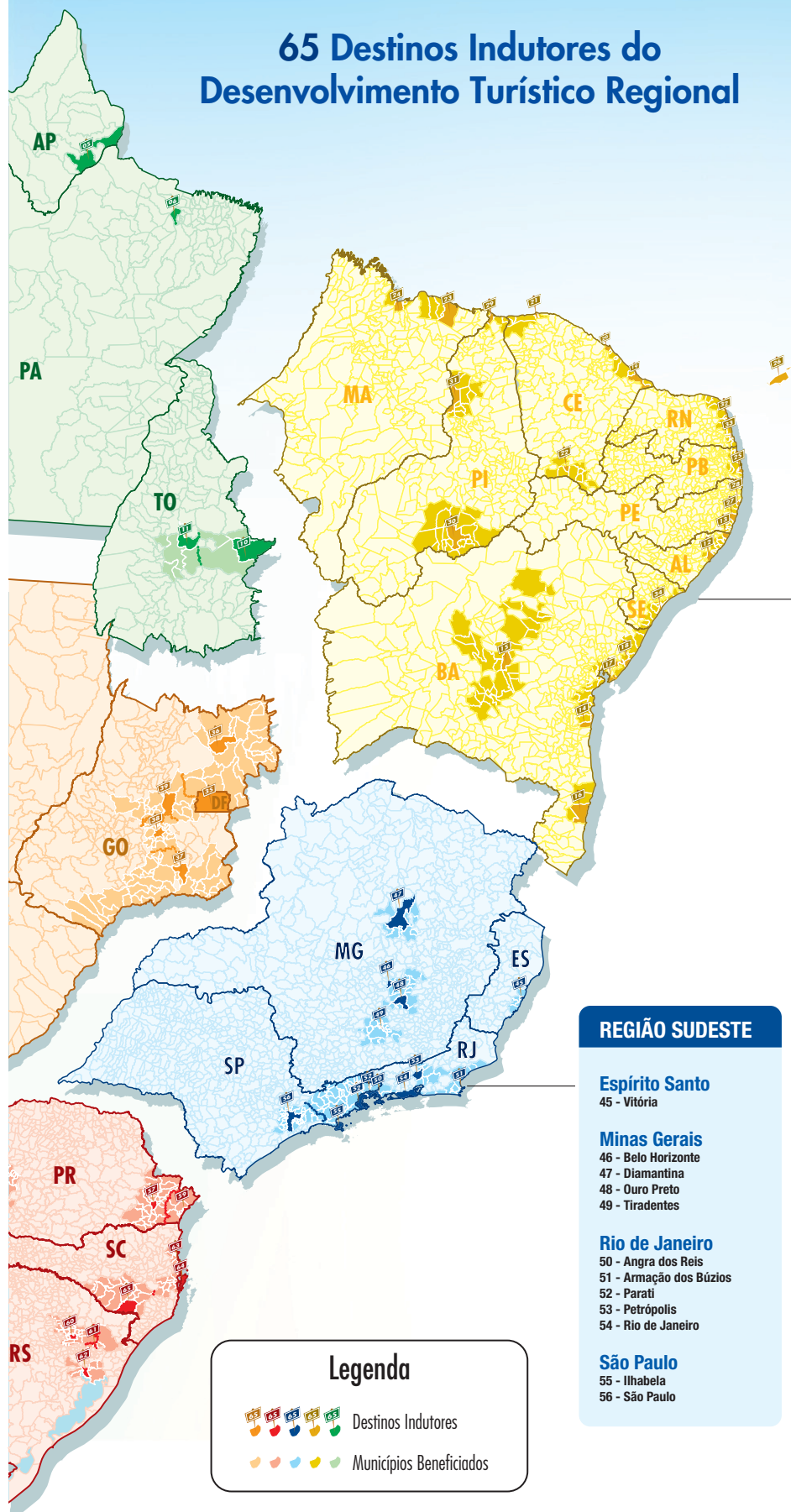
Paraná
57 - Curitiba
58 - Foz do Iguaçu
59 - Paranaguá

Rio Grande do Sul
60 - Bento Gonçalves
61 - Gramado
62 - Porto Alegre

Santa Catarina
63 - Balneário Camboriú
64 - Florianópolis
65 - São Joaquim



65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional



REGIÃO NORDESTE

- Alagoas**
 - 12 - Maceió
 - 13 - Maragogi
- Bahia**
 - 14 - Marau
 - 15 - Lençóis
 - 16 - Porto Seguro
 - 17 - Salvador
 - 18 - Mata de São João
- Ceará**
 - 19 - Aracati
 - 20 - Fortaleza
 - 21 - Jijoca de Jericoacoara
 - 22 - Nova Olinda
- Maranhão**
 - 23 - Barreirinhas
 - 24 - São Luis
- Paraíba**
 - 25 - João Pessoa
- Pernambuco**
 - 26 - Fernando de Noronha
 - 27 - Ipojuca
 - 28 - Recife
- Piauí**
 - 29 - Parnaíba
 - 30 - São Raimundo Nonato
 - 31 - Teresina
- Rio Grande do Norte**
 - 32 - Natal
 - 33 - Tibau do Sul
- Sergipe**
 - 34 - Aracaju

REGIÃO SUDESTE

- Espírito Santo**
 - 45 - Vitória
- Minas Gerais**
 - 46 - Belo Horizonte
 - 47 - Diamantina
 - 48 - Ouro Preto
 - 49 - Tiradentes
- Rio de Janeiro**
 - 50 - Angra dos Reis
 - 51 - Armação dos Búzios
 - 52 - Parati
 - 53 - Petrópolis
 - 54 - Rio de Janeiro
- São Paulo**
 - 55 - Ilhabela
 - 56 - São Paulo

65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional

59 Regiões Turísticas e 740 municípios

Acre
Rio Branco Região Turística Vale do Acre
Assis Brasil Brasília Bujari Capixaba Epitaciolândia Plácido de Castro Porto Acre Rio Branco Sena Madureira Senador Guiomard Xapuri
Amazonas
Barcelos Pólo Rio Negro e Solimões
Autazes Barcelos Careiro Careiro da Várzea Coari Iranduba Manacapuru Manaquiri Novo Airão Tefé
Manaus
Parintins Pólo Sateré/Tucandeira
Barreirinha Boa Vista do Ramos Maués Nhamundá Parintins
Amapá
Macapá Pólo Meio do Mundo
Macapá
Pará
Belém Pólo Belém
Belém
Santarém (Tapajós) Pólo Tapajós
Alenquer Monte Alegre Óbidos

Oriximiná Santarém
Roraima
Boa Vista Pólo de Boa Vista
Candeias do Jamari Itapuá do Oeste Porto Velho
Roraima
Boa Vista Roraima, a Savana Amazônica
Alto Alegre Boa Vista Bonfim Cantá Iracema Mucajá
Tocantins
Mateiros (Jalapão) Encantos do Jalapão
Mateiros Novo Acordo Ponte Alta do Tocantins São Felix do Tocantins
Palmas Serras do Lago
Brejinho de Nazaré Ipeirais Lajeado Monte do Carmo Palmas Paraiso do Tocantins Porto Nacional
Alagoas
Maceió Região Metropolitana
Maceió Rio Largo Satuba
Maragogi Região Costa dos Corais
Barra de Santo Antônio Japaratinga Maragogi Matriz de Camaragibe Paripueira Passo de Camaragibe Porto Calvo Porto de Pedras São Luiz do Quitunde São Miguel dos Milagres

Bahia
Marau Costa do Dendê
Cairu Camamu Igrapiúna Ituberá Marau Nilo Peçanha Presidente Trancredo Neves Taperoá Valença
Lençóis (Chapada Diamantina) Chapada Diamantina
Abaira Andaraí Barra do Mendes Bonito Brotas de Macaúbas Caém Campo Formoso Érico Cardoso Gentio do Ouro Ibicoara Irupiara Iraquara Itaeté Jacobina Jussiape Lençóis Livramento de Nossa Senhora Miguel Calmon Morro do Chapéu Mucugê Nova Redenção Ouroândia Palmeiras Paramirim Piatã Piritiba Rio de Contas Rio do Pires Saúde Seabra Senhor do Bonfim Utinga Wagner
Porto Seguro (Arraial d'Ajuda, Trancoso, Caraiuva) Costa do Descobrimento
Belmonte Itabela Porto Seguro Santa Cruz Cabrália
Salvador Baía de Todos os Santos
Aratuípe Cachoeira Itaparica Jaguaripe Madre de Deus Maragogipe Muniz Ferreira Nazaré Salinas da Margarida Salvador Santo Amaro São Félix São Francisco do Conde Saubara Vera Cruz
Mata de São João Costa dos Coqueiros
Camaçari Conde Entre Rios Espianada Itanagra Jandaíra Lauro de Freitas Mata de São João

Ceará
Aracati (Canoa Quebrada) Litoral Leste
Aquiraz Aracati Beberibe Cascavel Eusébio Fortim Icapuí Pindoretama
Fortaleza Fortaleza
Fortaleza
Jijoca de Jericoacoara Litoral Extremo Oeste
Barroquinha Camocim Jijoca de Jericoacoara Cruz Chaval Granja
Nova Olinda (Cariri) Cariri
Araripe Assaré Barbalha Brejo Santo Caririçu Crato Jardim Juazeiro do Norte Missão Velha Nova Olinda Santana do Cariri
Maranhão
Barreirinhas (Lençóis Maranhenses) Lençóis Maranhenses
Barreirinhas Humberto de Campos Primeira Cruz Santo Amaro do Maranhão
São Luis Pólo São Luis
Alcântara Paço do Lumiar Raposa São José de Ribamar São Luis
Paraíba
João Pessoa Região Turística do Litoral
Bayeux Baía da Traição Cabedelo Conde Cruz do Espírito Santo João Pessoa Lucena Mamanguape Marcação Mataraca Pilar Pitimbu Rio Tinto Santa Rita Sapé
Pernambuco
Fernando de Noronha Fernando de Noronha
Fernando de Noronha

Ipojuca (Porto de Galinhas) Litoral Sul
Barreiros Cabo de Santo Agostinho Ipojuca Rio Formoso São José da Coroa Grande Sirinhaém Tamandaré
Recife Região Metropolitana
Camaragibe Jaboatão dos Guararapes Olinda Recife
Piauí
Parnaíba (Delta) Pólo Costa do Delta
Buriti dos Lopes Cajueiro da Praia Ilha Grande Luís Correia Parnaíba
São Raimundo Nonato (Serra da Capivara) Pólo das Origens
Anísio de Abreu Bonfim do Piauí Brejo do Piauí Canto do Buriti Caracol Coronel José Dias Dirceu Arcoverde Dom Inocêncio Fartura do Piauí Guaribas João Costa Jurema São Braz do Piauí São João do Piauí São Lourenço do Piauí São Raimundo Nonato Tamboril do Piauí Várzea Branca
Teresina Pólo Teresina
Altos Benedictinos Campo Maior Coivaras Curralinhos Demerval Lobão José de Freitas Lagoa Alegre Lagoa do Piauí Miguel Leão Monsenhor Gil Pau d'Arco do Piauí Teresina União
Rio Grande do Norte
Natal/Tibau do Sul Região Pólo Costa das Dunas
Arés Baía Formosa Canguaretama Ceará-Mirim Extremoz Goianinha Macaíba Maxaranguape Natal Nísia Floresta Parnamirim Pedra Grande Pureza Rio do Fogo São Gonçalo do Amarante São José de Mipibú

São Miguel do Gostoso Senador Georgino Avelino Tibau do Sul Touros Vila Flor
Sergipe
Aracaju Pólo Costa dos Coqueiros
Aracaju Barra dos Coqueiros Brejo Grande Estância Indiaroba Itaporanga d'Ajuda Laranjeiras Nossa Senhora do Socorro Pacatuba Pirambu Santa Luzia do Itanhê Santo Amaro das Brotas São Cristóvão
Distrito Federal
Brasília Brasília- Patrimônio da Humanidade
Brasília
Goiás
Alto Paraíso de Goiás (Chapada dos Veadeiros) Região da Reserva da Biosfera Goyaz
Água Fria de Goiás Alto Paraíso de Goiás Alvorada do Norte Buritópolis Cabeceiras Campos Belos Cavalcante Colinas do Sul Damianópolis Divinópolis de Goiás Flores de Goiás Formosa Guarani de Goiás Iaciara Mambá Mimoso de Goiás Monte Alegre de Goiás Nova Roma Padre Bernardo Planaltina Posse São Domingos São João d'Aliança Simolândia Sítio d'Abadia Teresina de Goiás Vila Boa
Caldas Novas Região das Águas
Altoândia Anhanguera Bom Jesus de Goiás Buriti Alegre Cachoeira Alta Cachoeira Dourada Caçu Caldas Novas Campo Alegre de Goiás Catalão Corumbaba Cromínia Cumari Daviópolis Goianira Goiatuba Gouvelândia Inaciolândia Ipameri Itajá Itarumã Itumbiara Itumbiara

<p>Lagoa Santa Mairipotaba Marzagão Morrinhos Nova Aurora Ouvidor Panamá Paranaiguara Piracanjuba Pontalina Porteirão Professor Jamil Quirinópolis Rio Quente São Simão Três Ranchos Vicentinópolis</p> <p>Goiânia Região dos Negócios</p> <p>Abadia de Goiás Anápolis Aparecida de Goiânia Araçu Aragolândia Bela Vista de Goiás Bonfinópolis Brazabrantes Caldazinha Caturai Damiolândia Goianápolis Goiânia Goianira Guapó Hidrolândia Inhumas Nerópolis Nova Veneza Ouro Verde de Goiás Petrópolis de Goiás Santo Antônio de Goiás Senador Canedo Terezópolis de Goiás Trindade</p> <p>Pirenópolis Região do Ouro</p> <p>Abadiânia Águas Lindas de Goiás Alexânia Cidade de Goiás Cocalzinho de Goiás Corumbá de Goiás Heitorai Itaberai Itaguari Itaçu Jaraquá Jesópolis</p> <p>Pirenópolis Santa Rosa de Goiás Santo Antônio do Descoberto São Francisco de Goiás Taquaral de Goiás Vila Propício</p>	<p>Terenos</p> <p>Corumbá (Pantanal Sul) Pantanal</p> <p>Anastácio Aquidauana Corumbá Dois Irmãos do Buriti Ladário Miranda Porto Murtinho</p> <p>Mato Grosso</p> <p>Cáceres (Pantanal Norte) Pantanal Mato-Grossense</p> <p>Barão de Melgaço Cáceres Nossa Senhora do Livramento Poconé Santo Antônio do Leverger</p> <p>Cuiabá Região Metropolitana</p> <p>Cuiabá Várzea Grande</p> <p>Espírito Santo</p> <p>Vitória Região Turística Metropolitana</p> <p>Cariacica Fundão Guarapari Serra Viana Vila Velha Vitória</p> <p>Minas Gerais</p> <p>Belo Horizonte Circuito Turístico Belo Horizonte</p> <p>Belo Horizonte</p> <p>Diamantina Circuito Turístico dos Diamantes</p> <p>Buenópolis Couto de Magalhães de Minas Datas Diamantina Felício dos Santos Gouveia Monjolos Presidente Kubitschek Santo Antônio do Itambé Senador Modestino Gonçalves Serro</p> <p>Ouro Preto Circuito Turístico do Ouro</p> <p>Barão de Cocais Belo Vale Bom Jesus do Amparo Caeté Catas Altas Congonhas Itabira Itabirito Mariana Nova Era Nova Lima Ouro Branco Ouro Preto Piranga Raposos Rio Acima Sabará Santa Bárbara Santa Luzia</p>	<p>São Gonçalo do Rio Abaixo</p> <p>Tiradentes Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes</p> <p>Antônio Carlos Barbacena Barroso Carrancas Conceição da Barra de Minas Coronel Xavier Chaves Dores de Campos Entre Rios de Minas Ibituruna Lagoa Dourada Madre de Deus de Minas Nazareno Piedade do Rio Grande Prados Resende Costa Ritópolis Santa Cruz de Minas São João Del Rei São Tiago Tiradentes</p> <p>Rio de Janeiro</p> <p>Angra dos Reis/Parati Costa Verde</p> <p>Angra dos Reis Itaguaí Mangaratiba Parati Rio Claro</p> <p>Armação dos Búzios Costa do Sol</p> <p>Araruama Armação dos Búzios Arraial do Cabo Cabo Frio Carapebus Casimiro de Abreu Iguaba Grande Macaé Marica Quissamã Rio das Ostras São Pedro da Aldeia Saquarema</p> <p>Petrópolis Serra Verde Imperial</p> <p>Areal Cachoeiras de Macacu Comendador Levy Gasparian Guapimirim Magé Nova Friburgo Petrópolis São José do Vale do Rio Preto Teresópolis Três Rios</p> <p>Rio de Janeiro Metropolitana</p> <p>Niterói Rio de Janeiro</p> <p>São Paulo</p> <p>Ilhabela Vertente Oceânica Norte</p> <p>Aparecida Araçoi Areias Bananal Caçapava Cachoeira Paulista Campos do Jordão Canas Caraguatatuba Cruzeiro Cunha</p>	<p>Guaratinguetá Igaratá Ilhabela Jacareí Jambeiro Lagoinha Lavrinhas Lorena Monteiro Lobato Natividade da Serra Paraibuna Pindamonhangaba Piquete Potim Queluz Redenção da Serra Roseira Santa Branca Santo Antônio do Pinhal São Bento do Sapucaí São José do Barreiro São José dos Campos São Luis do Paraitinga São Sebastião Silveiras Taubaté Tremembé Ubatuba</p> <p>São Paulo Capital Expandida</p> <p>Arujá Barueri Biritiba Mirim Caieiras Cajamar Carapicuíba Cotia Diadema Embu Embu-Guaçu Ferraz de Vasconcelos Francisco Morato Franco da Rocha Guararema Guarulhos Itapeverica da Serra Itapevi Itaquaquecetuba Jandira Juquitiba Mairiporã Mauá Mogi das Cruzes Osasco Pirapora do Bom Jesus Poá Ribeirão Pires Rio Grande da Serra Salesópolis Santa Isabel Santana de Parnaíba Santo André São Bernardo do Campo São Caetano do Sul São Lourenço da Serra São Paulo Suzano Taboão da Serra Vargem Grande Paulista</p> <p>Paraná</p> <p>Curitiba Região Metropolitana de Curitiba</p> <p>Adrianópolis Agudos do Sul Almirante Tamandaré Araucária Balsa Nova Bocaiúva do Sul Campina Grande do Sul Campo do Tenente Campo Largo Cerro Azul Colombo Contenda Curitiba Doutor Ulysses Fazenda Rio Grande</p>	<p>Itaperuçu Lapa Mandirituba Piên Pinhais Piraquara Quatro Barras Quitandinha Rio Branco do Sul Rio Negro São José dos Pinhais Tijucas do Sul Tunas do Paraná</p> <p>Foz do Iguaçu Oeste e Municípios Lindeiros ao Lago de Itaipu</p> <p>Anahy Assis Chateaubriand Boa Vista da Aparecida Braganey Cafelândia Capitão Leônidas Marques Cascavel Céu Azul Corbélia Diamante d'Oeste Entre Rios d'Oeste Formosa do Oeste Foz do Iguaçu Guairá Iguatu Iracema do Oeste Itaipulândia Jesuítas Lindoeste Marechal Cândido Rondon Maripá Matelândia Medianeira Mercedes Missal Nova Aurora Nova Santa Rosa Ouro Verde do Oeste Palotina Pato Bragado Quatro Pontes Ramilândia Santa Helena Santa Lúcia Santa Tereza do Oeste Santa Terezinha de Itaipu São José das Palmeiras São Miguel do Iguaçu São Pedro do Iguaçu Serranópolis do Iguaçu Terra Roxa Toledo Três Barras do Paraná Tupãssi Vera Cruz do Oeste</p> <p>Paranáguá Litoral</p> <p>Antonina Guaraqueçaba Guaratuba Matinhos Morretes Paranáguá Pontal do Paraná</p> <p>Rio Grande do Sul</p> <p>Gramado Microrregião Hortênsias</p> <p>Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula</p> <p>Bento Gonçalves Microrregião Uva e Vinho</p> <p>Antônio Prado Bento Gonçalves Boa Vista do Sul Carlos Barbosa</p>	<p>Casca Caxias do Sul Coronel Pilar Coliporã Fagundes Varela Farroupilha Flores da Cunha Garibaldi Guaporé Monte Belo do Sul Nova Pádua Nova Prata Nova Roma do Sul Protásio Alves Santa Tereza São Marcos São Valentim do Sul Serafina Corrêa Veranópolis Vila Flores Vila Maria Vista Alegre do Prata</p> <p>Porto Alegre Microrregião Porto Alegre e Delta do Jacuí</p> <p>Alvorada Cachoeirinha Eldorado do Sul Glorinha Gravatá Guaíba Porto Alegre Triunfo Viamão</p> <p>Santa Catarina</p> <p>Balneário Camboriú Rota do Sol</p> <p>Balneário Camboriú Bombinhas Camboriú Ilhota Itajaí Itapema Luiz Alves Navegantes Penha Píçarras Porto Belo</p> <p>Florianópolis Grande Florianópolis</p> <p>Águas Mornas Angelina Anitápolis Antônio Carlos Biguaçu Florianópolis Governador Celso Ramos Palhoça Rancho Queimado Santo Amaro da Imperatriz São Bonifácio São José São Pedro de Alcântara</p> <p>São Joaquim Serra Catarinense</p> <p>Anita Garibaldi Bocaina do Sul Bom Jardim da Serra Bom Retiro Campo Belo do Sul Capão Alto Cerro Negro Correia Pinto Lages Otocílio Costa Painel Palmeira Rio Rufino São Joaquim São José do Cerrito Urubici Urupema</p>
---	---	--	---	---	--

2

ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL

1. Competitividade de destinos turísticos

A competitividade internacional nos mercados é uma forte preocupação manifestada nos últimos anos e debatida intensamente nos meios de comunicação e acadêmico, sendo um dos temas mais relevantes nas agendas de políticas públicas em nações desenvolvidas e em desenvolvimento (UI HAQUE, 1995; CHUDNOVSKY e PORTA, 1990).

Com relação, especificamente, a estudos sobre a importância das políticas públicas para a competitividade de setores industriais, podem ser citados Dodgson (2005), a respeito das economias asiáticas, e Lee (2005), ao tratar do desenvolvimento tecnológico da Coreia do Sul. Ambos os trabalhos focam particularmente a indústria de eletrônicos. No Brasil, já foram empreendidos estudos semelhantes por Adler (1986), Baptista (1997;1988) e Cassiolato e Baptista (1996).

Para Chudnovsky e Porta (1990), alguns fatores explicam a importância crescente que o tema da competitividade conquistou, nas últimas décadas, em diversos países. Nesse sentido, devem ser consideradas, entre outras razões, as crises do petróleo, na década de 1970, que abateram os fundamentos econômicos de diversas nações desenvolvidas no período, as crises fiscais nos países latino-americanos durante o decênio de 1980 (México e Brasil, por exemplo), bem como o papel dos desenvolvimentos tecnológicos e a ascensão de novos competidores significativos em mercados importantes, como o de eletrônicos por parte do Japão e de outras nações do leste asiático.

O crescimento da importância do tema gerou, como efeito direto, além de uma "obsessão perigosa", de acordo

com Krugman (1994), uma grande produção acadêmica ao longo das últimas décadas, com diversas abordagens e focos diferenciados.

Nesse sentido, por exemplo, a competitividade, em termos de seu escopo, pode ser relacionada com países ou empresas. No contexto das empresas, o conceito pode significar a aptidão para vender aquilo que é produzido (MATHIS *et al.*, 1988) ou como uma firma é capaz de sair vitoriosa no confronto com suas rivais no mercado (MICHALET, 1981); para o contexto dos países, competitividade pode significar a capacidade de uma nação para enfrentar a competição internacional, ou seja, a capacidade de exportar seus produtos, bem como de proteger seu mercado doméstico. Além disso, segundo Chudnovsky e Porta (1990), alguns autores associam a competitividade de uma nação para além de princípios calcados somente no comércio internacional ou na defesa do mercado local, incorporando ao tema noções de bem-estar econômico e melhoria da qualidade de vida de sua população (FAGERBERG, 1988; FAJNZYLBER, 1988; JONES e TEECE, 1988).

A conceituação do fenômeno da competitividade não é uma tarefa simples. Diferentes conceitos e escopos podem ser empregados ao termo, o que acarreta uma falta de consenso na literatura sobre o tema (LASTRES e CASSIOLATO, 1995; KUPFER, 1992; HAGUENAUER, 1989). Nesse sentido, muitos estudos sobre competitividade não compartilham da mesma conceituação ou abordagem metodológica, bem como de suas formas de avaliação.

Em termos de avaliação, por exemplo, Haguenaer

(1989) sintetiza os diversos modelos de competitividade em duas espécies de abordagem:

- i aquelas baseadas em noções de desempenho; e
- ii aquelas baseadas em eficiência.

Assim, os modelos de competitividade elaborados e fundamentados em noções de desempenho são desenvolvidos de acordo com o contexto de países ou indústrias, sendo associados a um conceito *ex-post*, isto é, a competitividade de uma economia nacional (ou setor industrial) é mensurada com base em seus efeitos sobre o comércio externo. A vantagem principal dessa abordagem consiste na simplicidade da construção de seus indicadores, geralmente mensurados no desempenho das exportações locais. Kupfer (1992), ampliando o conceito *desempenho* para o nível das empresas, afirma que o fenômeno pode ser medido com base em indicadores de participação de mercado das firmas em um dado momento no tempo (*market share*).

Por sua vez, a noção de competitividade, fundamentada no conceito de eficiência, deriva de características estruturais dos países, indústrias ou organizações. Assim, em plano oposto ao conceito de desempenho, a abordagem da competitividade, sob a premissa da eficiência, é eminentemente *ex ante*, ou seja, baseada em certas capacidades de produção ou de técnicas que empresas, setores industriais ou países sejam detentores. Nesse sentido, o desempenho no mercado é uma consequência da competitividade e não sua expressão (HAGUENAUER, 1989). Ressalte-se que a abordagem baseada em eficiência aproxima-se dos trabalhos realizados para o conhecimento e mensuração das capacidades instaladas, assim como das formas e estratégias para incrementar a competitividade.

1.1 Convergência entre competitividade e estratégia

Apesar das dificuldades de se conceituar e mensurar competitividade, as evidências indicam a existência de diferenças em termos de níveis de desempenho entre, por exemplo, empresas rivais (RUMELT, 1991; MCGAHAN e PORTER, 1997). Mais precisamente, alguns estudos baseados na abordagem da organização industrial sugerem que aproximadamente 20% da rentabilidade de uma empresa deriva do setor em que ela atua (MCGAHAN, 1999; MCGAHAN e PORTER, 1997).

As tentativas de buscar modelos que expliquem as diferenças em diversos níveis (países, setores, empresas e até produtos) têm gerado, ao longo das últimas décadas, uma vasta produção acadêmica que tende a aproximar as áreas de estratégia empresarial e teoria das organizações (VASCONCELOS e CYRINO, 2000), com o objetivo

de compreender como, em um dado momento, organizações ou indústrias conseguem elaborar estratégias que lhes permitam elevados retornos e obtenção de vantagens competitivas (COCKBURN *et al.*, 2000).

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) e Vasconcelos (2002), as abordagens em estratégia podem ser classificadas em dois eixos fundamentais:

- i em termos de origem das vantagens (externo *versus* interno); e
- ii em função das premissas sobre a concorrência (visão estática *versus* visão dinâmica).

No que diz respeito à origem, a competitividade pode derivar do ambiente externo à organização, isto é, como um atributo de posicionamento em função da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. Exemplos dessa abordagem são as escolas de posicionamento, baseada no modelo de rivalidade ampliada proposto por Michael Porter (2004), e o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), do qual derivou a proposta anterior. Tendo como referência o ambiente interno, vertente impulsionada a partir de 1984 com artigo clássico de Wernerfelt (1984) e posteriormente Barney (1991), a competitividade pode ser construída com base em características internas das organizações; pois ela é intrínseca às empresas. Nesta linha, os modelos desenvolvidos pela abordagem baseada em recursos (RBV) são amplamente utilizados.

Já no segundo eixo, são discriminadas as abordagens com base na concorrência. Assim, os autores fazem uma distinção entre as teorias calcadas em uma visão estrutural e eminentemente estática da concorrência, levando em consideração elementos de equilíbrio econômico (como a abordagem baseada em recursos) e as demais correntes que se pautam por aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, com ênfase em fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio, tais como as teorias de capacidades dinâmicas.

Assim, a idéia de que diferenças qualitativas entre empresas ou países podem ser atribuídas aos recursos específicos representa um contraponto ao pensamento tradicional, que foca as estruturas de mercado como fontes de competitividade. A proposição central das abordagens com base em recursos e competências explica, portanto, que as origens das vantagens competitivas estão localizadas primariamente no interior das organizações e/ou países e somente de forma secundária nas estruturas industriais ou em seus ambientes externos. Portanto, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) e Vasconcelos (2002), as teorias centradas em recursos e competências situam-se no eixo interno das fontes de

competitividade.

Partindo da percepção inicial das empresas como um conjunto de recursos, as abordagens com base em capacidades dinâmicas procuram estudar as relações entre os processos de decisão, ações executadas e suas respectivas conseqüências gerenciais, em termos de formação, conservação e destruição de recursos.

Nesse sentido, de acordo com Teece *et al.* (1997), o termo “capacidades dinâmicas” pode ser dissecado em seus dois componentes fundamentais. Assim, o termo *dinâmicas* refere-se à capacidade de renovar competências, de forma a obter convergência com o ambiente mutável do mercado, ao passo que a expressão *capacidades* enfatiza o papel crucial da gestão estratégica para adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais, recursos e competências, internos e externos à organização, de modo a lidar com o ambiente. Portanto, pela abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante do que o estoque atual de recursos é a capacidade da organização ou do país de acumular e combinar novos recursos e formatos organizacionais, a fim de gerar fontes adicionais de renda (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; EISENHARDT e MARTIN, 2000) ou de estender, modificar e desenvolver outras capacidades ordinárias (WINTER, 2003).

Finalmente, a abordagem das capacidades dinâmicas, em termos de origem dos fatores de competitividade das empresas, localiza-se no ambiente interno das mesmas, como ocorre com as teorias de recursos e competências. Por outro lado, a estrutura de mercado em que se baseia essa abordagem é calcada em uma perspectiva dinâmica e de mudanças.

As diversas formas de mensurar o fenômeno da competitividade (noções de desempenho e eficiência), seus escopos diferenciados, como nações, indústrias, países, produtos e destinos (este último, no caso específico do turismo) e abordagens estratégicas (em dois eixos) ajudam a explicar a dificuldade e encontrar uma conceituação amplamente aceita.

Os exemplos citados nesta seção refletem, portanto, a grande abrangência e volume de produção de trabalhos com o objetivo de abordar a questão da competitividade de várias maneiras.

No setor de turismo, a situação não é diversa. Por isso, na próxima seção serão apresentadas algumas das experiências recentes de estudos sobre competitividade, especialmente elaboradas para este setor.

1.2 Competitividade no setor de turismo: lições de alguns estudos internacionais

Como visto no item anterior, a competitividade é um fenômeno complexo de ser conceituado e mensurado. Essa

característica se reflete diretamente nos diversos métodos e abordagens pelos quais os modelos de mensuração da competitividade são construídos.

No setor de turismo, a dificuldade para se avaliar a competitividade de destinos sofre complicações adicionais. Segundo Crouch e Ritchie (1999), isso ocorre em virtude das unidades de análise utilizadas e da perspectiva dos analistas sobre as mesmas, isto é, a gestão pública se ocupa da competitividade da economia como um todo, as indústrias ou associações comerciais focam seus interesses nas suas respectivas áreas de atuação, e empreendedores e executivos se preocupam com a competitividade de seus próprios negócios.

Assim, a habilidade da administração pública de um destino em coordenar os diferentes agentes sociais e econômicos que possuem participação no setor de turismo local, bem como sua aptidão de estimular a capacidade de inovação, a fim de que o destino possa manter-se à frente de seus concorrentes, é um aspecto decisivo para o sucesso e a competitividade de um destino turístico. Com efeito, Gooroochurn e Sugiyarto (2004) argumentam que a competitividade de destinos turísticos tem adquirido importância crescente para formuladores de políticas, à medida que eles almejam uma participação crescente no mercado de turismo. Assim, da mesma forma como ocorre com as empresas, para ser bem-sucedido nesse mercado todo destino deve assegurar que sua atratividade geral e que a integridade das experiências disponibilizadas a seus visitantes devem ser iguais ou maiores do que aquelas de outros destinos (DWYER e KIM, 2003).

Nesse sentido, a literatura recente sobre turismo apresenta uma série de estudos e experiências internacionais acerca da competitividade na indústria do turismo, tais como os de Kozak e Remington (1999), Crouch e Ritchie (1999), Gooroochurn e Sugiyarto (2004), Melián-González e García-Falcón (2003), Enright e Newton (2004) e Johns e Mattsson (2005).

Gooroochurn e Sugiyarto (2004), por exemplo, elaboraram um *framework* para avaliação da competitividade de destinos turísticos. Nesse caso, a unidade de análise foram países, e a amostra contou com mais de 200 nações desenvolvidas e em desenvolvimento. O modelo dos autores buscou ser o mais compreensivo e abrangente possível, englobando oito temas:

- i preços;
- ii abertura econômica;
- iii desenvolvimentos tecnológicos;
- iv infra-estrutura;
- v desenvolvimento humano no turismo;
- vi desenvolvimento social;

- vii meio ambiente; e
- viii recursos humanos.

Alguns estudos foram elaborados com base em abordagens dos recursos (RBV). Exemplos de tais estudos são os trabalhos de Crouch e Ritchie (1999) e Melián-González e García-Falcón (2003). Os primeiros desenvolveram um modelo conceitual de competitividade em destinos, baseado em quatro fatores:

- i fatores de qualificação (ou condições situacionais);
- ii gestão do destino;
- iii atrativos e recursos-chave; e
- iv fatores e recursos de apoio.

Por meio da adaptação do modelo RBV para o contexto de destinos turísticos, são eles competitivos de acordo com seus recursos tangíveis e intangíveis, além de suas capacidades de gestão e políticas.

Melián-González e García-Falcón (2003) também elaboraram um modelo de avaliação de competitividade com base na abordagem RBV e o aplicaram empiricamente ao segmento de turismo de pesca nas Ilhas Canárias, Espanha. A despeito das semelhanças que podem ser traçadas entre destinos e firmas (para as quais a teoria foi originalmente elaborada), os autores entenderam que os recursos de destinos turísticos podem ser compreendidos como alguns recursos naturais (tais como, praias e montanhas) ou culturais (como museus, festivais, tradições locais etc).

Para Enright e Newton (2004), os destinos serão competitivos se puderem atrair e satisfazer turistas potenciais. Além disso, a competitividade depende tanto de fatores específicos ao turismo como também de uma gama de fatores que influenciam os serviços turísticos. Os autores formularam um modelo quantitativo amplo para mensurar a competitividade com finalidades práticas e para auxiliar formuladores de políticas e outros interessados no setor de turismo. O estudo revelou a importância de se identificar competidores relevantes, bem como a compreensão da importância dos atrativos e negócios relacionados com o setor como fatores que afetam a competitividade de destinos.

Por sua vez, Kozak e Remington (1999) definiram que a competitividade de destinos turísticos é derivada de dois aspectos fundamentais: (i) fatores primários, em que são incluídos o clima, ecologia, cultura e tradições arquitetônicas; e (ii) um segundo grupo de fatores, que é introduzido especificamente para o setor de turismo, como hotéis, meios de transporte e entretenimento. Combinados, ambos os aspectos determinam a competitividade dos destinos.

Outro exemplo da literatura é o trabalho de Johns e Mattsson (2005). De acordo com esses autores, a competitividade pode ser avaliada qualitativa e quantitativamente. A *performance* quantitativa é examinada com base em dados sobre a chegada de turistas e as receitas deles (noção desempenho, *ex post*). Entretanto, também há a necessidade, segundo os autores, de serem levados em consideração aspectos qualitativos, já que estes irão determinar o desempenho do destino (noção eficiência, *ex ante*).

Finalmente, um último trabalho deve ser mencionado em virtude de sua relevância. Nesse sentido, o Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2007), reconhecendo a importância do turismo para a economia global e de diversas nações, elaborou, em 2007, um estudo de competitividade intitulado *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Com base em dados secundários disponíveis em diversos organismos internacionais e em questionários distribuídos a líderes e executivos na pesquisa de opinião anual do Fórum, foi elaborado um índice de competitividade fundamentado num modelo estruturado em treze pilares:

- i políticas públicas e regulamentações;
- ii legislação ambiental;
- iii segurança;
- iv saúde e higiene;
- v priorização do setor de turismo;
- vi infra-estrutura aérea;
- vii infra-estrutura de transporte terrestre;
- viii infra-estrutura de turismo;
- ix infra-estrutura de comunicação;
- x preços no setor de turismo;
- xi recursos humanos;
- xii percepção nacional sobre o turismo; e
- xiii recursos naturais e culturais.

Estes pilares foram então agrupados em três dimensões:

- i modelo de regulação;
- ii ambiente de negócios e infra-estrutura; e
- iii recursos humanos, naturais e culturais.

Assim, as lições internacionais recentes exemplificam a complexidade da formulação de modelos de avaliação de competitividade para destinos turísticos. Nesse sentido, segundo Gooroochurn e Sugiyarto (2004), a competitividade pode ser entendida como um fenômeno multidimensional e relativo, e sua mensuração da escolha das variáveis analisadas e/ou do ano-base de escolha e/ou da base geográfica (países ou regiões).

2. A Competitividade e sua importância para o desenvolvimento regional do turismo

Qualquer forma de desenvolvimento econômico requer um trabalho de planejamento consistente para atingir o objetivo proposto. O turismo é apresentado hoje como um setor capaz de promover a aceleração econômica e o incremento nas áreas social, cultural e ambiental. No entanto, a opção pelo desenvolvimento e a regulação por meio do turismo é mais complexa do que parece, pois, além de ser uma atividade multissetorial, conforme destacado por Crouch e Ritchie (1999) na seção anterior, traz, com o seu desenvolvimento, diversos impactos, positivos e negativos, necessitando, assim, de políticas públicas eficazes para que se sustente ao longo do tempo.

Portanto, de acordo com Moesch (2001), a adequada compreensão do turismo pressupõe que o mesmo é capaz de gerar efeitos positivos e negativos para as regiões que abrigam suas atividades. No primeiro caso, o setor é capaz de contribuir para a geração de empregos, maior produção de bens e serviços, bem como melhorar a renda da população. Contudo, na ausência de análises criteriosas ou de equívocos cometidos em virtude de desinformações, o setor pode produzir resultados adversos para o desenvolvimento de um destino.

De acordo com Wanhill (1997), o desenvolvimento do turismo é extremamente complexo, envolvendo diversos setores da economia e causando impacto, diretamente, no modo de vida da comunidade anfitriã. Oliveira (2001) ressalta que o turismo pode gerar uma série de impactos negativos no meio ambiente e na cultura local, ameaçando o desenvolvimento do setor, a médio e longo prazos.

Conforme salientado por Coriolano (2007), o futuro do turismo sustentável está ligado à capacidade de os governos, empresários e *trade* converterem a atividade em elemento de equilíbrio que ajude, por exemplo, a diminuir os *déficits* estruturais e a dívida social.

Segundo Cooper *et al.* (2001), o desenvolvimento do turismo não atingirá seu ponto ótimo, caso seja deixado inteiramente nas mãos do setor público ou privado, uma vez que o primeiro, teoricamente, voltará seus objetivos para maximizar os benefícios sociais, enquanto que o segundo maximizará os lucros.

A essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido é uma parceria entre os diversos interessados na atividade do turismo (*stakeholders*). Wanhill (1997) ressalta a importância da participação de *stakeholders*, quais sejam:

- i governos central e local;
- ii órgãos paraestatais;
- iii organizações voluntárias e sem fins lucrativos;
- iv setor privado;
- v comunidade anfitriã; e
- vi representante dos visitantes.

Em relação aos governos central e local, o significado global do turismo como um mecanismo para o desenvolvimento econômico tem representado uma oportunidade de investimento que poucos podem se dar ao luxo de ignorar. De uma perspectiva ampla, o que se requer é um desenvolvimento equilibrado das muitas facilidades necessárias para satisfazer as exigências dos visitantes.

Paralelamente, vem sendo dada maior ênfase à sustentabilidade desse desenvolvimento para que o turismo possa gerar benefícios econômicos em curto, médio e longo prazos, sem que isso implique o esgotamento dos recursos naturais e culturais de um país, de uma geração para outra. No entanto Oliveira (2001) ressalta que o gerenciamento dos impactos negativos não é uma tarefa simples, uma vez que o turismo não é um setor pontual e bem definido, mas uma série de atividades interdependentes.

No passado, a maioria das facilidades oferecidas aos turistas era subsidiada pelos governos, medindo-se o sucesso de um país no segmento do turismo pelo número de visitantes. Atualmente, isso está mudando, o número de turistas não é mais a variável de sucesso do setor. Em seu lugar, tem-se hoje a receita obtida pelo influxo de turistas, a qualidade dos turistas recebidos e os benefícios sociais e econômicos que a atividade pode gerar.

Como o setor de turismo não controla todos os fatores que constituem o atrativo de um destino, e o impacto sobre a população anfitriã pode ser substancial, é necessário que as opções relativas ao desenvolvimento dessa atividade econômica sejam consideradas nos escalões mais altos do governo e que a estrutura administrativa pública adequada seja definida para assegurar o desenvolvimento sustentável. Como regra geral, quanto maior for a importância do turismo para a economia de um país, tanto maior será o envolvimento do setor público, a ponto de existir um ministério governamental com responsabilidade única pelo turismo. O que acontece frequentemente é que o poder de planejamento em relação ao turismo acaba sendo delegado ao governo local, enquanto que o braço executivo do governo é transferido a um órgão público ou semipúblico. Vale lembrar que esse planejamento tem sempre de envolver todos os interessados para que a decisão conjunta possa, enfim, se transformar em ações concretas de melhoria do produto turístico.

A SUSTENTABILIDADE DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

O conceito de desenvolvimento sustentável, segundo Miltin (1992), engloba basicamente dois componentes: o significado de desenvolvimento e as condições necessárias para a sustentabilidade.

Geralmente, desenvolvimento implica processo de melhoria nas condições de vida da população. De acordo com Dudley (1993), desenvolvimento não tem ligação somente com a melhoria do bem-estar social, mas também com a mudança, seja no comportamento, nas aspirações, ou no entendimento do mundo em que se vive.

Dessa forma, o desenvolvimento, segundo Stiefel e Wolfe (1994), deve levar em consideração os fatores históricos, culturais, sociais, econômicos e políticos, não se restringindo a um mero exercício de engenharia.

Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável é reconhecido como um método imprescindível para atingir objetivos de desenvolvimento, sem deteriorar os recursos naturais e culturais, nem degradar o ambiente. Apesar de existir um grande número de interpretações do que realmente é o desenvolvimento sustentável, a Organização Mundial do Turismo define o termo como um modelo de desenvolvimento econômico que é elaborado, levando em conta os seguintes objetivos:

- Melhorar a qualidade de vida da comunidade receptora;
- Prover uma experiência de alta qualidade para o visitante; e
- Manter as qualidades ambientais, sociais e culturais, tanto para a comunidade quanto para o visitante.

O desenvolvimento do turismo sustentável pode satisfazer as necessidades econômicas, sociais e estéticas mantendo, simultaneamente, a integridade cultural e ecológica. Tal desenvolvimento deve levar em consideração os benefícios para anfitriões e visitantes, enquanto protege e melhora os recursos disponíveis para o futuro.

No entanto, o desenvolvimento sustentável para o turismo exige uma série de medidas políticas vigorosas baseadas em trocas complexas nos níveis social, econômico e ambiental. De acordo com Mclntyre (1993), o desenvolvimento sustentável para o turismo engloba, basicamente, três áreas: econômica, sociocultural e ambiental.

- A sustentabilidade econômica se dá quando o desenvolvimento econômico é realizado utilizando os recursos de forma eficiente, para que eles possam ser aproveitados não só pela atual geração, mas também pelas gerações futuras;
- A sustentabilidade sociocultural garante a preservação da identidade da comunidade nessas duas di-

mensões, apesar do aumento do fluxo de visitantes e da exposição a outras culturas. Para tanto, é necessário que o visitante respeite a cultura local por meio de programas de sensibilização do turista; e

- A sustentabilidade ambiental dependerá de um manejo adequado dos recursos naturais, visando a conservação e preservação para as gerações futuras. Para isso, é necessário que o governo tome iniciativas nesse sentido.

Com a introdução dessas perspectivas, o conceito de desenvolvimento turístico passou a sofrer um intenso processo de revisão, mais ou menos crítico, mais ou menos cauteloso, conforme o ambiente intelectual e profissional. Percebeu-se, sobretudo, a dimensão política e ética nele inscrita, o que tinha sido fortemente ignorado pela teoria anterior. Assim, evoluiu-se de um conceito estreito de "crescimento do número de turistas" para uma abordagem mais ampla de "desenvolvimento sustentável do turismo" (BARBOSA, 2002).

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TURISMO

De acordo com Wanhill (1997), as políticas públicas adotadas por um município para o desenvolvimento do turismo determinarão os vetores de crescimento da atividade e as ações do setor privado. É importante destacar que os objetivos fixados pelos governos não devem ser conflitantes. Os governos falam, com frequência, em qualidade do turismo, no entanto medem seu desempenho em termos quantitativos. Alguns exemplos comuns de objetivos de política, que possuem maior tendência de conflitarem entre si, são:

- Atração do mercado de turistas de elevado nível de gastos, em contraposição à expansão contínua do número de visitantes;
- Maximização do número de empregos por conta do aumento do volume de turistas, em oposição à conservação do meio ambiente e do legado cultural; e
- Desenvolvimento do turismo sustentável, em contraposição ao turismo de massa.

Todavia, deve-se apontar que é inaceitável que as políticas públicas para o turismo sejam implementadas à custa do patrimônio ambiental ou que afetem adversamente a cultura local e a comunidade anfitriã. A implementação da política torna-se, portanto, um processo de manter o equilíbrio entre os vários objetivos, e não o de tentar maximizar qualquer um deles isoladamente.

Segundo Inskip (1992), o pressuposto para uma abordagem planejada do desenvolvimento é que, com ela, existe uma maior probabilidade de atingir os objetivos do turismo, em vez de "simplesmente deixar que as coisas aconteçam".

Para atingir o nível e o tipo desejados de desenvolvimento do turismo, os governos podem recorrer a instrumentos de políticas públicas que dizem respeito à demanda e à oferta.

Em situações em que o potencial de lucro comercial seja claro, o setor público poderá ser solicitado a demonstrar seu comprometimento com o turismo, apenas estimulando o lado da demanda por intermédio do *marketing*, da promoção do destino e das facilidades de acesso, tomando iniciativas, como políticas liberais de transporte, especialmente o acesso por via aérea. Os instrumentos do lado da oferta são normalmente um misto de desenvolvimento, incentivos e controle. No caso de destinos, em que o potencial de desenvolvimento é o maior patrimônio, o gerenciamento de oferta tem-se mostrado mais adequado para estruturar a localidade no recebimento de visitantes.

A atividade do governo, ainda quanto ao aspecto da oferta, é voltada para prover infra-estrutura, influenciar os agentes responsáveis pelas instalações e serviços de turismo — denominada superestrutura —, desenvolver produtos turísticos capazes de atrair turistas, bem como prestar serviços de qualidade e proporcionar o bem-estar para a população local e seus visitantes. De acordo com Wanhill (1997), uma das formas mais simples e mais eficientes de influenciar a oferta de estruturas turísticas é por meio de

planejamento e controle do uso do solo. É recomendável que todos os governos obedeçam a uma legislação de planejamento urbano que regula o uso do solo. Em geral, os controles mais rígidos se destinam a proteger áreas de elevado valor paisagístico ou de encanto.

A gerência governamental, pelo lado da demanda, deve assumir uma atitude proativa e elaborar e implementar estratégias que garantam o caminho para o desenvolvimento desejado. Essas estratégias requerem uma compreensão profunda não apenas do mercado em questão, mas também do que se tem a oferecer.

De acordo com Gilbert (1991), as aplicações técnicas de gerenciamento de demanda podem ser dificultadas por uma série de razões, entre elas:

- i imaturidade e diversidade do setor;
- ii perspectiva de curto prazo;
- iii poucos dados confiáveis; e
- iv decisões políticas afastadas de embasamento técnico sobre a atividade.

Portanto, a atividade do governo, sob o aspecto da demanda, é voltada para trabalhar o público-alvo do destino, realizar eventos que possam trazer benefícios e monitorar a atividade por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas.

3. Aspectos Metodológicos

A competitividade no setor do turismo, cuja construção teórica é complexa, requer, no processo de sua operacionalização, o total domínio do seu real significado. Os diferentes matizes subjacentes à sua conceituação devem estar tão alinhados quanto possível com o objeto a ser avaliado, bem como consistentes com as justificativas das respectivas incorporações. Dessa forma, pode-se definir (de acordo com a consistência e o conteúdo) o que tal conceito representa no âmbito deste trabalho.

Em decorrência dessas premissas e do referencial teórico-conceitual apresentado nas seções anteriores, define-se competitividade como:

a capacidade crescente de gerar negócios nas atividades econômicas relacionadas com o setor de turismo, de forma sustentável, proporcionando ao turista uma experiência positiva.

Para a operacionalização desse conceito, foram definidas cinco macrodimensões, subdivididas, por sua vez, em treze dimensões. É fundamental que, nesse processo de operacionalização, os conceitos utilizados sejam transformados, por sucessivos desdobramentos, em variáveis ou indicadores que possam ser extraídos diretamente da realidade. A Figura 1, a seguir, apresenta a estrutura do índice construído:

Adicionalmente, para o caso desta metodologia em particular, foram privilegiados os aspectos objetivos na avaliação das variáveis, utilizando, apenas, de forma residual, indicadores qualitativos. Nesse caso, foi realizada uma equalização, a fim de evitar a subjetividade na avaliação.

Para a construção do índice de competitividade dos destinos turísticos no Brasil, foram consideradas variáveis que permitem a verificação das capacidades, direta e indiretamente relacionadas com o turismo, considerando que essas são as que mais qualificam um destino como competitivo no turismo, em maior ou menor grau.

PONTUAÇÃO E FÓRMULAS

A definição de cada macrodimensão e suas respectivas dimensões, bem como das variáveis e perguntas que as compõem, permitiu a elaboração de critérios de pontuação. Esse procedimento foi realizado inicialmente por especialistas em cada uma das dimensões e, posteriormente, validado em sessão conjunta com representantes do Ministério do Turismo.

Assim, para a avaliação de competitividade de cada um dos 65 destinos turísticos foi atribuída uma pontuação, ou peso, para cada pergunta, variável e dimensão, levando em consideração as respectivas contribuições para o índice global de competitividade.

FIGURA 1 - MACRODIMENSÕES E DIMENSÕES DO ESTUDO

Competitividade de Destinos Turísticos Indutores

Infra-estrutura	Infra-estrutura geral Acesso
Turismo	Serviços e equipamentos turísticos Atrativos turísticos Marketing
Políticas Públicas	Política pública Cooperação regional Monitoramento
Economia	Economia local Capacidade empresarial
Sustentabilidade	Aspectos sociais Aspectos ambientais Aspectos culturais

Cada variável foi definida de modo a captar a total abrangência do real significado da dimensão da qual ela faz parte, em função de perguntas que, após a pontuação, levaram ao escore por variável, definindo, então, o escore em cada dimensão, conforme cálculo a seguir:

Por dimensão:

$$\delta_i = \sum_{j=1}^J \left(\sum_{k=1}^K \left(x_{kji} + \left(\sum_{m=1}^M z_{mkji} \right) I_{kji} \right) \omega''_{kji} \right) \omega'_{ji}$$

$$i = 1, 2, \dots, 13$$

Onde,

Z_m = escore total da subpergunta m . $m = 1, 2, \dots, M$

X_k = escore total da pergunta k . $k = 1, 2, \dots, K$

Y_j = variável j . $j = 1, 2, \dots, J$

$I = 1$ se pergunta K possui sub-perguntas; 0, caso contrário

ω = peso atribuído à variável j

ω'' = peso atribuído à pergunta k

Este procedimento permitiu identificar o posicionamento relativo de cada destino em cada uma das 13 dimensões.

Por destino:

$$Pontuação\ final = \sum_{i=1}^{13} \left(\sum_{j=1}^J \left(\sum_{k=1}^K \left(x_{kji} + \left(\sum_{m=1}^M z_{mkji} \right) I_{kji} \right) \omega''_{kji} \right) \omega'_{ji} \right) \omega_i$$

Onde:

ω = peso atribuído à dimensão i

O conjunto de pesos, utilizados na ponderação das dimensões, foi discutido e validado em fórum que contou com a participação de técnicos do Ministério do Turismo, das Secretarias Estaduais de Turismo, SEBRAE, de representantes de órgãos de classe e profissionais do setor, e dos acadêmicos envolvidos na construção do índice. Os pesos das variáveis e perguntas foram atribuídos internamente pelo grupo técnico da FGV.

Logo, a metodologia de pontuação utilizada permitirá a identificação dos pontos fortes e fracos de cada destino, seu posicionamento relativo ante os demais e servirá como subsídio para o estabelecimento de políticas públicas de alocação de recursos para consolidação do processo de competitividade dos destinos em questão.

COLETA DOS DADOS

Antes dos trabalhos de campo, foram escolhidos seis destinos que serviram como unidades-piloto a fim de se testar o instrumento de coleta de dados. Essa análise-piloto teve como objetivo preparar os avaliadores para a realização do levantamento dos demais 59 destinos, verificando-se questões como adequação da metodologia, acesso às informações, tempo de coleta e outros aspectos de organização da pesquisa.

O questionário contou somente com perguntas objetivas, excluindo a possibilidade de juízo de valor do entrevistador. A coleta dos dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2007 e fevereiro de 2008. Em todos os destinos, os técnicos da FGV contaram com o acompanhamento de representantes das Secretarias Municipais de Turismo, bem como do respectivo órgão estadual de turismo. Participaram, também, do processo de obtenção dos dados, como respondentes, representantes de outras secretarias municipais, membros parceiros das prefeituras, tais como SEBRAE e SENAC, além de profissionais de instituições de ensino e órgãos de representação dos setores de hotelaria, restaurantes, receptivos e agências de viagens.

Adicionalmente, foram convidados os responsáveis por câmaras de comércio e de integração de turismo regional, além de administrações participativas, nos destinos onde havia esses atores, quando dos trabalhos de campo. Vale salientar que a atuação deles foi fundamental para a validação das respostas.

Para o trabalho de campo, a FGV contou com a participação de 23 pesquisadores, que receberam um total de 20 horas de treinamento presencial sobre os conceitos empregados pelo estudo em cada dimensão, as principais dificuldades do campo e as estratégias de checagem de dados. Os dados foram coletados *in loco* nos 65 destinos indutores previamente definidos, conforme tabela a seguir. Cada pesquisa durou cinco dias.

MACRORREGIÃO NORTE

Nº	UF	Destino Indutor
1	AC	Rio Branco
2	AM	Barcelos
3		Manaus
4		Parintins
5	AP	Macapá
6	PA	Belém
7		Santarém
8	RO	Porto Velho
9	RR	Boa Vista
10	TO	Mateiros
11		Palmas

MACRORREGIÃO NORDESTE

Nº	UF	Destinos Indutores
12	AL	Maceió
13		Maragogi
14	BA	Lençóis
15		Maraú
16		Mata de São João
17		Porto Seguro
18		Salvador
19	CE	Aracati
20		Fortaleza
21		Jijoca de Jericoacoara
22		Nova Olinda
23	MA	Barreirinhas
24		São Luís
25	PB	João Pessoa
26	PE	Fernando de Noronha
27		Ipojuca
28		Recife
29	PI	Parnaíba
30		São Raimundo Nonato
31		Teresina
32	RN	Natal
33		Tibau do Sul
34	SE	Aracaju

MACRORREGIÃO CENTRO-OESTE

Nº	UF	Destino Indutor
35	DF	Brasília
36	GO	Alto Paraíso
37		Caldas Novas
38		Goiânia
39		Pirenópolis
40	MS	Bonito
41		Campo Grande
42		Corumbá
43	MT	Cáceres
44		Cuiabá

MACRORREGIÃO SUDESTE

Nº	UF	Destino Indutor
45	ES	Vitória
46	MG	Belo Horizonte
47		Diamantina
48		Ouro Preto
49		Tiradentes
50	RJ	Angra dos Reis
51		Armação dos Búzios
52		Parati
53		Petrópolis
54		Rio de Janeiro
55	SP	São Paulo
56		Ilhabela

MACRORREGIÃO SUL

Nº	UF	Destino Indutor
57	PR	Curitiba
58		Foz do Iguaçu
59		Paranaguá
60	RS	Bento Gonçalves
61		Gramado
62		Porto Alegre
63	SC	Balneário Camboriú
64		Florianópolis
65		São Joaquim

O modelo contemplou, além dos dados coletados no campo, diversas outras variáveis construídas, utilizando dados disponíveis em fontes oficiais. Essas informações serviram tanto para complementar a base de dados do modelo, quanto para tratar variáveis que demandavam um tratamento relativizado, ou seja, precisavam ser ponderadas em relação a porte, receitas públicas ou população dos destinos pesquisados, para fins de comparabilidade entre os mesmos.

ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, foi construído um sistema em que estes foram digitados e imediatamente tabulados e pontuados em seus respectivos municípios, dimensões de análise e variáveis. Esse sistema foi alimentado com o peso relativo de cada variável e dimensão, de forma parametrizada, permitindo que os resultados gerados já considerassem esse fator. Além disso, essa parametrização facilitou análises posteriores, ampliando avaliações e efeitos relativos de porte, segmentação ou localização geográfica dos destinos.

Adicionalmente, análises quantitativas dos dados e testes de consistência foram realizados por meio de programa estatístico específico (SPSS). Esse programa foi utilizado também para outros tratamentos estatísticos, a fim de facilitar a compreensão da situação da competi-

vidade nos destinos estudados. Foram produzidas estatísticas descritivas, tabelas de frequências e efetuados cruzamentos entre variáveis.

Tanto no caso dos resultados consolidados quanto nos das 13 dimensões, os destinos foram classificados segundo uma escala direta de cinco níveis (1-20, 21-40, 41-60, 61-80, 81-100)¹, que não considerou a distribuição da amostra. Assim, um destino que tenha recebido 30 pontos foi classificado no segundo nível, independentemente de ser eventualmente o que alcançou a melhor pontuação. O objetivo dessa classificação é permitir que os gestores públicos e privados observem em que aspectos é necessário empreender maiores esforços de desenvolvimento da competitividade turística.

Importante mencionar também os aspectos metodológicos utilizados para tratamento dos dados faltantes (*missing*). Para evitar que toda a informação associada à pergunta fosse eliminada, dois tratamentos foram seguidos. Nas situações caracterizadas como “não se aplica”, as informações do destino foram substituídas pela menor pontuação obtida nos demais destinos. Nas demais situações, a informação incluída foi a da média do grupamento (*cluster*) de municípios semelhantes, conforme o tamanho da população, da capital do estado, ou não, e região geográfica à qual pertencem. Essa informação foi processada no programa estatístico e substituída no sistema de análise da competitividade.

4. Macrodimensões e Dimensões do Estudo

O desenvolvimento de qualquer atividade econômica necessita, preliminarmente, de uma atitude proativa e da elaboração de estratégias que garantam o alcance de objetivos desejados. O desenho dessas estratégias requer uma compreensão profunda da realidade local — estruturas, economia, vantagens competitivas e fragilidades para seu processo de elaboração.

Para o setor de turismo especificamente, recomenda-se que a estratégia seja construída com base em uma análise situacional detalhada e levando em consideração diferentes aspectos relacionados com oferta e demanda.

A adoção de uma perspectiva ampla, que possa combinar os principais subsetores e dimensões que compõem a atividade turística, é considerada a mais adequada para o desenvolvimento do setor. Tal perspectiva deve incluir análises e cenários relacionados com infra-

estrutura, potencial turístico, economia, políticas públicas e sustentabilidade, visando medir a capacidade atual do destino e o potencial de desenvolvimento.

As questões relacionadas com a demanda, como tendência e segmentos de mercado, devem ser incorporadas ao planejamento, de forma a adequar e estabelecer uma área de equilíbrio entre oferta e procura.

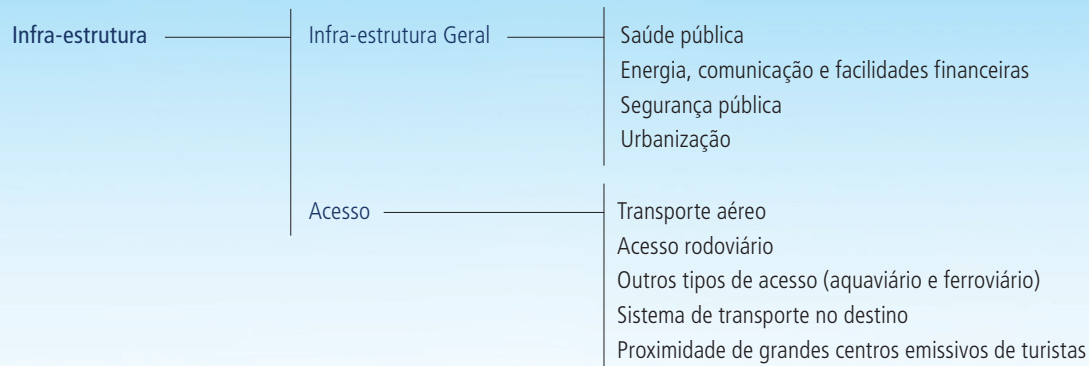
A divisão da estratégia em dimensões pode facilitar a visualização e mostrar a necessidade primária de articulação de diferentes atores para o desenvolvimento do setor de turismo.

4.1 Macrodimensão Infra-Estrutura

A Figura 2, a seguir, sintetiza a macrodimensão Infra-estrutura e suas respectivas dimensões e variáveis, examinadas no modelo de competitividade deste estudo.

¹ Para o posicionamento em níveis segundo a escala proposta, foi utilizado critério de arredondamento das pontuações. Por exemplo: se situada entre 20,1 e 20,4, a mesma posicionou-se no nível 1 (entre 0 e 20 pontos); no caso de ter-se situado entre 20,5 e 20,9, foi classificada no nível 2 (entre 21 e 40 pontos), e assim por diante.

FIGURA 2 - MACRODIMENSÃO INFRA-ESTRUTURA



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

INFRA-ESTRUTURA GERAL

A capacidade de uma região para atrair pessoas e negócios, de modo sustentável, está relacionada, entre outros fatores, com a infra-estrutura local. Em outras palavras, com a oferta das condições estruturais necessárias para que as pessoas possam usufruir um conforto mínimo e para que os negócios tenham condições de prosperar com a demanda por seus produtos e/ou serviços, de modo sustentável. Assume-se que, quanto maior e mais diversificada a infra-estrutura local, maior será a capacidade de atração de pessoas que se dirigem à localidade, com propósitos diferenciados. Tal atração acaba por gerar condições necessárias para a criação de negócios que servirão de âncora para a expansão da economia local.

A provisão de infra-estrutura pode ser entendida como uma responsabilidade que envolve os três níveis de governo: nacional, regional e local. Entende-se como provisão a oferta direta de serviços, bem como a concessão e regulação dos mesmos.

O desenvolvimento de um destino turístico requer a existência de uma infra-estrutura capaz de atender à população residente e à população flutuante que chega por intermédio da atividade turística ou de negócios. De acordo com Wanhill (1997), alguns aspectos de provisão de infra-estrutura no desenvolvimento turístico devem ser considerados, tais como:

- O turismo (turista) deve maximizar o uso da infra-estrutura existente;
- A concentração geográfica do desenvolvimento proporciona economias de escala, portanto, uso mais eficiente; e
- Uma nova infra-estrutura deve ter finalidades múltiplas, servindo tanto às comunidades quanto às necessidades dos turistas e, se possível, agir como

catalisadora para outras formas de desenvolvimento econômico.

A infra-estrutura construída apenas para atender às necessidades dos turistas só se justifica se os resultados fiscal, econômico e social favorecerem a comunidade local ou forem capazes de gerar externalidades positivas para essa comunidade e as áreas de entorno.

A infra-estrutura adequada é essencial para destinos turísticos e aparece, principalmente, sob a forma de transporte ou acesso (estradas, ferrovias, aeroportos, estacionamentos), serviços de utilidade pública (saneamento básico, eletricidade, comunicações) e outros serviços (saúde, segurança), devendo ser compartilhada entre residentes e visitantes.

Como exemplo, pode-se citar o saneamento básico. Um sistema de distribuição de água e esgoto eficiente é fundamental para qualquer tipo de espaço urbano, principalmente para os destinos turísticos cuja população é aumentada sazonalmente. Além disso, o destino dado aos efluentes provenientes das residências e indústrias deve merecer especial atenção para que a qualidade da água, em praias e rios, possa permanecer satisfatória para turistas e moradores. Sendo assim, a infra-estrutura básica serve como um limitador do número de visitantes que o município pode receber, uma vez que sua estrutura física pode estar sendo comprometida. Na maioria das vezes, externalidades negativas surgem quando o limite de desenvolvimento é ultrapassado, principalmente nas altas temporadas.

- i saúde pública;
- ii energia, comunicação e facilidades financeiras;
- iii segurança pública; e
- iv urbanização.

A seguir, são detalhados os elementos de análise que

compõem essas variáveis, estudadas na dimensão infra-estrutura geral.

Nessa dimensão, algumas variáveis foram analisadas para mensuração do nível de competitividade dos destinos turísticos que fazem parte do estudo:

- **Saúde pública**

Na variável saúde pública, alguns dados secundários foram levados em consideração para a construção do índice de competitividade dos destinos, como a expectativa de vida da população, os números de postos de atendimento ambulatoriais e de leitos no município, ponderados pela população local do destino.

Para os demais elementos desta variável, foram coletados dados primários nos destinos visitados pelos pesquisadores do estudo. Nesse sentido, foram avaliados aspectos como a distância adequada do município para atendimentos de emergência, bem como o nível de complexidade que esses serviços dispõem, além de equipamentos de resgate e níveis de capacidade de operação durante as altas temporadas. Adicionalmente, foi apurada a necessidade de vacinação para deslocamentos ao destino.

Outro aspecto abordado pela variável saúde pública diz respeito às formas como os dejetos da população local são tratados. Nesse sentido, foi avaliada a existência de aterro sanitário no município, além da distância do mesmo em relação às áreas residenciais. Além disso, foi apurado o serviço de limpeza pública da cidade no que concerne ao percentual da população atendida, além da diversificação (coleta e varrição). Finalmente, foram também verificadas questões relacionadas com o tratamento de resíduos hospitalares, seus respectivos planos de gestão e, por fim, aspectos ligados a campanhas educativas da população para tratamento do lixo e meios de divulgação.

- **Energia, comunicação e facilidades financeiras**

Nesta variável, alguns dados secundários também foram levantados para análise da competitividade dos destinos turísticos envolvidos no estudo. Assim, elementos, como o número de telefones públicos e de agências e postos de atendimento dos correios, foram pesquisados e ponderados pela população da cidade.

Outros dados quantitativos, de natureza primária, foram coletados. Dessa forma, foi apurada a quantidade de bancos e caixas eletrônicos com aceitação de cartões de créditos internacionais, e das casas de câmbio.

Especificamente em relação aos aspectos ligados à energia nas cidades, foram verificados a regularidade do fornecimento, sazonal e diário, o consumo doméstico anual por habitante e o percentual de domicílios atendidos no município pelo fornecimento de energia elétrica.

- **Segurança pública**

Os seguintes elementos, na variável segurança pública, foram analisados:

- com base em dados primários, foram levantados o número de homicídios ocorridos no destino e o efetivo policial ostensivo (municipal e estadual), sendo esses elementos ponderados pelo tamanho da população local; e
- com relação à segurança dos turistas nas cidades integrantes do estudo, foram também verificados a existência de programas ou grupamentos especiais de atendimento e os cuidados com os mesmos.

Adicionalmente, apuraram-se ainda as evidências relativas ao grau de estruturação (equipamentos disponíveis e pelotões de salvamento, por exemplo) para os órgãos de proteção aos cidadãos, como corpo de bombeiros, defesa civil, delegacias de polícia civil e guarda municipal.

- **Urbanização**

Com relação ao mobiliário urbano foram pesquisados a quantidade e o estado de conservação de alguns itens considerados importantes, como postes de iluminação, lixeiras, abrigos de ônibus, telefones públicos, placas de sinalização, banheiros públicos etc.

Além disso, consideraram-se, para efeito de avaliação de competitividade, a disponibilidade de sinalização das ruas (placas e numeração) de maneira adequada e a existência suficiente de elementos de drenagem que permitam o escoamento de águas pluviais em virtude de chuvas, como os bueiros.

ACESSO

O acesso é uma das dimensões mais importantes para o turismo. A Organização Mundial de Turismo (OMT) define-o como *"atividade de pessoas viajando para ou permanecendo em lugares fora do seu ambiente usual, por não mais do que um ano consecutivo, a lazer, negócios ou outros objetivos"*. Portanto, o que se pode deduzir dessa definição é que a possibilidade de se prover acesso está intrinsecamente associada ao turismo, uma vez que a realização de uma viagem turística implica a saída do viajante de seu "ambiente usual de convivência" para um ou mais destinos turísticos.

Ainda que existam vários fatores para atrair um viajante para um determinado destino, o componente acesso é fundamental, tendo em vista que sua escassez pode tornar mais difícil ou mesmo desestimular a ida do viajante para o destino planejado. Lamb e Davidson (*apud* PAGE, 2001) afirmam que o transporte é um dos três

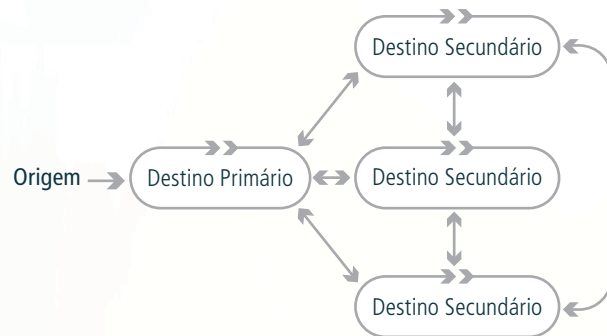
componentes fundamentais do turismo, sendo os outros dois o produto turístico (a oferta) e o mercado turístico (a demanda ou os turistas em si).

O acesso, como conceito que facilita ou impede o deslocamento de turistas, está presente em três etapas de uma viagem:

- i na saída e no retorno ao ambiente usual de convivência do turista (sua região de origem) até o seu primeiro destino;
- ii entre o primeiro destino e os demais destinos turísticos visitados em uma viagem; e
- iii no deslocamento interno no destino turístico, a fim de que o turista possa ir para os diversos lugares e pontos turísticos de seu interesse, incluindo meios de acomodação, atrações turísticas, terminais de transportes, entre outros.

O esquema apresentado na Figura 3, a seguir, ilustra essas etapas em que o acesso é relevante.

FIGURA 3. ESQUEMA DE ACESSO APLICADO AO TURISMO



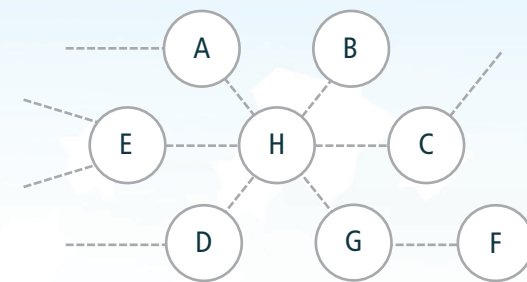
Fonte: Palhares, 2003

Existem dois aspectos fundamentais relacionados com o conceito de acesso: a infra-estrutura de transportes existente para essa ligação (por exemplo, uma rodovia) e o serviço de transporte oferecido por meio da infra-estrutura (como uma linha de ônibus interurbano). No que diz respeito aos atributos relacionados tanto com a infra-estrutura quanto com o serviço, podem-se enumerar alguns que avaliam a qualidade e o nível de serviço, tais como: número de ligações oferecidas, diversidade de modos de transporte que servem ao destino (aéreo, rodoviário, aquaviário e ferroviário), confiabilidade dos serviços de transporte (regularidade e pontualidade), integração entre os diversos modos de transporte, preço e segurança.

Por fim, é importante frisar que a infra-estrutura e os serviços de transporte estão organizados em forma de redes. Essas redes de transporte compõem-se de vários nodos², que podem ser as regiões de origem das viagens

e também os destinos turísticos, que estão interligados entre si. Dependendo do arranjo dessas redes, alguns nodos podem apresentar uma grande acessibilidade, gerando um tráfego de turistas para outras localidades. É o caso, por exemplo, dos *hubs*³ e dos portões de entrada, respectivamente representados pelos nodos H e G na Figura 4, de acordo com o esquema de uma rede hipotética de transportes.

FIGURA 4. ESQUEMA DE UMA REDE HIPOTÉTICA DE TRANSPORTE



Fonte: Lohmann, 2006

De forma mais teórica, pode-se definir que *hubs* têm “qualidades espaciais de centralidade e intermediação que aumentam a importância e os níveis de tráfego dos *hubs* estrategicamente localizados dentro do sistema de transportes” (HOYLE e KNOWLES, 1998, p. 2). Por outro lado, num portão de entrada tem-se a noção de intermediaridade, que pode ser “ampliada por uma associação com uma função de ponto de parada, onde visitantes são enviados para outros centros ou *resorts*” (PEARCE, 2001 p. 31). Ademais, Burghardt (1971) discute a idéia de que os portões de entrada, ao contrário dos lugares centrais (e.g. *hubs*), estão localizados excentricamente em direção ao final de uma área tributária. Portões de entrada podem ser geralmente comparados a um funil pelo qual os viajantes convergem de diferentes rotas para terem acesso através de um certo ponto e, a partir daí, eles podem dispersar-se ou não, dependendo da função nodal existente no outro nodo.

Levando-se em conta o que foi apresentado nessa justificativa, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeitos de competitividade dos destinos turísticos na dimensão Acesso:

- i transporte aéreo;
- ii acesso rodoviário;
- iii outros tipos de acesso (aquaviário e ferroviário); e
- iv sistema de transporte no destino.

A seguir, são descritos os elementos de análise destas variáveis:

² ponto representado por um número que define, em planejamento de transporte, o encontro de dois ou mais elos da rede esquemática de um sistema viário.

³ ponto central destinado a coletar, separar e distribuir para uma determinada área ou região específica.

- **Transporte aéreo**

A competitividade dos destinos, do ponto de vista do acesso via transporte aéreo, não se restringiu aos aspectos relacionados com a existência ou não de aeroportos no território do município. Assim, estendendo a análise, foram verificados aspectos acerca da adequação da distância do principal aeroporto que atenda ao destino do centro da cidade, bem como a abrangência, em termos de homologação, de vôos (nacionais e internacionais) e disponibilidade de companhias aéreas que efetivamente realizam vôos regulares para este aeroporto.

Adicionalmente, procurou-se identificar se o destino é atendido por outros aeroportos, além de alguns de seus componentes estruturais, tais como o tipo de pavimentação das pistas e a infra-estrutura como um todo, com base nos itens a seguir relacionados:

- i centro de atendimento ao turista (além da capacidade de atendimento em línguas estrangeiras, por parte de seus funcionários);
- ii lojas e restaurantes;
- iii locadoras de veículos;
- iv serviços bancários e de câmbio; e
- v serviços de ouvidoria.

- **Acesso rodoviário**

De maneira semelhante ao método escolhido para análise da variável transporte aéreo, a competitividade dos destinos em função da infra-estrutura rodoviária foi analisada com base nos seguintes elementos:

- i adequação da distância da rodoviária mais próxima em relação ao centro do destino;
- ii infra-estrutura no principal terminal rodoviário; e
- iii capacidade de atendimento, em língua estrangeira, dos funcionários do centro de atendimento aos turistas do destino, no caso de sua existência.

Especificamente em relação ao item ii do parágrafo anterior, buscou-se identificar os seguintes elementos:

- i lojas e restaurantes;
- ii locadoras de veículos;
- iii serviços de táxi;
- iv serviços bancários e de câmbio;
- v conforto dos usuários;
- vi sanitários (limpeza e conservação);
- vi pavimentação da pista;
- vii iluminação das plataformas de embarque/desembarque;
- viii facilidades para portadores de necessidades especiais; e
- ix serviços de ouvidoria.

- **Outros tipos de acesso (aquaviário e ferroviário)**

Antes do detalhamento dos elementos de análise desta variável, é preciso ressaltar que elas somente foram consideradas quando relevantes para o acesso aos destinos.

Assim, no que diz respeito aos dois modos de acesso, foram considerados como elementos para mensuração de competitividade os seguintes itens:

- i existência de meios de transporte alternativos para acesso ao destino;
- ii amplitude da participação desses respectivos modais sobre o total de turistas que visitam o destino por meio de outros acessos;
- iii os serviços de transporte disponibilizados para os visitantes a partir dos terminais aquaviário e ferroviário até o centro do destino (ônibus, táxi, vans e outros); e
- iv infra-estrutura dos terminais.

Com relação especificamente à infra-estrutura dos terminais (bem como de seus respectivos vagões e embarcações — nesses casos, somente quando aplicável), os seguintes elementos foram avaliados:

- i centro de atendimento ao turista (além da capacidade de atendimento em língua estrangeira de seus funcionários);
- ii lojas e restaurantes;
- iii locadoras de veículos;
- iv serviços de táxi;
- v serviços bancário e de câmbio;
- vi conforto e sanitários;
- vii segurança;
- viii facilidades para portadores de necessidades especiais;
- ix ouvidoria; e
- x iluminação das plataformas de embarque/desembarque (somente terminal ferroviário).

- **Sistema de transporte no destino**

Esta variável leva em consideração tão-somente as condições de transporte existentes no destino turístico.

Nesse sentido, foram avaliadas as distâncias do principal aeroporto do município e de seu terminal rodoviário até o centro da cidade, bem como as opções de transporte de ligação entre estes pontos (tipos de ônibus — convencional e/ou executivo, táxi, van e outros).

A qualidade, como um todo, da infra-estrutura de transportes foi examinada com base nos seguintes elementos:

- i nível de congestionamento do trânsito da cidade;
- ii facilidade para localização de vagas de estaciona-

- mento; e
- iii serviços de ônibus, metrô e táxis para os principais atrativos turísticos.

Finalmente, procurou-se também identificar a regularidade de transporte turístico para os principais atrativos da cidade.

4.2 Macrodimensão Turismo

A Figura 5, a seguir, sintetiza a macrodimensão turismo e suas respectivas dimensões e variáveis, examinadas no modelo de competitividade deste estudo.

FIGURA 5. MACRODIMENSÃO TURISMO



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS

Nos últimos anos, a ênfase na importância de serviços e equipamentos turísticos adequados para determinado mercado, ou segmento turístico, tem adquirido maior relevância no desenvolvimento da atividade, pois a satisfação do turista é influenciada, entre outras variáveis, pela disponibilidade e qualidade dos referidos serviços e equipamentos turísticos.

Enquanto a infra-estrutura é fornecida, na maioria das vezes, pelo setor público, os serviços turísticos normalmente são atividades do setor privado, uma vez que é o elemento gerador de lucro de um destino turístico. Estão incluídos no conceito de serviços e equipamentos turísticos os meios de hospedagem, restaurantes, agências de viagens, empresas transportadoras entre outros. Vale ressaltar que essas atividades econômicas são componentes essenciais para o desenvolvimento de um destino

turístico e podem ser consideradas bons indicadores de qualidade do destino e valor da viagem.

Nesse sentido, os destinos turísticos têm dado maior atenção à provisão de serviços e produtos turísticos de qualidade. Ressalte-se que o fornecimento de serviços de qualidade, em cada empreendimento turístico, é fundamental para a manutenção e conquista de vantagens competitivas.

Outro ponto a ser enfatizado é que o turismo pode ser considerado uma atividade de alto nível de envolvimento, no qual as pessoas fazem a diferença. Sendo assim, uma alta qualidade por parte das pessoas envolvidas na atividade permitirá que as empresas ganhem uma margem

competitiva e agreguem valor ao destino turístico.

Nessa dimensão, destaca-se a necessidade do planejamento da força de trabalho, uma vez que a provisão de uma força de trabalho capacitada para atender às demandas dos turistas tem sido uma tarefa árdua para governos e iniciativa privada.

Assim, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeitos de avaliação da competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Serviços e equipamentos turísticos*:

- i sinalização turística;
- ii centro de atendimento ao turista;
- iii espaço para eventos;
- iv capacidade dos meios de hospedagem;
- v capacidade do turismo receptivo;

- vi qualificação profissional; e
- vii restaurantes.

A seguir, são descritos os elementos de análise dessas variáveis:

- **Sinalização turística**

Essa variável examina as condições da sinalização turística do destino em termos de sua adequação aos padrões estabelecidos pelo Ministério do Turismo. Adicionalmente, foi analisado o conteúdo das informações da sinalização turística para acesso aos principais atrativos do destino e do entorno, em função do acesso a pedestres, motoristas ou pessoas que utilizem sistemas de transportes públicos.

- **Centro de atendimento ao turista**

Os centros de atendimento aos turistas foram avaliados para mensuração de competitividade dos destinos, por meio da localização estratégica dos mesmos (como aeroportos, rodoviárias, principais atrativos e sede do órgão oficial de turismo), além da capacidade de atendimento dos funcionários em línguas estrangeiras. E, por fim, os centros de atendimento aos turistas foram também avaliados quanto à disponibilização de mapas turísticos ilustrativos (gratuitos ou não) aos visitantes da cidade.

- **Espaço para eventos**

Nesta variável, procurou-se analisar a estrutura disponível do destino para a realização de eventos. Nesse sentido, foram avaliados dois aspectos importantes:

- i se a estrutura disponível é capaz de receber diversos tipos de eventos (tais como, congressos, feiras, seminários, festas e *shows*); e
- ii localização e distância desses espaços em relação aos meios de hospedagem, aeroportos, rodoviárias e eventuais centros financeiros.

- **Capacidade dos meios de hospedagem**

Os meios de hospedagem foram avaliados de acordo com alguns elementos qualitativos com base, por exemplo, na qualidade dos serviços prestados por grupos internacionais de redes hoteleiras no destino. Adicionalmente, os municípios foram avaliados em termos da oferta de categorias hoteleiras aos turistas (econômica, *standard* e luxo, por exemplo). Além disso, outro aspecto examinado foi a capacidade do destino de elaborar um sistema de padronização local de qualidade hoteleira com base em elementos, como:

- i visita de consultores independentes;
- ii aspectos físicos;

- iii prestação de serviços;
- iv manual para classificação; e
- v divulgação dos resultados na internet e nos guias.

Finalmente, os meios de hospedagem foram analisados no sentido de se apurar a disponibilidade de alguns serviços importantes, como sistemas de reservas *online*, acesso à internet para os hóspedes e cumprimento das exigências da lei de acessibilidade para portadores de deficiência, bem como eventuais incentivos locais para que os meios de hospedagem adotem tecnologias limpas.

- **Capacidade do turismo receptivo**

A capacidade do turismo receptivo nos destinos foi avaliada, primordialmente, por quatro elementos:

- i *city tour*;
- ii passeios para destinos do entorno;
- iii *transfer*; e
- iv visitas guiadas (individuais e em grupos).

- **Qualificação profissional**

O nível de qualificação profissional nos destinos do projeto foi analisado com base em três premissas essenciais:

- i nível das instituições de ensino no destino (técnico e superior, por exemplo);
- ii existência de programas contínuos de treinamento; e
- iii áreas do setor de turismo atendidas por essas instituições (guias de turismo, bares e restaurantes, hoteleira e operadores, por exemplo).

- **Restaurantes**

Finalmente, esta variável foi analisada em termos da capacitação e orientação de proprietários e empregados de estabelecimentos que vendem alimentos ao público, no que diz respeito à manipulação e preparo com higiene, além de instruções próprias locais a empresas e ambulantes quanto à higiene na preparação de alimentos.

ATRATIVOS TURÍSTICOS

Os atrativos proporcionam aos destinos a razão mais importante para o turismo de lazer. Muitos dos componentes da viagem de turismo são demandas derivadas do desejo do consumidor de conhecer o que um destino tem a oferecer em termos de atividades para "ver e fazer" (COOPER et al., 2007).

Segundo a Organização Mundial do Turismo, entendem-se como atrativos turísticos locais, os objetos, os equipamentos, as pessoas, os fenômenos, os eventos ou

as manifestações capazes de motivar o deslocamento de pessoas para conhecê-los e podem ser classificados em:

- **Atrativos naturais**
Elementos da natureza que, ao serem utilizados para fins turísticos, passam a atrair fluxos de visitantes (montanhas, rios, ilhas, praias, dunas, cavernas, cachoeiras, clima, flora, fauna);
- **Atrativos culturais**
Elementos da cultura que, ao serem utilizados para fins turísticos, passam a atrair fluxos de visitantes. São os bens e valores culturais de natureza material e imaterial produzidos pelo homem e apropriados pelo turismo, da pré-história à época atual, como testemunhos de uma cultura (artesanato, gastronomia etc.);
- **Eventos programados**
Eventos que concentram pessoas para tratar ou debater assuntos de interesse comum, negociar ou expor produtos e serviços, de ordem comercial, profissional, técnica, cultural, científica, política, religiosa, turística e muitos outros, com datas e locais previamente estabelecidos. Tais eventos acarretam a utilização de serviços e equipamentos turísticos (feiras, congressos, seminários etc.);
- **Realizações técnicas, científicas e artísticas**
Obras, instalações, organizações, atividades de pesquisa de qualquer época que, por suas características, são capazes de motivar o interesse do turista e, com isso, demandar a utilização de serviços e equipamentos turísticos.

Ressalte-se que uma das características mais marcantes do turismo é a propriedade estatal dos atrativos e produtos turísticos, ou seja, da maioria das atrações e algumas atividades-chave geradoras de receita, tais como praias, áreas de proteção, museus, centros de convenções, salões de exposição, complexos de esporte e lazer.

De acordo com Barbosa (2002), as propriedades públicas dos atrativos e produtos turísticos podem causar um hiato na gestão da atividade, reflexo da diferença da gestão pública e da característica empresarial e mercantil da atividade.

No entanto, procedimentos de avaliação e hierarquização dos atrativos turísticos podem permitir, com base em critérios técnicos, a identificação de qualidades e valores específicos de cada atrativo, bem como da natureza e dos elementos que exercem ou podem influenciar o aproveitamento turístico de cada um, possibilitando o planejamento e facilitando as decisões dos governantes, administradores, gestores e empreendedores.

Em primeiro lugar, deve-se avaliar o potencial de atratividade do elemento (produto ou atrativo), conforme as

características de peculiaridade e o interesse que ele pode despertar nos turistas. Em seguida, avaliam-se aspectos que auxiliarão na definição dessa hierarquia. Esse critério permite classificar cada atrativo, de acordo com uma escala preestabelecida. Desse modo, ele fornece subsídios para a diferenciação das características e dos graus de importância de cada atrativo, tais como:

- i grau de uso atual;
- ii representatividade;
- iii apoio local e comunitário;
- iv estado de conservação da paisagem no entorno/meio ambiente;
- v infra-estrutura; e
- vi acesso.

O grau de uso atual permite analisar o atual volume de fluxo turístico efetivo e sua importância para o município. Difere do grau de interesse por representar a situação atual, em vez da potencial. Um alto grau de uso indica que o atrativo apresenta uma utilização turística efetiva. Contudo, esse uso efetivo deve estar relacionado com a capacidade de suporte do atrativo ou do destino, caso existam estudos nesse sentido. Do contrário, sugere-se outra forma de medição, como a quantidade de leitos existentes no destino e nos municípios do seu entorno, num raio de 100km.

A representatividade fundamenta-se na singularidade ou raridade do atrativo. Quanto mais se assemelhar a outros atrativos, menos interessante ou prioritário.

No que tange ao apoio local, o mesmo é mensurado com base na opinião dos líderes comunitários e analisado em função do grau de interesse da comunidade do destino para o desenvolvimento do atrativo e de sua disponibilidade para o público local.

Já o estado de conservação da paisagem no entorno/meio ambiente é analisado por meio de observação *in loco* ou de documentação existente, verificando-se se estão sendo observados os pré-requisitos de gestão ambiental.

Com referência ao aspecto infra-estrutural, verifica-se, por meio de observação direta ou com base em documentação existente, sua existência e estado de conservação.

Finalmente, o acesso é examinado levando-se em consideração a disponibilidade das vias existentes e suas condições de uso.

Diante dos elementos que foram descritos nos parágrafos anteriores, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para análise de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Atrativos turísticos*:

- i atrativos naturais;
- ii atrativos culturais;

- iii eventos programados; e
- iv realizações técnicas, científicas e artísticas.

Assim, para efeitos de competitividade, além da identificação do principal atrativo do destino por variável (exemplos: natural — praia; cultural — gastronomia; eventos — feira; e realização técnica — observação de pássaros), procurou-se também, por exemplo, avaliar se cada um deles possui estudos de capacidade de carga.

Adicionalmente, foi investigado ainda o grau de representatividade dos atrativos em termos qualitativos (levando-se em conta, para efeitos de comparação, outros atrativos de destinos relativamente próximos ao município estudado). Dessa forma, a representatividade dos mesmos foi classificada de três maneiras:

- i atrativos singulares ou raros;
- ii constituídos de pequenos grupos de elementos similares; e
- iii compostos de elementos bastante comuns.

Outro dado importante mensurado nos atrativos foi o estado da infra-estrutura. Nesse sentido, foram observados *in loco*, ou por meio de documentação existente, as condições e o estado da estrutura dos atrativos, classificando-os como adequado, regular (com necessidade de algumas melhorias) ou precário (precisando de intervenções emergenciais). Outra informação diretamente relacionada com a estrutura dos atrativos dessas quatro variáveis foi a averiguação de funcionários para a realização de atendimento aos turistas nos principais atrativos. Por fim, foi objeto de exame, para efeitos de competitividade, o cumprimento aos requisitos de acessibilidade, estabelecidos pelo Ministério do Turismo, para portadores de necessidades especiais.

Procurou-se também estudar o nível de apoio da comunidade local para o desenvolvimento e a utilização do principal atrativo (por variável) e eventuais sinais claros de degradação ambiental da paisagem no entorno do principal atrativo (por variável).

Porém, no caso dos atrativos relacionados com eventos programados e realizações técnicas, científicas e artísticas, também foram considerados dois elementos específicos:

- i abrangência de cada um desses eventos (regional, nacional e internacional); e
- ii condições de acesso (somente realizações técnicas, científicas e artísticas).

MARKETING

De acordo com Gilbert (1991), o mercado de turismo está amadurecendo e, apesar de as taxas de demanda conti-

nuarem a crescer, há previsões de que os índices de crescimento venham a diminuir nas próximas décadas. Assim, o papel do *marketing* se tornará cada vez mais importante para organizações do turismo, uma vez que elas deverão aumentar seus esforços para manter e ampliar sua fatia de mercado. O destino turístico, definido como conjunto de atores públicos e privados de uma região turística, deve enfrentar a necessidade de também se preocupar com essas mudanças.

O *marketing* é essencial na organização do provimento de informações e persuasão dos potenciais turistas a visitarem uma localidade, pois à medida que os mesmos ganham experiência na visita a outros destinos, sua percepção de qualidade, que está diretamente ligada à competitividade, vai desempenhar papel determinante na repetição da visita ou na indicação do destino aos amigos e parentes. Implícita ou explicitamente, os turistas fazem comparações entre facilidade, atrações e padrões de serviços em vários destinos (KOZAK e RIMMINGTON, 1999).

O processo de *marketing* e seu gerenciamento oferecem, às organizações e aos destinos, as ferramentas para a comunicação com seus mercados-alvo. No caso dos destinos, no entanto, convém considerar que os órgãos públicos de turismo possuem pouco ou nenhum controle sobre a qualidade do produto que estão promovendo, o que demanda a integração com o setor privado.

Nesse processo, devem ser delineadas ações, tais como: participação em feiras e eventos, confecção de material promocional, divulgação e, em um estágio avançado, negócios pela internet, manutenção de um escritório local de informações turísticas e incentivo à participação da comunidade nas decisões sobre a atividade turística no destino.

Outro fator relacionado com a promoção do destino é a estratégia de *marketing* a ser utilizada para atrair segmentos de demanda pré-identificados. Segundo Gilbert (1990), é fundamental que a variação e a qualidade das facilidades e instalações oferecidas estejam à altura daquilo que foi comunicado aos mercados-alvo por meio do processo de *marketing*.

O plano de *marketing* tem, pois, um papel relevante no composto de *marketing* da localidade. Ele sucede à definição de sua estratégia — imagem a ser difundida, obstáculos a superar, atrações a serem focalizadas, técnicas e esforço de promoção do destino — e estabelece as ações que serão realizadas.

Inventário turístico, análise de destinos concorrentes, objetivos de conservação do local, estimativa da demanda de turistas, estudos de capacidade de carga e conhecimento dos canais de distribuição são elementos que devem ser considerados no planejamento estratégico e na

elaboração dos planos que dele resultarão. Todos esses elementos serão obtidos por esforços de pesquisa, que serão tanto pontuais como contínuos no tempo.

Finalmente, as iniciativas estaduais e federais de incremento dos vários aspectos das atividades turísticas devem ser atentamente acompanhadas, a fim de que o destino se aproveite de ações em curso e evite esforços repetidos ou conflitantes. Participar de fóruns e conselhos nesses níveis governamentais é uma atividade da qual o planejamento de *marketing* local pode beneficiar-se.

Portanto, as seguintes variáveis foram levadas em consideração, para efeitos de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Marketing e promoção do destino*:

- i planejamento de *marketing*;
- ii participação em feiras e eventos;
- iii material promocional; e
- iv sítio do destino na internet (*website*).

A seguir, são detalhados os elementos de análise dessas variáveis:

- **Planejamento de *marketing***

O planejamento de *marketing* do destino foi avaliado em termos de alguns importantes aspectos para sua efetividade. Nesse sentido, os eventuais planejamentos de *marketing* tiveram os seguintes elementos contemplados para fins de mensuração de competitividade:

- i tempo de duração;
- ii acompanhamento formal por parte de seus gestores; e
- iii definição de indicadores de desempenho.

Ademais, essa variável foi ainda avaliada em função de seu processo de elaboração, isto é, informações que pudessem consubstanciar o documento (exemplo: pesquisas sobre demanda turística) e interação com a iniciativa privada (operadoras e agências). Finalmente, procurou-se também identificar mecanismos que fossem capazes de efetivar as ações propostas no planejamento, tais como recursos previstos contemplados no orçamento municipal do destino.

- **Participação em feiras e eventos**

Esta variável foi analisada com base em, inicialmente, uma política formalizada de participação em feiras e eventos com potencial de promoção turística. Além disso, procurou-se identificar se o município produziu algum evento promocional dessa espécie nos últimos cinco anos.

Finalmente, além da participação em eventos, esta variável buscou identificar que tipo de ações o destino realiza, a

fim de medir os resultados nessas atividades. Esses instrumentos de mensuração podem ser discriminados em:

- i pesquisas no próprio evento;
- ii contagem de visitantes no *stand*;
- iii contagem de relacionamentos estabelecidos;
- iv contagem de número de negócios efetivados; e
- v apuração de valores de negócios fechados.

- **Material promocional**

Para efeitos de competitividade dos destinos turísticos, esta variável examinou, primeiramente, dois importantes aspectos:

- i se o material produzido reflete a realidade local do município; e
- ii sua adequação aos segmentos que pretende atingir.

O tipo de material produzido (bem como eventuais versões em línguas estrangeiras) também foi avaliado. Exemplo de materiais promocionais considerados:

- i folhetos;
- ii manuais impressos para comercialização de atrativos municipais;
- iii CDs ou DVDs;
- iv brindes diversos, como bonés, camisetas e chaveiros; e
- v mapas.

Adicionalmente, cuidados com relação à escrita correta também foram analisados (tanto no material em português, quanto nas versões em línguas estrangeiras).

Além desses elementos, o material promocional do destino foi examinado em termos de informações importantes que poderiam constar em seu conteúdo, de acordo com vários formatos. Nesse sentido, procurou-se apurar se o material produzido apresentava informações sobre os produtos turísticos comercializados no destino e sua infraestrutura para eventos (em formatos impresso e *online* e mediante pagamento ou gratuito), bem como sua agenda de eventos (também em formatos impresso e *online* e mediante pagamento ou gratuito).

Finalmente, dois últimos elementos foram examinados nesta variável:

- I alertas para o combate à exploração sexual de crianças e adolescentes; e
- ii responsabilidade do turista com a preservação ambiental.

No âmbito desta variável, o estudo tinha o objetivo de verificar se o material promocional do destino abordava essas importantes questões.

- **Sítio do destino na internet (*website*)**

Nesta variável, procurou-se constatar o emprego de alguns importantes elementos para efeito do nível de competitividade dos destinos.

Assim, além da verificação da existência de uma página do município na internet, um dos objetivos dos consultores era confirmar se o *website* dispunha de informações turísticas.

Já no caso da principal página de turismo do destino na internet (que não necessariamente precisava ser a mesma do município como um todo), um dos elementos de competitividade avaliado foi a atualização do *site* quando da pesquisa. Além disso, foi também verificada a disponibilização em línguas estrangeiras e a revisão ortográfica de seus textos (em português e outros idiomas).

E, da mesma forma que se analisou o material promocional do destino, também no *site* procurou-se identificar se existiam alertas para o combate à exploração sexual de crianças e adolescentes e sobre a responsabilidade do turista com a preservação ambiental.

Finalmente, um último elemento avaliado foi se o principal *site* sobre turismo do destino divulgava, em seu espaço, informações sobre outros municípios que integram a região turística onde o destino está inserido.

4.3 Macrodimensão Políticas Públicas

A Figura 6, a seguir, sintetiza a macrodimensão *Políticas públicas* e suas respectivas dimensões e variáveis, examinadas no modelo de competitividade deste estudo.

POLÍTICAS PÚBLICAS

As políticas públicas para o desenvolvimento do setor de turismo são elaboradas em diferentes esferas de governo: municipal, regional, estadual, nacional e internacional. Nesse sentido, planejamento e intervenções são implementadas por diferentes órgãos possibilitando, muitas vezes, um conjunto diferente de objetivos e resultados.

Como já ressaltado, o desenvolvimento do turismo não atingirá seu ponto de excelência caso seja deixado inteiramente nas mãos do setor público ou do privado, já que o primeiro teoricamente voltará seus objetivos para maximizar os benefícios sociais e o segundo maximizará os lucros.

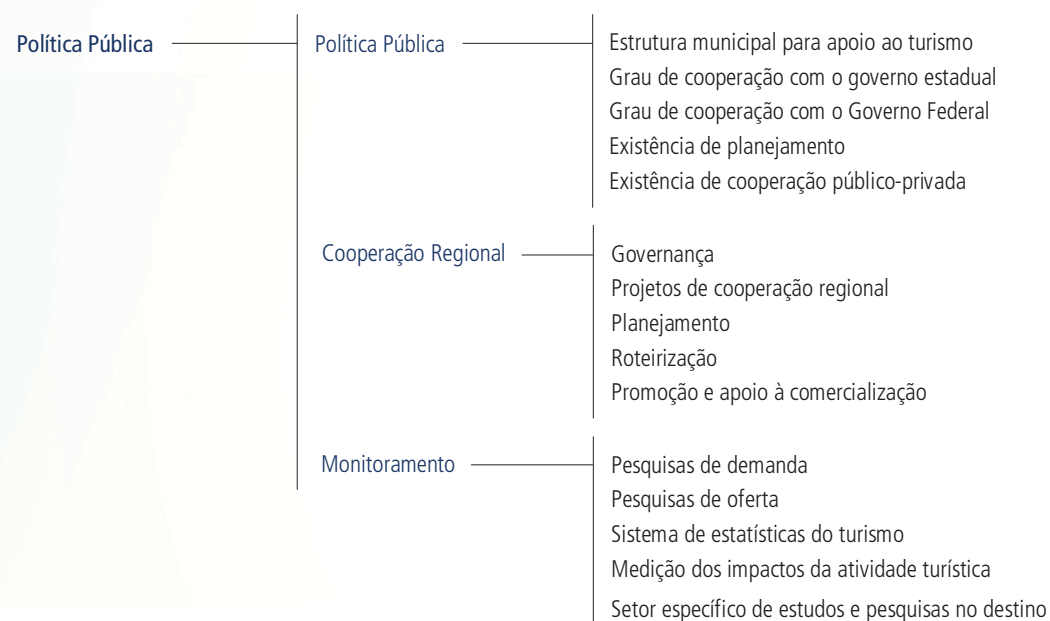
A essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido é uma parceria entre os diversos interessados nesse setor, como governos, órgãos estatais ou semi-estatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado, comunidade anfitriã e visitantes.

De uma perspectiva ampla, o que se requer é um desenvolvimento equilibrado das muitas facilidades necessárias para satisfazer as exigências dos visitantes e atender às necessidades da população local.

Cabe destacar que não é mais considerado aceitável que esses objetivos sejam às custas do meio ambiente, ou que afetem adversamente a comunidade anfitriã. A implementação da política torna-se, portanto, um processo de se manter o equilíbrio entre os vários objetivos, e não o de tentar maximizar qualquer um deles, isoladamente (LICKORISH, 1991).

Assim, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para o estudo de competitividade dos destinos

FIGURA 6. MACRODIMENSÃO POLÍTICAS PÚBLICAS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

turísticos na dimensão *Políticas públicas*:

- i estrutura municipal para apoio ao turismo;
- ii grau de cooperação com o governo estadual;
- iii grau de cooperação com o Governo Federal;
- iv planejamento; e
- v existência de cooperação público-privada.

A seguir, são detalhados os elementos de análise destas variáveis:

- **Estrutura municipal para apoio ao turismo**

Nesta variável, a estrutura municipal disponível para apoio ao turismo foi avaliada em termos de sua exclusividade com o setor, sob a forma de secretaria ou empresa pública. Adicionalmente, buscou-se ainda avaliar sua autonomia em função da existência de fontes próprias de recursos, bem como o nível percentual dos mesmos em relação ao total de seu orçamento. Outro aspecto estudado foi a efetividade de eventuais instâncias locais relacionadas com o turismo nos destinos estudados.

No que diz respeito às estruturas exclusivas (ou não-exclusivas) do turismo no âmbito da administração pública local, procurou-se também medir, para efeito de competitividade dos destinos, sua interação com outras pastas da gestão municipal. Nesse sentido, as informações relativas às parcerias com outras secretarias foram consideradas para mensuração de competitividade dos destinos. Nesses casos, foram considerados projetos aqueles empreendidos nos pilares de competitividade considerados por este estudo:

- i infra-estrutura geral;
- ii acesso;
- iii infra-estrutura turística;
- iv atratividade turística;
- v *marketing* e promoção do destino;
- vi políticas públicas;
- vii cooperação regional;
- viii monitoramento;
- ix atividades econômicas;
- x capacidade empresarial;
- xi aspectos sociais, ambientais e culturais; e
- xii qualificação profissional.

Por fim, de maneira geral, essa variável foi ainda analisada com base em aspectos que visam modernizar a gestão pública municipal, como a participação dos destinos em programas de atualização administrativa e fiscal no passado recente, bem como a eventual utilização de mecanismos atuais de participação popular na administração de prefeituras, tais como o orçamento participativo.

- **Grau de cooperação com o governo estadual**

O grau de cooperação entre os destinos e seus respectivos governos estaduais foi mensurado com base, fundamentalmente, em dois elementos:

- i participação nos fóruns estaduais de turismo; e
- ii eventuais investimentos recebidos por parte do governo estadual.

Assim, no primeiro item, procurou-se avaliar, além da eventual participação dos destinos em seus respectivos fóruns estaduais, a maneira como isso ocorre (representação direta ou por meio de instância regional, por exemplo).

Já os investimentos estaduais nos destinos foram avaliados com base nos mesmos pilares de competitividade considerados neste estudo e listados na variável anterior.

- **Grau de cooperação com o Governo Federal**

Já o grau de cooperação dos destinos com o Governo Federal seguiu dois componentes fundamentais:

- i participação dos destinos em programas ou projetos com o Ministério do Turismo; e
- ii eventuais investimentos recebidos por parte do Governo Federal.

Alguns dos programas em que os destinos podiam atuar em cooperação com o Ministério do Turismo e que foram considerados para a análise dos respectivos níveis de competitividade estão listados a seguir:

- i sistema de informações do turismo;
- ii planejamento e gestão da regionalização;
- iii estruturação dos segmentos turísticos;
- iv estruturação da produção associada ao turismo;
- v apoio ao desenvolvimento regional do turismo (PRODETUR);
- vi apoio à infra-estrutura turística;
- vii normatização do turismo;
- viii certificação do turismo;
- ix qualificação profissional;
- x promoção nacional do turismo brasileiro;
- xi apoio à comercialização nacional;
- xii promoção internacional do turismo brasileiro;
- xiii apoio à comercialização internacional;
- xiv atração de investimentos;
- xv financiamento para o turismo; e
- xvi promoção dos roteiros estruturados.

Já os investimentos federais nos destinos foram avaliados com base nos mesmos pilares de competitividade considerados neste estudo.

• Planejamento

A capacidade de planejamento dos destinos, com fins de mensuração de seus níveis de competitividade, foi avaliada de acordo com alguns elementos.

O primeiro deles foi apurar a elaboração de um Plano Diretor Municipal (PDM) para o destino. Além disso, foi investigado, na eventualidade de um PDM elaborado e em vigor efetivo, se o mesmo contemplava o setor de turismo.

Finalmente, foi levado em consideração o desenvolvimento de outros planejamentos formais para o setor de turismo nos destinos, bem como o ano de suas publicações.

• Existência de cooperação pública/privada

Foram consideradas iniciativas favoráveis à competitividade dos destinos e projetos diversos envolvendo os municípios e o setor privado. As atividades selecionadas para a análise têm por base as recomendações da OMT para cooperação público-privada. Podem ser citadas como exemplo:

- i incremento da imagem do destino;
- ii preservação de recursos históricos e culturais;
- iii atividades de treinamento e educação para o turismo;
- iv melhorias na segurança do destino;
- v proteção ao meio ambiente;
- vi padronização de padrão de qualidade;
- vii *marketing* eletrônico e distribuição;
- viii proteção ao consumidor;
- ix melhorias na infra-estrutura de transporte e serviços básicos;
- x participação em feiras de turismo;
- xi participação conjunta em campanhas de *marketing*;
- x financiamento de novos negócios turísticos;
- xi redução de impostos para preservação ambiental, social e cultural;
- xii provisão de suporte técnico para produtos inovadores; e
- xiii projetos sociais de redução de desigualdades.

COOPERAÇÃO REGIONAL

A designação de regiões turísticas proporciona a base para o planejamento regional, que gera o equilíbrio de comodidades e facilidades desejado pelos turistas. Também permite a modificação do turismo de uma região para outra, abrindo novas áreas, à medida que as já existentes fiquem saturadas.

Características-chave de regiões turísticas são:

- i unidade geográfica lógica;
- ii existência de atrativos turísticos significativos;
- iii acesso ou possibilidade de provisão de acesso;
- iv rede de transporte interno;
- v existência de infra-estrutura, serviços e equipamentos turísticos ou possibilidade de seu desenvolvimento; e
- vi administrativamente passível de ser planejada e gerida.

Em regiões de desenvolvimento, é muitas vezes desejável estabelecer-se um centro turístico que funcionará como eixo e portão de entrada para várias partes da região. Isso permite aos setores público e privado concentrarem facilidades e obterem economias de escala de desenvolvimento. Entretanto, se já existirem destinos reconhecidos e com estrutura na região, estes podem então funcionar como centros turísticos.

Um aspecto importante do planejamento de atrações é o conceito de “conjunto de atrativos” ou “concentração”. Os benefícios daí advindos são:

- i atrair mais turistas para a área;
- ii induzir permanência mais longa, oferecendo-se mais o que ver e fazer — criando-se assim um limite de massa turística;
- iii agir em apoio de atrações principais, tais como as zonas rurais ou costeiras;
- iv desviar turistas de áreas ambientalmente sensíveis e que só podem suportar uso de baixa densidade;
- v promover economias de escala em termos de provisão de infra-estrutura; e
- vi conter os impactos negativos e proporcionar maior facilidade de controle.

No Brasil, a adoção do modelo de regionalização do turismo exige novas posturas e novas estratégias na gestão das políticas públicas. Isso gera mudanças de relacionamento entre as esferas do poder público e a sociedade civil no que diz respeito a negociação, acordo, planejamento e organização social, além do entendimento da região, diferentemente da macrodivisão administrativa adotada no País (Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste).

Para o sucesso desse modelo, é necessário que haja cooperação e parceria dos diversos segmentos envolvidos, tais como: organizações da sociedade, instâncias de governos, empresários e trabalhadores, instituições de ensino, turistas e comunidade. Esse processo de cooperação entre os atores citados permite a produção de alguns resultados, como explicitado no Programa de Regionalização do Turismo:

- i dar qualidade ao produto turístico;

- ii diversificar a oferta turística;
- iii estruturar os destinos turísticos;
- iv ampliar e qualificar o mercado de trabalho;
- v aumentar a inserção competitiva do produto turístico no mercado internacional;
- vi ampliar o consumo do produto turístico no mercado nacional; e
- vii aumentar a taxa de permanência e o gasto médio do turista.

Regionalização deve ser entendida como a distribuição de um espaço geográfico em regiões com objetivos diversos, tais como planejamento, gestão, promoção e comercialização integrada e compartilhada da atividade turística.

Dessa forma, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeito de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Cooperação regional*:

- i governança;
- ii projetos de cooperação regional;
- iii roteirização; e
- iv promoção e apoio à comercialização.

Em seguida, são examinados os elementos de análise destas variáveis:

• Governança

A governança diz respeito às políticas de desenvolvimento guiadas por determinados pressupostos sobre elementos estruturais, tais como: gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público.

Assim, um dos elementos investigados nesta variável foi a verificação da espécie de organização (devidamente institucionalizada e formalmente constituída, de acordo com os princípios de regionalização), responsável pela coordenação das ações no destino, sob a forma de instância de governança regional, órgão ou fórum estadual de turismo, câmara de regionalização ou outras formas de arranjos organizacionais.

Porém, em adição ao tipo de organização, buscou-se, da mesma forma, verificar os eventuais parceiros e atores sociais que participam de sua composição. Como exemplos, podem ser citados: entidades de classe (ABAV, ABIH etc.), instituições de ensino superior, representantes do Sistema S e gestores públicos de turismo.

Outro aspecto importante considerado para avaliação de competitividade no âmbito desta variável foi a verificação das reuniões periódicas dos membros da instância de governança regional em termos de:

- i periodicidade;
- ii acessibilidade para os membros; e

- iii conhecimento e poder de decisão de seus representantes.

Além disso, pesquisou-se também a interação, por meio de reuniões periódicas, com outras instâncias.

No tocante à sua operacionalização efetiva, foi examinado se a instância regional do destino era provida de um gestor executivo para coordenar suas atividades. Além disso, verificaram-se também quais eram os tipos de suporte fornecidos para a condução de suas atividades em termos de origem (setor privado e governos estadual e municipal) e natureza (passagens, despesas fixas, compras de equipamentos e materiais, financiamentos etc.).

Finalmente, alguns aspectos foram avaliados, tais como:

- i estrutura física da instância; e
- ii disponibilidade de recursos próprios.

• Projetos de cooperação regional

No âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, a busca dos movimentos de integração e interação de diversos atores ligados à cadeia de turismo, com o objetivo de promover a união dos mesmos em torno de seus interesses comuns, é uma premissa fundamental.

Com base nesse parâmetro, a variável em exame procurou avaliar, entre outros aspectos, que ações (reuniões, seminários e oficinas, por exemplo) ocorreram no passado recente no destino, tendo como objetivo mobilizar atores diversos para a importância da cooperação regional no turismo. Nessas ações, procurou-se ainda identificar a natureza desses atores envolvidos, tais como representantes dos setores público e privado, sociedade civil organizada e membros do terceiro setor.

No âmbito de projetos em conjunto, almejou-se também identificar eventuais parcerias entre órgãos municipais de turismo do destino estudado e outros municípios.

Já no que diz respeito aos projetos relacionados com o desenvolvimento do turismo, alguns aspectos importantes foram investigados para efeito de competitividade da cidade, como a discussão dos mesmos na esfera da instância regional. Além disso, buscou-se identificar quais os instrumentos de disseminação das informações foram empregados pelo destino, tais como:

- i eventos realizados no município;
- ii mídias adequadas;
- iii internet;
- iv documentos oficiais do município;
- v sistema de apoio à distância do Programa de Regionalização do Turismo;
- vi redes de relacionamento; e

vii outras formas de disseminação de informações.

Para efeito de avaliação do nível de interação entre a instância regional e o fórum estadual, foi também verificada a representatividade daquela em relação a este, bem como sua participação efetiva no fórum, avaliada por meio da ocorrência de projetos apresentados ao colegiado estadual do turismo.

Finalmente, os projetos de cooperação regional do turismo no destino foram julgados em termos de sua estruturação e formatação. Assim, procurou-se identificar a existência de um planejamento de desenvolvimento turístico integrado para a região. Porém, a aferição de competitividade neste elemento não se limitou à elaboração do plano, ampliando a avaliação sobre aspectos importantes, tais como:

- i identificação de responsáveis pelo andamento dos projetos (avaliado por meio de responsabilidades formalmente definidas);
- ii efetividade do plano (examinado por intermédio de ações já implementadas);
- iii eficiência, que pôde ser medida na avaliação de fluxos de comunicação entre os diversos atores envolvidos, a fim de se evitarem duplicidades de ações; e
- iv controle das atividades realizadas por órgão municipal, por meio de relatórios formais da instância regional ou reuniões periódicas.

• Roteirização

Os roteiros turísticos devem ser elaborados de maneira que forneçam aos visitantes uma visão ampla e, ao mesmo tempo, clara, do destino. Nesse sentido, a roteirização se reveste de uma ferramenta fundamental para o alcance desse objetivo. Portanto, uma roteirização efetiva, por meio da inserção de produtos diferenciados nos mercados nacional e internacional, permite o diagnóstico de necessidades de investimentos e auxilia o incremento do fluxo de turistas e o tempo de permanência dos mesmos.

Com base nisso, esta variável foi examinada sob a ótica de alguns elementos essenciais. Um desses elementos foi a verificação da natureza dos atores participantes nos processos de elaboração dos roteiros turísticos, como agências e/ou operadores nacionais e internacionais, membros do setor privado, instituições do ensino superior, terceiro setor e outros.

Outro aspecto importante no que diz respeito aos roteiros foi avaliar a quantidade dos mesmos em que o destino era inserido quando dos trabalhos de campo do estudo, bem como os segmentos turísticos contemplados (sol e praia, ecoturismo, cultural, aventura e outros mais). Além disso, buscou-se identificar se os roteiros elaborados

são comercializados levando em consideração o alcance das agências e operadoras (nacionais e internacionais).

Finalmente, também foram levados em consideração, por exemplo, se os roteiros, em seus respectivos processos de elaboração, fizeram uso das informações de inventários turísticos, analisados com base em duas frentes:

- i elaboração (por meio do emprego de estudos de capacidade de carga, com a ajuda de consultorias especializadas, de impactos ao meio ambiente e de acordo com os princípios de sustentabilidade do Programa de Regionalização do Turismo); e
- ii controle (por intermédio de monitoramento de impactos ambientais, socioculturais e econômicos).

• Promoção e apoio à comercialização

No âmbito da cooperação regional, entende-se que, quando a promoção e a comercialização são realizadas de forma integrada, o resultado é um aumento do fluxo de turistas. No entanto, esses dois processos necessitam de estratégias conjuntas entre iniciativa privada e administração pública para a obtenção de resultados concretos.

Assim, um dos aspectos avaliados nesta variável está relacionado com a natureza de parcerias entre o destino e outros municípios. Por isso foi considerada a participação conjunta dos municípios em eventos para comercialização e promoção em três níveis de abrangência:

- i internacional;
- ii nacional; e
- iii regional.

Outra espécie de ação conjunta de promoção e comercialização examinada foi a eventual participação do destino em eventos, em parceria com atores do segmento e/ou instância regional, em encontros e rodadas de negócios comerciais com operadoras e agentes de turismo receptivos.

No âmbito exclusivo da promoção, procurou-se também identificar as ações realizadas entre o destino e a iniciativa privada e/ou outras cidades para divulgação de roteiros utilizando os seguintes instrumentos:

- i propaganda;
- ii publicidade;
- iii *merchandising*;
- iv realização de eventos;
- v ações promocionais para públicos específicos;
- vi *famtours*;
- vii *press trips*;
- viii criação de *slogans*, *jingles*, reportagens e documentários;

- ix mala direta; e
- x *marketing* eletrônico.

O nível de parceria dos destinos também foi avaliado em função da elaboração, produção e distribuição de material promocional, em conjunto com outros atores, baseados em itens, como folhetaria, CDs, sítios na internet, brindes e outros.

Por fim, três questões foram ainda consideradas para a análise de competitividade dos destinos:

- i participação do município nos grupos estaduais que definem as ações de promoção;
- ii efetividade de uma assessoria de comunicação que permita a manutenção de boas relações entre todos os envolvidos nos roteiros; e
- iii coordenação das instâncias públicas com agentes privados para o estabelecimento de preços dos roteiros.

MONITORAMENTO

Uma vez implementado um plano de desenvolvimento, deverá ser monitorado de perto, com o objetivo de detectar quaisquer desvios que possam vir a ocorrer ao longo do tempo. Dwyer e Kim (2003) ressaltam que o uso eficiente dos sistemas de informação pode proporcionar aos gerentes as informações necessárias para a compreensão das necessidades dos clientes e serem adequadas para o melhor desenvolvimento de um novo produto, além do *marketing* feito pelas organizações turísticas, tanto no setor privado quanto no público.

Wanhill (1997) resalta que a indústria turística normalmente espera que o setor público colete informações estatísticas e efetue levantamento de mercado. Por outro lado, os governos têm interesse em monitorar alterações na indústria e efetuar pesquisas, visando a identificar os benefícios sociais e os custos do turismo.

Inskeep (1991) afirma que fatores internos e externos podem influenciar o desempenho da estratégia, sendo importante que os sistemas de monitoramento capacitem pesquisadores a se manterem informados a respeito de mudanças relevantes e como devem reagir em tais situações. Essa afirmação confirma um dos princípios básicos de gestão: de que só é possível gerenciar eficientemente o que é possível ser mensurado.

Nesse sentido, são importantes dois tipos de informação: em primeiro lugar, quanto melhor for a gestão do sistema de informação, maior a capacidade das empresas em um destino para gerir os diferentes aspectos dos produtos do produto (FAULKNER, 1995). Em segundo lugar, os resultados da investigação fornecem as bases de informação para permitir que um destino se adapte

às mudanças do mercado, por meio de sua estratégia de *marketing* e de:

- i estatísticas sobre os padrões de comportamento dos turistas;
- ii medidas de desempenho capazes de identificar problemas;
- iii estudos sobre satisfação dos turistas (os quais identificam problemas e oportunidades);
- iv impactos econômicos, sociais e ambientais causados pelo desenvolvimento do turismo; e
- v informações que acompanham e monitoram a atitude da população local em relação ao turismo.

Essas informações podem reforçar a habilidade dos *stakeholders* do setor de turismo em prever a evolução da demanda, no sentido de instruir o planejamento de longo prazo.

Finalmente, a investigação e o monitoramento do ambiente competitivo são partes integrantes da formulação da política e da estratégia, incluindo a necessidade de avaliar sistematicamente a eficácia das principais políticas e estratégias que tenham sido previamente implementadas nos esforços para aumentar a competitividade do destino. Faulkner (1995), enfatizando a importância de mais rigorosas e abrangentes abordagens de avaliação, no sentido de proporcionar uma base mais sólida para a tomada de decisões estratégicas, salienta a importância do papel da análise de participação do mercado no processo de avaliação como um indicador central, à medida que sejam cumpridos os objetivos da organização nacional do turismo. O autor recomenda a exploração de melhores formas de se comunicarem os resultados das pesquisas, objetivando aumentar a sua utilidade para os tomadores de decisão.

Nesse sentido, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeito de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Monitoramento*:

- i pesquisas de demanda;
- ii pesquisas de oferta;
- iii sistema de estatísticas do turismo;
- iv medição dos impactos da atividade turística; e
- v setor específico de estudos e pesquisa no destino.

A seguir, são detalhados os elementos de análise destas variáveis:

• Pesquisas de demanda

A pesquisa em turismo proporciona um diagnóstico de determinada situação, com base no grau de conhecimento em relação à avaliação dos turistas sobre os serviços ofertados no local visitado, assim como na satisfação do turista, seus hábitos, atitudes e expecta-

tivas. Entender o turista e a forma como ele age em suas viagens, como o comportamento de compra e os hábitos de viagem, é fundamental para a ampliação do mercado turístico.

Assim, nesta variável, procurou-se identificar que tipo de informações são utilizadas pelos destinos para monitorar a demanda turística local. Como exemplo de possíveis fontes, podem ser citados:

- i pesquisas realizadas pelos municípios;
- ii registros administrativos (informações oriundas de centros de atendimento aos turistas, por exemplo); e
- iii pesquisas realizadas por outras organizações.

No caso de eventuais pesquisas realizadas pelos destinos, procurou-se identificar alguns elementos importantes, como formas (tais como contagem, triagem ou questionário padronizado) e processos (amostra aleatória simples ou estratificada, por exemplo) de coletas de dados empregadas diretamente com os turistas.

Finalmente, apurou-se também a periodicidade das pesquisas de demanda empreendidas localmente e seus instrumentos de divulgação (como relatórios gerenciais internos, divulgação pública geral ou sistemática na imprensa local), bem como sua efetividade, medidas em termos de aplicabilidade e aproveitamento para elaboração de políticas públicas, planejamento, *marketing* e promoção, por exemplo.

• Pesquisas de oferta

Com base em pesquisas de oferta, um município passa a ter conhecimento de sua oferta turística, podendo, dessa forma, planejar o desenvolvimento da atividade e, conseqüentemente, proporcionar uma maior satisfação aos visitantes.

Portanto, nesta variável, buscaram-se informações acerca de eventuais pesquisas de oferta empreendidas pelos destinos, com base em alguns elementos importantes, tais como:

- i natureza dos dados levantados (número de hotéis, unidades habitacionais, leitos e pessoal ocupado); e
- ii tipos de levantamentos realizados (inventário turístico e cadastramento de equipamentos turísticos).

Finalmente, apurou-se a periodicidade das pesquisas de oferta realizadas e seus instrumentos de divulgação (como relatórios gerenciais internos, divulgação pública geral ou sistemática na imprensa local), bem como sua efetividade, medidas em termos de aplicabilidade e aproveitamento para elaboração de políticas públicas, planejamento, *marketing* e promoção, por exemplo.

• Sistema de estatísticas do turismo

O Sistema de Informação Turística permite um maior e melhor conhecimento da realidade do setor turístico, possibilitando aos agentes uma tomada de decisão adequada. Além disso, ele oferece dados para comparação com outros destinos e fornece orientação suficiente para que se possa desenvolver um processo de pesquisa sobre a realidade do setor turístico.

Com isso, um dos principais objetivos do desenvolvimento de um Sistema de Informação Turística é disponibilizar informações aos diferentes usuários do sistema, de forma que a administração pública possa dispor de dados para a elaboração de estratégias e políticas em turismo.

Nesse sentido, esta variável leva em consideração a elaboração de um inventário técnico de estatísticas turísticas por parte dos destinos estudados, bem como relatórios de conjuntura estatística.

Adicionalmente, foram ainda considerados, na análise desta variável, os sistemas ou conjuntos de indicadores para exame de competitividade da oferta turística, além de um sistema de acompanhamento de objetivos da política em turismo por níveis (federal, estadual ou municipal).

• Medição dos impactos da atividade turística

A implantação de uma atividade nova em uma determinada região acarreta impactos que podem trazer benefícios ou prejuízos. Nesse sentido, o turismo tem causado alguns efeitos notáveis sobre o entorno em que desenvolve a sua atividade.

Para que haja um crescimento sustentável da atividade turística, é importante ponderar os fatores positivos e negativos do seu desenvolvimento nos destinos, avaliando-se os impactos que o setor gera sobre a economia, as populações locais e o meio natural onde ela se desenvolve.

Assim, nesta variável, analisou-se se os destinos realizam atividades de monitoramento, em função do turismo, com base nos seguintes impactos:

- i econômicos;
- ii sociais;
- iii ambientais; e
- iv culturais.

• Setor específico de estudos e pesquisas no destino

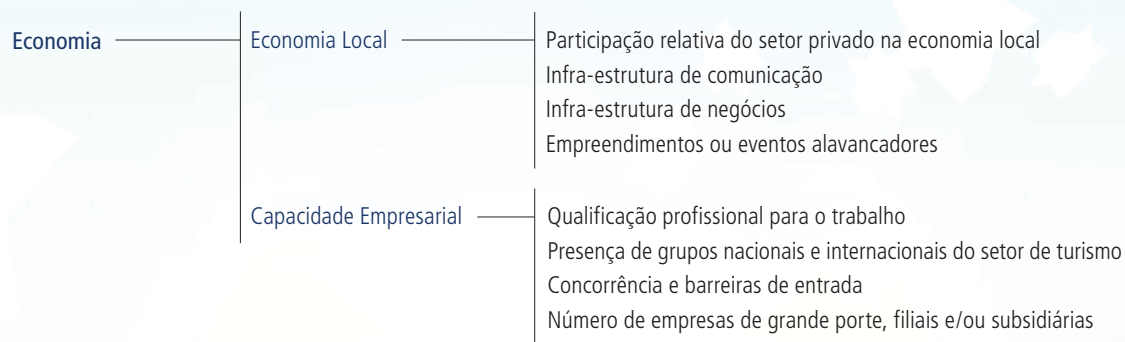
O desenvolvimento de pesquisas e estudos em turismo demanda a criação de um setor especializado, com profissionais experientes na realização de pesquisas e análises de dados.

Por isso, nesta variável, examinou-se se os destinos possuem tal espécie de órgão em suas respectivas estruturas e relacionou-se há quanto tempo eles estavam em funcionamento quando dos trabalhos de campo.

4.4 Macrodimensão Economia

A Figura 7, a seguir, sumariza a macrodimensão *Economia local* e suas respectivas dimensões e variáveis, examinadas no modelo de competitividade deste estudo.

FIGURA 7. MACRODIMENSÃO ECONOMIA



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ECONOMIA LOCAL

De acordo com Blake *et al.* (2006), existem diferentes métodos para estimar os impactos causados pelo turismo, como matriz de insumo-produto, matriz de contas nacionais e modelo de equilíbrio geral (CGE). Todas essas abordagens têm como vantagem a possibilidade de computar a relação entre o turismo e os outros setores da economia.

A mensuração dos efeitos dos gastos turísticos sobre a economia local deve levar em conta três níveis de impactos: diretos, indiretos e induzidos.

Segundo Cooper (2001), os efeitos diretos das atividades turísticas são os gastos feitos pelos visitantes nos estabelecimentos que fornecem os bens e os serviços turísticos. Parte desse valor sairá imediatamente da economia para cobrir as despesas com as importações. Dessa forma, os impactos diretos dos gastos tendem a ser menores que os valores das importações, a não ser em casos raros, em que a economia local consegue produzir e satisfazer todas as necessidades dos turistas.

Por sua vez, os estabelecimentos comerciais que recebem os gastos diretos dos turistas necessitam de fornecedores, ou seja, precisam comprar bens e serviços de outros setores da economia local. Como exemplo,

citam-se os hotéis que contratam serviços, como os de construção civil, bancos, contadores e fornecedores de alimentos e bebidas. Partes desses gastos saem de circulação, pois os fornecedores precisarão comprar produtos importados para cobrir suas necessidades. A atividade econômica, gerada em consequência das rodadas de compras e gastos, é conhecida como efeito indireto.

Já o efeito induzido é aquele gerado por meio dos salários, aluguéis e juros recebidos das atividades turísticas que, por sua vez, geram outras atividades econômicas. Os

juros pagos aos bancos, por empréstimos, ocasionam mais recursos para futuros financiamentos, ocorrendo, consequentemente, um aumento da atividade econômica.

A análise do impacto econômico direto do turismo verifica os fluxos de gastos associados à atividade turística, identificando as mudanças no comércio, pagamento de impostos, renda e geração de emprego e trabalhos geridos pela atividade de turismo. Embora cada tipo de análise econômica possua características que as distinguem umas das outras, elas são, muitas vezes, confundidas, já que um problema a ser analisado geralmente exige diferentes metodologias.

Além da importância econômica do turismo para um destino, vale ressaltar a importância de outras atividades econômicas, como forma de incrementar e facilitar o desenvolvimento do turismo.

Pode-se citar, como exemplo, a importância do transporte aéreo para o turismo e a necessidade de se viabilizar não somente uma alta ocupação de passageiros na aeronave, mas também do transporte de carga, provenientes de atividades econômicas locais.

Atividades econômicas fortes e grandes empresas também viabilizam esse fluxo de pessoas e o consequente interesse de empresas do setor de turismo (aviação, hotelaria, eventos, restaurantes, transportadoras etc.).

Outro ponto a ser ressaltado é a necessidade de pessoal qualificado, que empresas dos mais diversos segmentos possuem, podendo haver uma troca de profissionais entre diferentes setores econômicos.

Diante dessas informações, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeito de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Economia local*:

- i participação relativa do setor privado na economia local;
- ii infra-estrutura de comunicação;
- iii infra-estrutura de negócios; e
- iv empreendimentos e eventos alavancadores.

A seguir, são verificados os elementos de análise destas variáveis:

- **Participação relativa do setor privado na economia local**

Esta variável verifica a participação da iniciativa privada ante o Produto Interno Bruto (PIB) total do destino. Parte da premissa que essa participação reflete o grau de empreendedorismo local e a capacidade da iniciativa privada de organizar recursos e iniciativas para o desenvolvimento dos negócios turísticos.

Assim, com o auxílio do levantamento de dados secundários, esta variável procurou identificar, por exemplo, o tamanho do PIB dos destinos e o montante dos gastos do setor privado da economia local.

Com o objetivo de se levantar a capacidade de alavancagem econômica dos destinos, procurou-se também apurar o volume de operações de crédito ante o PIB dos mesmos.

Finalmente, um último aspecto observado nesta variável diz respeito à corrente de comércio exterior dos destinos, com o intuito de mostrar o grau de abertura econômica local. Nesse caso, partiu-se da premissa que, quanto maior o grau de abertura, maior a competitividade do destino em diferentes áreas econômicas.

- **Infra-estrutura de comunicação**

Conforme ressalta o estudo internacional de competitividade em turismo dos países, realizado pelo Fórum Econômico Mundial (2007), a infra-estrutura de comunicação e o acesso a meios eletrônicos de pagamento são variáveis importantes para o desenvolvimento do turismo. À semelhança dessa organização, foram consideradas, nesta variável, algumas questões relacionadas com a infra-estrutura de comunicação dos destinos.

Assim, para efeitos de competitividade turística dos destinos, há três dados fundamentais:

- i quantidade de meios de hospedagem que disponibi-

lizam serviços de TV a cabo, com emissoras internacionais em suas unidades habitacionais;

- ii número de linhas telefônicas por habitante nos destinos; e
- iii número de operadoras de telefone celular que oferecem cobertura nas regiões estudadas.

- **Infra-estrutura de negócios**

Esta variável reflete as demais condições necessárias, providas pelo próprio setor privado, para a manutenção e o desenvolvimento dos negócios turísticos nos destinos.

Assim, nesta variável, procurou-se identificar elementos que possam auxiliar o desenvolvimento dos negócios turísticos, como práticas de benefícios fiscais e linhas especiais de financiamento.

- **Empreendimentos ou eventos alavancadores**

Nesta variável, são avaliadas a existência e as condições de empreendimentos turísticos consideradas fundamentais para sustentar e impulsionar o desenvolvimento do setor.

Assim, buscou-se identificar se os destinos pesquisados possuíam organizações capazes de atrair eventos para seu território, como operações de *Convention & Visitors Bureau*. Além disso, foram medidas as estruturas locais para recebimento de eventos quanto a seus tamanhos (de pequeno, médio e grande portes).

Finalmente, buscou-se ainda identificar se os destinos possuíam outras atividades econômicas significativas, em seus territórios, com capacidade de movimentar suas economias locais.

CAPACIDADE EMPRESARIAL

A *performance* econômica de um país ou de uma região é determinada pelo desempenho individual de firmas no mercado em que atuam. Dessa forma, fatores internos e externos, como o capital humano, as práticas gerenciais e as políticas públicas, influenciam diretamente a habilidade das firmas para a competição (UL HAQUE, 1995; LEONARD-BARTON 1995; FIGUEIREDO, 2003).

Dessa forma, faz-se necessária a busca de evidências sobre a capacidade de um destino para a realização de negócios turísticos. A qualificação profissional para o trabalho, o percentual de transações ou pontos de acesso de cartão de crédito/débito, ou pontos de conexão à internet em banda larga são exemplos de indicadores não específicos do setor de turismo e viagens que claramente permitem identificar a dinâmica empresarial de um destino e associá-la à competitividade na atração de negócios em turismo.

Devem-se também associar indicadores mais específicos da dinâmica do setor privado relacionada diretamente com o setor turístico. Exemplos seriam dimensões, como existência e grau de adesão às associações do setor, estrutura de *Conventions & Visitors Bureaus*, participação de restaurantes e hotéis no número de empreendimentos comerciais, e locadoras de automóveis.

Esses dois grupos de indicadores têm como objetivo, portanto, medir a capacidade do setor privado, operando atualmente no destino, e responder às exigências de crescimento e sofisticação do setor, com a busca permanente de agregação de valor sintonizada às novas expectativas de uma clientela cada vez mais exigente. Define-se objetivamente “agregação de valor” como a oferta adicional de um benefício ao cliente, que ele deseja e pelo qual está disposto a pagar um valor extra. Se os turistas desejam e concordam em pagar por facilidades, como acesso à internet em banda larga e televisão a cabo em todos os quartos, serviços personalizados e instalações de ginástica, o empresariado deve ter condições e iniciativa para mobilizar recursos e empreender as mudanças necessárias.

Dessa forma, a dimensão *Capacidade empresarial* está orientada principalmente para uma competência, ou capacidade dinâmica, presente no destino, capaz de promover as transformações necessárias, tanto na infra-estrutura específica do turismo, diretamente mensurada pelas variáveis que operacionalizam essa dimensão, quanto indiretamente, na sua capacidade de mobilizar as forças políticas e sociais locais no desenvolvimento do setor. Diferencia-se da infra-estrutura turística porque considera as condições para esse desenvolvimento, e não o equipamento turístico já instalado, exceto aquele que permite alavancar a oferta e não apenas dimensionar sua situação atual.

É importante considerar que a maioria dos indicadores escolhidos para a dimensão *Capacidade empresarial* está disponível em fontes oficiais de consulta, principalmente federais, o que garante a equalização no tratamento da informação, permitindo sua comparabilidade. Além disso, para a criação das categorias e posterior pontuação na construção do índice, esses dados são mais facilmente divididos por separatrizes (mediana, quartis etc.).

Assim, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeito de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Capacidade empresarial*:

- i qualificação profissional;
- ii presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo;
- iii concorrência e barreiras de entrada; e
- iv número de empresas de grande porte, filiais e/ou subsidiárias.

A seguir, são detalhados os elementos de análise destas variáveis:

- **Qualificação profissional**

O amadorismo na operacionalização de negócios turísticos pode acarretar sérios impactos sobre a competitividade de um destino. Desse modo, portanto, a variável em exame procurou identificar as espécies de instituições de ensino instaladas no município, tais como:

- i escolas técnicas;
- ii universidades; e
- iii unidades do Sistema S (Sebrae, Sesc, Senac e Senai).

Além disso, buscou-se também identificar se os destinos estudados dispunham de escolas de línguas estrangeiras em seu território.

Outro aspecto importante avaliado, para efeito de competitividade, foi a apuração do aproveitamento da força de trabalho local no setor de turismo, em termos de hierarquia de cargos. Ou seja, buscou-se saber se as pessoas formadas no destino eram capazes de assumir cargos de operações básicas e técnicas, bem como de supervisão e gerência.

- **Presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo**

Esta variável foi avaliada com base em dois elementos fundamentais, isto é, na identificação da presença de grupos estrangeiros no setor de turismo em ramos específicos:

- i hotéis; e
- ii locadoras de veículos.

- **Concorrência e barreiras de entrada**

Esta variável foi elaborada a fim de se avaliar a concorrência de determinados serviços turísticos e sua capacidade de incrementar a competitividade dos destinos. Nesse sentido, por exemplo, buscou-se identificar a existência efetiva, no destino, de arranjos produtivos locais (APLs) ou se os empreendimentos estavam dispersos.

Outro elemento considerado para mensuração de competitividade dos destinos foi a avaliação de barreiras de entrada significativas para a criação de novos negócios turísticos como:

- i falta de terrenos ou espaço físico;
- ii falta de regularização fundiária;
- iii infra-estrutura de acesso e de edificações;
- iv barreiras legais ou desincentivos fiscais;
- iv escassez de pessoal capacitado; e
- iv dificuldades para obtenção de licenciamentos ambientais.

Finalmente, buscou-se ainda identificar os padrões vigentes de concorrência na região do destino, em termos de baixo preço, diferenciação de qualidade e foco de mercado (nicho específico).

- **Número de empresas de grande porte, filiais e/ou subsidiárias**

Além dos empreendimentos turísticos diretos, outra variável útil para capturar elementos do setor empresarial com potencial para alavancar a atividade turística decorre do número de filiais e subsidiárias de empresas de grande porte no destino.

Esta variável contempla tanto um aspecto *ex ante*, qual seja, que, em geral, as empresas tomam a decisão de instalar subsidiárias quando determinadas condições econômicas, sociais e logísticas são preenchidas, refletindo indiretamente uma capacidade de absorver novos negócios, como também *ex post*, uma vez que a existência de subsidiárias contribuirá para atrair turistas, inicialmente a negócios e, muitas vezes, na seqüência, para lazer. Nesse sentido, esta variável procurou identificar a adequação de empresas de grande porte em relação ao tamanho dos destinos.

4.5 Macrodimensão Sustentabilidade

A Figura 8, a seguir, sintetiza a macrodimensão *Sustentabilidade* e suas respectivas dimensões e variáveis, examinadas no modelo de competitividade deste estudo:

FIGURA 8 - MACRODIMENSÃO SUSTENTABILIDADE



ASPECTOS SOCIAIS

De acordo com Higgins-Desbiolles (2006), os países em desenvolvimento são encorajados a promover o turismo como ferramenta de desenvolvimento econômico, uma vez que, por ser menos destrutivo do que indústrias extrativistas, pode agir como promotor do desenvolvimento de outras atividades econômicas.

É comumente ressaltado na literatura que o turismo, além de oferecer benefícios econômicos, pode gerar ganhos ambientais, culturais e sociais. O turismo é citado como uma atividade capaz de contribuir para a preservação cultural, em um período em que está ocorrendo um processo de homogeneização da mesma, graças à globalização.

Outro aspecto a ser observado refere-se aos benefícios sociais que o turismo pode gerar para um destino, como:

- i incremento da qualidade de vida;
- ii aumento do bem-estar individual;
- iii estímulo ao entendimento e respeito às diversas culturas;
- iv expansão do desenvolvimento socioeconômico; e
- v incentivo à proteção do meio ambiente e das populações locais.

De acordo com Gooroochurn e Sugiyarto (2004), nota-se que a qualidade de vida no destino contribuirá para a experiência do turista em sua visita. Dessa forma, pode-se presumir que a qualidade dos aspectos sociais agrega valor ao destino.

A dimensão social componente deste trabalho tem como objetivo a avaliação do relacionamento direto e/ou indireto com a atividade turística, levando-se em conta a percepção da realidade atual e sua relação com a necessidade, presente ou futura, da preservação e do desenvolvimento do turismo.

Assim, as seguintes variáveis foram levadas em consideração para efeito de competitividade dos destinos turísticos na dimensão *Aspectos sociais*:

- i educação;
- ii empregos gerados pelo turismo;
- iii política de enfrentamento e prevenção à exploração sexual;
- iv uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população; e
- v cidadania.

A seguir, são detalhados os elementos de análise destas variáveis:

• Educação

Esta variável permite avaliar se a população local está sendo preparada para absorver os empregos diretos e indiretos criados pelo turismo. Para a atividade ser exercida e se manter de forma sustentável, é fundamental a avaliação da rede de ensino nos limites (ou em áreas limítrofes) do município. Dessa forma e a fim de se criar um cenário de atratividade para que empreendimentos turísticos venham a se instalar, se manter ou crescer no município, há necessidade de avaliação sobre a oferta de instrução, qualificação ou especialização para a população local.

Assim, com o auxílio de dados secundários, esta variável foi avaliada com base em informações relativas aos Índices de Desenvolvimento Humano Municipal-Educação e de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) para as redes municipal e estadual, sobre a média do País.

Outros dados importantes considerados para a competitividade dos destinos com base na variável educação foram, por exemplo:

- i taxa bruta de frequência nas escolas;
- ii taxa de alfabetização; e
- iii número de anos da escolaridade média.

Com relação aos investimentos na rede de educação local, foram igualmente avaliados aspectos relacionados com o cumprimento dos investimentos obrigatórios nessa área, bem como sua composição diante das diversas esferas de ensino (infantil, fundamental e médio, por exemplo). Finalmente, foi também avaliada a abrangência de habitantes (por faixa etária) com acesso ao sistema de ensino.

Por fim, os destinos foram pesquisados no que diz respeito à oferta de cursos relacionados direta e indiretamente com o turismo. Nesse sentido, procurou-se identificar o nível dos mesmos, bem como os tipos de cursos de idiomas oferecidos localmente.

• Empregos gerados pelo turismo

Esta variável refere-se ao impacto do turismo na geração de empregos para a economia do destino. Essa análise sustenta-se na premissa de que o turismo pode empregar a população local, de forma a evitar a migração de pessoas para o destino, o que pode acarretar profundos cortes na unidade social, o rompimento do equilíbrio urbano e o estrangulamento da infra-estrutura disponível, com consequências sociais negativas.

Nesse sentido, e calcada em dados secundários, foi pesquisada a taxa de emprego aplicada nas atividades características do turismo no destino. Adicionalmente, preocupou-se, nesta variável, em avaliar o grau de informalidade ou de emprego temporário nos segmentos turísticos do município, tais como:

- i hotéis;
- ii restaurantes;
- iii agências de receptivo; e
- iv agências de viagens.

Finalmente, um último elemento examinado nesta variável refere-se aos aspectos ligados às principais deficiências na formação da força de trabalho local, em termos das seguintes áreas:

- i noções de higiene;
- ii alfabetização;
- iii ensino em níveis fundamental, médio, profissionalizante, superior e pós-graduação;
- iv idiomas;
- v gestão de negócios e de atrativos; e
- vi certificações individuais.

• Política de enfrentamento e prevenção à exploração sexual infanto-juvenil

O turista cuja motivação de viagem é a exploração sexual, realiza gastos com atividades ilegais e irregulares, não contribuindo para a geração de emprego e renda. O destino torna-se, então, não-sustentável. A existência e a manutenção dessa atividade geram problemas de imagem para o município.

Nesse sentido, um dos elementos pesquisados nesta variável diz respeito às políticas empregadas pelo destino para combate à exploração sexual de crianças e de adoles-

centes, quando existe notadamente o problema no local. A avaliação baseou-se em duas premissas básicas:

- i conteúdo das políticas; e
- ii apoio a programas relacionados com o tema.

No primeiro caso, buscou-se identificar os elementos da política do município com base, por exemplo, em programas registrados nos conselhos municipais correlatos na cidade e a participação de conselhos do turismo, do empresariado local e da sociedade civil organizada, bem como outros órgãos (tais como polícias, promotoria e guarda municipal).

No caso de apoio aos programas existentes por parte dos destinos, o objetivo foi estudar os níveis fundamentados em itens, como apoio financeiro e institucional, suporte para campanhas de sensibilização e para órgãos fiscalizadores, assim como outras iniciativas.

Ainda no âmbito do grau de comprometimento do destino no combate à exploração sexual, procurou-se identificar eventuais graus de formalização do município com relação à restrição de campanhas publicitárias que possam ter conotação sexual e à natureza desses compromissos com base, por exemplo, em documentos da prefeitura, de assessorias de comunicação, órgãos do turismo ou outros relacionados com o tema, bem como as entidades de classe do setor. Outro importante aspecto avaliado foi o conhecimento no destino acerca da ferramenta de denúncia desses crimes (Disque 100).

Por fim, foram ainda examinados dados relativos a denúncias de exploração sexual infanto-juvenil no destino, nos últimos três anos, e suas respectivas categorizações (exploração sexual sem intermediários e prostituição).

• **Uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população**

A aceitação da atividade turística como algo positivo para a população faz com que os indivíduos possam sentir-se mais confortáveis diante do turismo. A utilização de atrativos e de equipamentos turísticos proporciona meios de inclusão social.

Nesse âmbito, a variável em exame teve o objetivo de apurar as evidências do uso efetivo de atrativos locais (naturais, culturais, artificiais e técnico-científicos) por parte da população, a natureza da utilização (gratuita ou paga), bem como a elaboração de programas de incentivo à população para utilização dos equipamentos.

• **Cidadania**

O envolvimento das comunidades com a atividade turística é fundamental para que se ampliem os benefícios advin-

dos do turismo e se minimizem problemas sociais. Mitigar os impactos sociais significa aumentar as possibilidades de sustentabilidade do destino turístico. A sociedade local deve ser orientada sobre a forma pela qual pode participar da atividade do turismo, de modo a poder contribuir com o seu conhecimento específico sobre a localidade em que vive, e programas devem ser desenvolvidos nesse sentido.

Nesse escopo, um dos elementos de avaliação de competitividade desta variável pode ser dividido em duas vertentes:

- i políticas formais de sensibilização da comunidade sobre o setor de turismo; e
- ii políticas formais de conscientização do turista acerca da comunidade que ele visita.

Em ambos os casos, além da verificação dessas políticas, objetivou-se também identificar os instrumentos de veiculação:

- i ênfase do conteúdo da sensibilização com a comunidade em termos de impactos positivos e/ou negativos; e
- ii temas abordados com os turistas (respeito ao meio ambiente, cultura e população local).

A participação da população nos assuntos ligados ao turismo no destino foi também objeto de análise nesta variável. Nesse sentido, considerou-se a operacionalização de pesquisas de opinião com a comunidade local (e seus respectivos instrumentos) e sua eventual e efetiva participação em decisões sobre projetos turísticos por meio, por exemplo, de conselhos municipais de turismo, audiências públicas e fóruns.

Outro elemento observado para a análise de competitividade dos destinos foi a participação da sociedade civil organizada no desenvolvimento do turismo na localidade. Assim, o objetivo foi avaliar quais organizações locais estão engajadas nesse processo — associações de moradores, organizações não-governamentais, sindicatos e cooperativas.

Por fim, alguns dados secundários foram considerados, como:

- i Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M);
- ii Índice de Desenvolvimento Humano Municipal-Longevidade;
- iii razão das rendas entre ricos e pobres;
- iv índice de Gini da população; e
- v renda *per capita*.

ASPECTOS AMBIENTAIS

O estabelecimento de padrões sustentáveis de desenvolvimento vem merecendo, nos últimos anos, a atenção de todos os setores da sociedade. A contribuição do setor de turismo nesse esforço é de grande relevância. Assim, a natureza e o meio ambiente são fatores primordiais para um tipo de turismo que integre desenvolvimento socioeconômico e preservação ambiental. Esse compromisso é ratificado pela Organização Mundial do Turismo (OMT) quando conceitua o turismo sustentável como aquele ecologicamente suportável em longo prazo, economicamente viável, assim como ética e socialmente equitativo para as comunidades locais, exigindo integração ao meio ambiente, natural, cultural e humano, e respeito à frágil balança que caracteriza muitas destinações turísticas.

A OMT também identifica uma sensibilização crescente dos principais atores envolvidos, que se expressa em iniciativas dos setores público e privado e no avanço do uso tecnologias limpas, na tentativa de redução dos impactos negativos provocados pelo turismo. Entretanto, as ações têm sido insuficientes para garantir a competitividade dos destinos turísticos, baseada em atrativos naturais.

No Brasil, observa-se a presença de alguns fatores mencionados pela OMT como barreiras à preservação ambiental pelas vias do turismo, a saber:

- Dificuldade de integração das políticas públicas de turismo com as demais políticas de governo;
- Insuficiência de recursos destinados aos órgãos públicos de administração do turismo;
- Insuficiência de recursos públicos para obras de infra-estrutura básica;
- Dificuldades de apuração dos indicadores de sustentabilidade ambiental; e
- Maior engajamento do setor privado turístico nas questões ambientais.

Portanto, a dimensão meio ambiente é matéria, naturalmente, integrante dos cenários metodológicos utilizados em pesquisas e estudos socioeconômicos, e elaborados cientificamente sob a natureza diagnóstica e/ou propositiva. Na tendência de globalização de alguns temas de interesse comum, o meio ambiente é dos poucos que se fixaram como assunto permanente na agenda de discussões, estudos e projetos.

Os colegiados internacionais, particularmente aqueles que discutem e organizam políticas públicas mundiais, lidam com o tema meio ambiente de forma prioritária. Da mesma forma, o direcionamento do volume de investimentos e pessoas, das normas reguladoras e dos processos de avaliação e controle, todos em âmbito mundial, têm, no

meio ambiente, uma matéria de notória relevância.

No Brasil, onde os atrativos naturais são abundantes, podem ser encontrados destinos que dependem diretamente dos segmentos que possuem como base atrativos naturais e, conseqüentemente, necessitam de diagnósticos e conclusões de natureza ambiental. Para citar alguns exemplos: ecoturismo, turismo de aventura, sol e praia. Vale ressaltar que as pesquisas de demanda nacional e internacional, realizadas pelo Ministério do Turismo em seus planos de promoção (planos Cores e Aquarela), apontam uma crescente conscientização dos visitantes, principalmente estrangeiros, quanto aos aspectos ambientais do local a ser visitado.

Não obstante, a dependência específica das questões ambientais desses segmentos turísticos, todos os destinos, em geral, mantêm um vínculo de sustentabilidade diretamente relacionado com as condições de meio ambiente que venham a disponibilizar aos turistas. Em outras palavras, entre as características de infra-estrutura, o *status* ambiental é um aspecto fundamental nos processos de escolha.

Destaque-se a importância da análise detalhada de aspectos que não somente afetam o turismo diretamente, mas também podem representar algum tipo *proxi* da qualidade e responsabilidade ambiental de um destino. Desse modo, para avaliação de competitividade dos destinos na dimensão *Aspectos ambientais*, as seguintes variáveis foram examinadas:

- i vigência de um Código Ambiental Municipal;
- ii exercício de atividades socioeconômicas potencialmente poluidoras;
- iii existência de rede pública de distribuição de água;
- iv existência de rede pública de coleta e tratamento de esgoto;
- v disponibilidade de destinação pública para resíduos; e
- vi classificação das (eventuais) unidades de conservação existentes no território municipal.

• Código Ambiental Municipal

A existência de um Código Ambiental Municipal vigente revela um elevado grau de percepção e maturidade política do destino com relação ao meio ambiente, bem como antecipa, a princípio, as conclusões sobre sua sustentabilidade.

Assim, nesta variável, buscou-se identificar a existência desse dispositivo legal na cidade, bem como os mecanismos criados por ele, tais como:

- i licenciamento ambiental;

- ii conselho municipal de meio ambiente ou órgão equivalente; e
- iii criação ou consolidação de unidades de conservação.

Outra forma de avaliar a postura do destino ante a questão ambiental foi apurar se ali se discutia, no momento da pesquisa, projetos de lei visando à criação de um código municipal, de conselho ou secretaria do meio ambiente (ou órgão equivalente) na estrutura do município, bem como de algum fundo municipal para o meio ambiente.

• Atividades em curso potencialmente poluidoras

A existência, em exercício, de atividades potencialmente poluidoras no território municipal não se constitui, por si só, em uma circunstância depreciadora em um processo de análise ou classificação para a competitividade do destino turístico, desde que os processos de licenciamento e fiscalização sejam conduzidos nas normas geralmente aceitas para essa circunstância.

Assim, esta variável objetivou identificar eventuais atividades potencialmente poluidoras em curso no destino, tais como: refinarias, indústrias químicas ou atividades de garimpo. Nessa mesma linha, foram ainda apuradas evidências de hospitais, clínicas (públicas e privadas), cemitérios públicos e incidência de órgãos do tipo Instituto Médico Legal.

Finalmente, a pesquisa investigou elementos de avaliação de qualidade da água e do ar, eventualmente empregados pelos destinos participantes do trabalho.

• Rede pública de distribuição de água

A existência de rede pública de distribuição de água significa uma variável ambiental relevante para os destinos. A rede pública pode pressupor a análise e o tratamento da água, em muitos casos com elementos que reduzem a concentração de agentes poluidores, e sempre dispendo de uma grande capacidade mitigadora de fatores preponderantes para os possíveis danos ambientais.

Nesse sentido, esta variável examinou a formação do sistema de distribuição de água no destino, com base nas seguintes características:

- i efetiva operação;
- ii abrangência de atendimento à população;
- iii abrangência de atendimento do serviço aos equipamentos turísticos, tais como hotéis;
- iv propriedade do sistema;
- v configuração do reservatório ou manancial de água no território do município; e
- vi estrutura para tratamento e reutilização de água.

Por fim, foi ainda estudado se os destinos elaboram, efetivamente, campanhas periódicas de utilização racional de água e se existe algum período do ano em que haja a necessidade de racionamento, bem como se os mesmos participam de programas federais, como o Programa de Microbacias.

• Rede pública de coleta e tratamento de esgoto

A geração de esgoto domiciliar é uma circunstância inevitável. Alguns municípios adotam, em sua malha de infraestrutura, assim como em suas normas e posturas locais, o sistema de coleta pública, de construções de fossa/filtro/sumidouro. Assim, esta variável objetivou levantar aspectos relacionados com a estrutura e o posicionamento em relação ao esgoto produzido no município.

Dessa forma, o sistema de esgoto local foi examinado, com base em alguns elementos. Além de sua estrutura geral, foram verificadas a configuração do serviço como um todo (emprego de separadores absolutos), a cobrança de taxas de coleta na conta de abastecimento de água e a disposição de unidades de tratamento (localização e lançamento).

Finalmente, foram ainda examinados dois aspectos:

- i o nível de cobertura do serviço para a população local; e
- ii a postura municipal com relação à construção de sistemas de fossa, filtro, sumidouro e outros mecanismos.

• Destinação pública de resíduos

A geração de resíduos é inevitável em qualquer agrupamento de pessoas ou atividades. Por outro lado, há resíduos simplesmente tratáveis ou descartáveis (os orgânicos domiciliares, por exemplo), e outros cujo tratamento é revestido de grande complexidade (os hospitalares ou químicos, por exemplo). O primeiro passo para qualificá-los é a análise laboratorial por amostragem; o segundo é a remoção e o depósito em local apropriado; o terceiro são os processos de tratamento; e o quarto é a destinação posterior, em que se incluem desde procedimentos de reciclagem até a destruição.

Assim, nesta variável, levou-se em consideração a estruturação local de destinação de resíduos, com base em três elementos fundamentais:

- i natureza dos equipamentos locais (lixões, aterros sanitários, usinas de compostagem e incineradores, por exemplo);
- ii níveis de capacidade para recebimento dos resíduos

- gerados pelo destino; e
- iii licenciamento adequado dos equipamentos pelos órgãos ambientais competentes.

Outros aspectos considerados nesta variável foram a avaliação do sistema de coleta domiciliar e a organização da coleta seletiva de resíduos.

- **Unidades de Conservação no território municipal**

As Unidades de Conservação (UCs) são espaços territorialmente definidos, com relevantes características relacionadas com a natureza, legalmente definidas como tal pelo Poder Público, cujo principal objetivo é a preservação e a conservação dos ecossistemas naturais. A existência de uma UC num determinado território municipal — sabendo-se que uma mesma UC pode ocupar o território de mais de um município — tem a capacidade de se constituir em relevante destino turístico e, provavelmente, indica a melhor organização do meio ambiente sob o aspecto de proteção ao patrimônio natural naquele destino.

Nesse sentido, foi levantada a existência das seguintes modalidades de UCs nos destinos:

- i parques;
- ii áreas de proteção ambiental (APAs); áreas de relevante interesse ecológico (ARIEs);
- iii florestas nacionais;
- iv reservas de desenvolvimento sustentável;
- v reservas extrativistas;
- vi reservas particulares do patrimônio natural (RPPNs);
- viii estações ecológicas;
- ix monumentos naturais; e
- x refúgios da vida silvestre.

Além disso, foram consideradas ainda a elaboração de planos de manejo nas UCs e a existência de atividades econômicas em seus territórios.

ASPECTOS CULTURAIS

Em caráter cívico, religioso, de lazer ou profissional, a cultura é objeto da administração pública, para que se estudem os movimentos de uma determinada coletividade, população, tribo ou nação. Identidades, valores e tensões são expressos por meio de atitudes e condutas e, em alguns casos, pelo “imaginário” presente nos comportamentos.

Para a gestão do turismo, mais do que o significado de cada movimento de uma determinada coletividade, vale estudar a dinâmica, o curso e os objetivos de uma época e seus efeitos para uma sociedade, avaliando-se diferentes propriedades, significados e sentidos em relação

aos conceitos organizacionais públicos e privados a que tal sociedade está submetida, por conta de sua inclusão na indústria do lazer.

Segundo Thompson (1998), cultura é um termo emaranhado, que, ao reunir tantas atividades e atributos em um só feixe, pode, na verdade, confundir ou ocultar distinções. Mesmo sendo um conceito difícil de transpor, a cultura é componente constitutivo da realidade popular, como uma necessidade ou uma expectativa.

A busca pelo produto cultural encontra explicação na necessidade de os indivíduos confrontarem suas origens com a realidade socioeconômica da atualidade, fazendo com que o turismo cultural seja muito mais do que ver e conhecer estilos de vida, folclore ou arte de outras culturas, mas experimentar uma realidade diferente, encontrando a interação entre o passado e o presente e sinalizando, para alguns, parâmetros do futuro.

Mesmo no contexto cultural, o turismo é um serviço que exige a presença do consumidor e, como tal, segundo Cooper (2001), implica interação de uma população local com um agente externo, e o resultado dessa relação tende a beneficiar as duas partes, pois gera desenvolvimento econômico para a região visitada e promove experiências diferenciadas nos visitantes. A região, por sua vez, encontra, no turismo cultural, a mais forte manifestação, uma vez que, por meio da interação com costumes, culinária e história, por exemplo, os visitantes têm a oportunidade de experimentar situações que podem se tornar memoráveis e fidelizadoras do turismo.

O fator cultural é relevante para a competitividade no turismo, por conta de sua característica multifuncional. Ele atua como atrativo para diversos nichos e contribui para o desenvolvimento local. Assim, insere-se diretamente nos interesses da gestão pública porque é produto característico do lazer brasileiro, gerador de empregos e promotor de patrimônio histórico.

Com o objetivo de construir uma metodologia de composição dessa dimensão, realizou-se pesquisa na literatura e em órgãos diretamente relacionados com o tema, como Instituto do Patrimônio Histórico e Nacional (IPHAN), Ministério da Cultura (MinC), UNESCO e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

É importante ressaltar que medir os aspectos culturais de um destino é uma questão difícil. Não necessariamente fazer um inventário e quantificar os aparelhos culturais irá refletir a real situação do destino. Por isso, neste estudo, também foram selecionados indicadores qualitativos para a mensuração de competitividade dos destinos na dimensão *Aspectos culturais*, com base nas seguintes variáveis:

- i produção cultural associada ao turismo;

- ii patrimônio histórico e cultural; e
- iii aspectos de governança.

• Produção cultural associada ao turismo

Nesta variável, procurou-se identificar a existência de expressões culturais do destino e sua relação com o potencial e a competitividade do mesmo.

Com base em dados primários e secundários, foram levantados aspectos relacionados com a ocorrência de atividades artesanais e culinárias típicas, bem como as respectivas esferas de comercialização (regional, estadual, nacional e internacional). Além desses, foi também apurada a existência de grupos artísticos de manifestação popular e suas respectivas esferas de conhecimento (regional, estadual, nacional e internacional).

Outro importante elemento considerado para a avaliação de competitividade foi a apreciação do principal evento local para atração de turistas. Nesse sentido, procurou-se identificar:

- i a frequência de sua realização;
- ii a eventual interação entre visitantes e população local;
- iii o planejamento (se prevê a atração exclusiva de turistas ou não); e
- iv o percentual de turistas atraídos para o destino, em relação ao público total que comparece ao evento.

Adicionalmente, foram avaliadas (nesses casos, com base, exclusivamente, em dados primários) a existência e a efetividade de quatro tipos de manifestações:

- i tradições culturais evidentes e típicas;
- ii hábitos comerciais particulares do destino;
- iii manifestações religiosas preponderantes e evidentes; e
- iv comunidades tradicionais.

Finalmente, foi analisada, com base, principalmente, em dados secundários, uma série de equipamentos culturais, tais como:

- i canais de TV aberta;
- ii TVs comunitárias;
- iii videolocadoras;
- iv clubes e associações desportivas;
- v livrarias;
- vi centros culturais;
- vii teatros ou casas de espetáculos;
- viii bibliotecas públicas;
- ix estádios ou ginásios esportivos;
- x museus;
- xi cinemas;
- xii *shopping centers*;
- xiii centros ou salas específicas de convenções;

- xiv áreas para locação de gravações com fins turísticos; e
- xv TVs a cabo.

• Patrimônio histórico e cultural

Nesta variável, são considerados, para efeito de avaliação de competitividade dos destinos, elementos relacionados com o patrimônio material (bens, obras, edificações e conjuntos urbanos, por exemplo) e imaterial (conhecimentos, processos e rituais) dos municípios pesquisados.

Assim, com base em uma combinação entre dados primários e secundários, foi verificada a existência, no destino de tombamento, das seguintes espécies de patrimônios:

- i imaterial;
- ii artístico;
- iii sítios arqueológicos; e
- iv bens registrados como patrimônio histórico.

Nos quatro casos, verificou-se também o tipo de organização que efetivou o tombamento (órgãos municipais, estaduais, federais ou internacionais) e se eles se constituem em atrativos turísticos. No caso específico dos bens imateriais, observou-se a formatação de eventuais políticas de preservação (pública, privada ou público-privada).

Em última instância, foi também verificado se o destino é possuidor de patrimônio da humanidade tombado pela UNESCO.

• Aspectos de governança

Esta variável tinha o objetivo de avaliar os aspectos de governança ligados à cultura no destino.

Primeiramente, procurou-se identificar a estrutura municipal para administração da cultura na cidade, ou seja, como se dá a formatação, em nível de prefeitura, do órgão responsável por essa gestão (secretaria municipal exclusiva ou compartilhada com outras pastas, setor subordinado a alguma secretaria ou ao Executivo, fundação pública ou inexistência de estrutura específica).

Com relação à política de cultura no destino, e com base em dados secundários, averiguou-se a existência da mesma, eventuais ações implementadas nos últimos 24 meses para manutenção do calendário de festas tradicionais, bem como a adesão do destino ao Sistema Nacional de Cultura.

Foi também verificado se o destino pratica efetivamente um controle de capacidade de carga e manejo para seus bens culturais, fundamentado em alguma metodologia, bem como se essa atividade é realizada pela gestão pública municipal ou pela estadual, além de outras organizações (IPHAN, UNESCO, IBAMA, Ministério do Meio Ambiente ou outros).

Finalmente, foram estudados aspectos relacionados com a legislação local para a cultura. Assim, procurou-se verificar a existência de mecanismos legais da cidade para fomento de atividades culturais e de fundos públicos correlatos (exclusivos ou não). Adicionalmente, foram também apurados se o município possui projeto de implementação de turismo cultural (com seus respectivos órgãos executores) e se elaborou programas com o objetivo de incentivar o uso da força de trabalho local nos bens culturais.





3

RESULTADOS DO ESTUDO

1. Resultados consolidados

A construção do índice de competitividade para os destinos turísticos indutores levou em consideração diferentes referenciais conceituais, examinando as características do contexto brasileiro.

O modelo construído contempla a soma ponderada de cinco macrodimensões (infra-estrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade), divididas em 13 dimensões (infra-estrutura geral, acesso, serviços e equipamentos turísticos, atrativos turísticos, *marketing* e promoção do destino, políticas públicas, cooperação regional, monitoramento, economia local, capacidade empresarial, aspectos sociais, aspectos ambientais, e aspectos culturais), e analisadas segundo a importância para a competitividade do turismo.

A estrutura modular utilizada na construção do índice, em torno das dimensões, variáveis e perguntas associadas a ponderações específicas, permite o aprofundamento de estudos focalizados nas características específicas de cada localidade. Assim, poderão ser realizadas pesquisas sobre competitividade contemplando apenas os destinos de um dado segmento turístico ou de uma região geográfica.

Importante destacar que o foco das dimensões e suas respectivas variáveis, consideradas na construção do índice, foi sua contribuição à competitividade do destino, definida como a **capacidade crescente de gerar negócios nas atividades relacionadas com o setor de turismo, de forma sustentável, proporcionando ao turista uma experiência positiva.**

Nesse sentido, as análises realizadas sobre as dimensões do estudo tiveram como objetivo verificar a atual situação

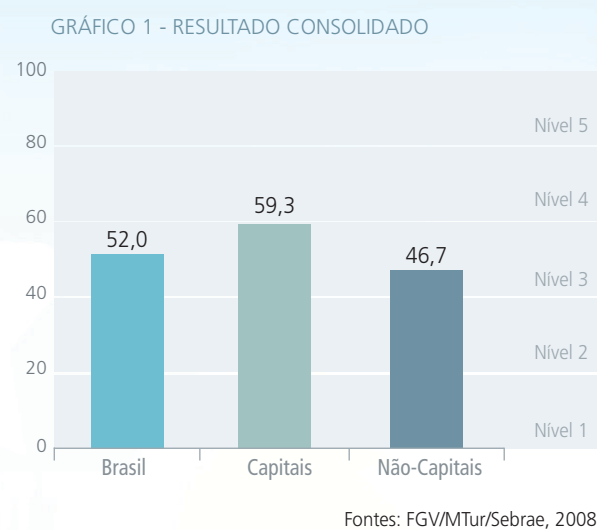
das mesmas no que se refere às questões específicas do setor de turismo, visto que sua plena avaliação transcende os objetivos deste trabalho.

Foram considerados cinco níveis, numa escala de 0 a 100, para a análise dos resultados. O primeiro nível (0 a 20 pontos) refere-se ao intervalo em que os destinos apresentam deficiência em relação à determinada dimensão; o segundo nível (21 a 40 pontos), apesar de expor uma situação mais favorável do que o anterior, ainda evidencia níveis inadequados para a competitividade de um destino em relação à dimensão; o terceiro nível (41 a 60 pontos) configura situação regularmente satisfatória; o quarto nível (61 a 80 pontos) revela a existência de condições adequadas para atividades turísticas, e é, neste trabalho, o padrão mínimo de qualidade para a dimensão analisada; e o quinto nível corresponde ao melhor posicionamento que um destino pode alcançar em uma dada dimensão (81 a 100 pontos).

Vale ressaltar que a análise das dimensões em seus respectivos destinos deve levar em consideração o seu posicionamento relativo, ou seja, determinadas localidades não necessariamente precisam atingir os níveis mais elevados da escala para se tornarem competitivas. Isso é especialmente aplicado a alguns dos destinos não-capitais e/ou destinos que trabalhem nichos específicos de mercado.

Assim, os resultados que serão apresentados a seguir foram construídos com base nos índices ponderados de cada dimensão e desagregados nos níveis nacional, capitais e não-capitais.

Em termos de abrangência geográfica, a média nacional (considerando os 65 destinos turísticos pesquisados) atingiu 52,0 pontos, situando-se na faixa intermediária da escala (equivalente ao nível 3). A média obtida pelas capitais (59,3 pontos) situou-se bastante próxima ao limite inferior do quarto nível, enquanto que as não-capitais alcançaram pontuação bem menor (46,7), conforme se pode constatar no gráfico a seguir:



No resultado consolidado do País, sete dimensões contribuíram para a elevação da média nacional (de 52,0 pontos): infra-estrutura geral (63,3 pontos), resultado esse que chegou a se posicionar no quarto nível da escala (entre 61 e 80 pontos), acesso (58,7), aspectos ambientais (58,2), atrativos turísticos (57,6), aspectos sociais (57,2), economia local (56,7) e aspectos culturais (54,7); por outro lado, seis dimensões apresentaram média inferior à nacional, especialmente monitoramento (34,8 pontos), marketing (37,7 pontos) e serviços e equipamentos turísticos (42,1 pontos).

No que concerne às capitais, a majoração da média geral (59,3 pontos) foi fortemente influenciada pelas médias alcançadas pelas dimensões capacidade empresarial (72,1 pontos), infra-estrutura geral (70,5 pontos), acesso (69,9 pontos) e economia local (64,7 pontos). Contrariamente, monitoramento (41,6 pontos), marketing (46,3 pontos) e cooperação regional (48,6 pontos) foram as dimensões que registraram as pontuações mais baixas.

Quanto às não-capitais (média de 46,7 pontos), mais elevadas pontuações foram observadas nas dimensões atrativos turísticos (58,9 pontos), infra-estrutura geral (58,1

pontos) e aspectos ambientais (55,1 pontos) enquanto que as dimensões monitoramento (30,0 pontos), *marketing* (31,7 pontos), serviços e equipamentos turísticos (35,9 pontos) e capacidade empresarial (35,9 pontos) posicionaram-se no segundo nível da escala, muito abaixo da média atingida pelo conjunto das não-capitais.

TABELA — RESULTADO CONSOLIDADO

Dimensões	Média		
	Brasil	Capitais	Não Capitais
Total Geral	52,0	59,3	46,7
Infra-estrutura geral	63,3	70,5	58,1
Acesso	58,7	69,9	50,8
Serviços e equipamentos turísticos	44,3	56,1	35,9
Atrativos turísticos	57,6	55,8	58,9
<i>Marketing</i>	37,7	46,3	31,7
Políticas públicas	50,3	55,0	46,9
Cooperação regional	48,9	48,6	49,2
Monitoramento	34,8	41,6	30,0
Economia local	56,7	64,7	50,9
Capacidade empresarial	51,0	72,1	35,9
Aspectos sociais	57,2	62,5	53,5
Aspectos ambientais	58,2	62,6	55,1
Aspectos culturais	54,7	60,2	50,8

Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

A competitividade do turismo brasileiro ocorre tanto pela força individual de cada destino turístico, quanto, principalmente, pela soma de habilidades capazes de atrair turistas e de oferecer-lhes experiências positivas. Nesse sentido, a visão de competitividade, expressa por esse índice, não objetiva promover ou acirrar disputas entre destinos, mas mostrar em quais aspectos todos podem desenvolver-se e crescer para, em conjunto, tornar o turismo brasileiro mais e mais competitivo.

Ao elaborar este Estudo, o Ministério do Turismo mune-se, e também aos seus parceiros, de um eficiente instrumento que permite orientar políticas, ações e, conseqüentemente, racionalizar esforços e recursos. O intento é obter resultados concretos de maneira condizente às premências mercadológicas e às metas prospectadas no *Plano Nacional de Turismo 2007/2010* – uma viagem de inclusão, especialmente a **Meta 3: estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional**.

INFRA-ESTRUTURA GERAL

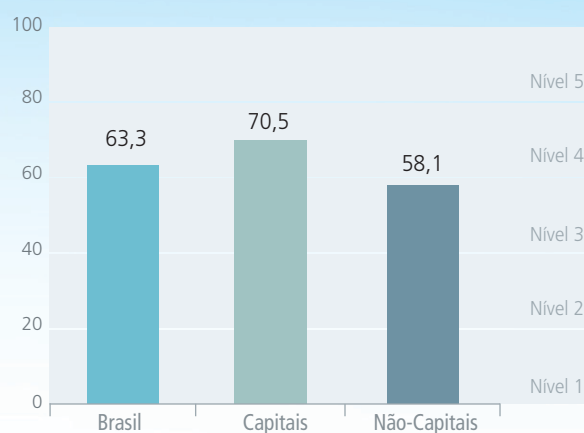
No que diz respeito à dimensão *Infra-estrutura geral*, importante para a atividade turística, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional analisou as seguintes variáveis: saúde pública; energia, comunicação e facilidades financeiras; segurança pública; e urbanização.

Em termos gerais, a média nacional (considerando-se todos os 65 destinos estudados) atingiu o patamar de 63,3 pontos nas variáveis examinadas (escala de 0 a 100). Utilizando-se o corte entre capitais e não-capitais, os resultados indicam que as primeiras alcançaram a média de 70,5 pontos e as segundas, a média de 58,1 pontos. Enquanto a média das capitais posiciona-se no nível 4, a das não-capitais inclui-se no nível 3 da escala.

Nessa dimensão, o estudo identificou que os destinos se concentraram nos níveis 3 e 4 (26 e 33, respectivamente), enquanto que apenas dois deles estão classificados no nível 2. Com uma infra-estrutura qualificada no melhor nível, encontram-se apenas quatro destinos.

Dessa forma, os resultados indicam que diversos destinos estudados compartilham problemas semelhantes, como a destinação pública de resíduos, o fornecimento de energia elétrica para os meios de hospedagens e a segurança pública, principalmente nos grandes centros urbanos.

GRÁFICO 2 - DIMENSÃO INFRA-ESTRUTURA



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ACESSO

Quanto à dimensão Acesso, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional examinou quatro variáveis: transporte aéreo; acesso rodoviário; outros tipos de acesso (aquaviário e ferroviário); e sistema de transporte no destino.

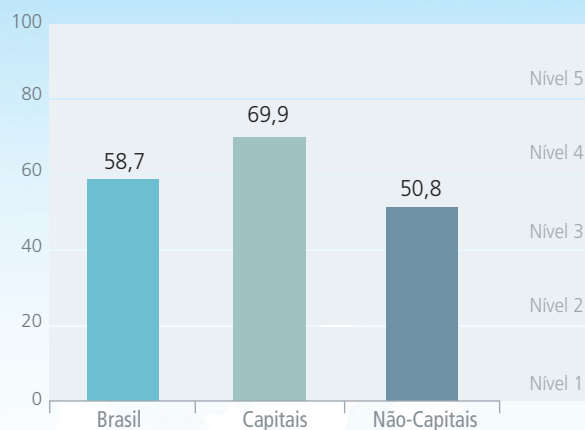
Em termos gerais, a média nacional, nessa dimensão (levando-se em consideração a totalidade dos 65 destinos estudados), atingiu o índice de 58,7 pontos nas variáveis analisadas (escala de 0 a 100). No caso das capitais, o valor médio alcançado foi de 69,9 pontos. Já as não-capitais atingiram a média de 50,8 pontos. Ressalte-se que a diferença entre a média referente às capitais (nível 4 da escala) e a das não-capitais (nível 3), nessa dimensão, é significativa (19,2 pontos)

Assim, em Acesso, os resultados encontrados apontam a maioria dos destinos situados nos níveis 3 e 4 (17 e 37 cidades, respectivamente). Por sua vez, no nível 2, estão posicionados oito municípios, enquanto que, no nível 5, localizam-se apenas três destinos. Finalmente, vale destacar que não foram encontradas ocorrências de cidades com classificação equivalente ao nível 1.

Chama à atenção, ainda, a predominância, de maneira geral, das capitais dos estados sobre as não-capitais em termos de competitividade. Isso reflete a realidade daquelas cidades, em virtude de sua maior estrutura de acesso, como a questão de aeroportos. Mesmo no caso das não-capitais que dispõem dessa estrutura, via de regra, não se encontra homologada para receber vôos internacionais, impactando diretamente seus níveis de competitividade.

Outro ponto que merece ser salientado em Acesso diz respeito às disparidades das condições operacionais das estruturas aeroportuárias e rodoviárias dos destinos brasileiros pesquisados em itens, como conforto dos passageiros, disponibilidade de serviços de transporte (táxis e locadoras de veículos, por exemplo) e Centros de Atendimento aos Turistas (CATs). Nesse último item, vale ressaltar que também foram encontradas diferenças na capacitação dos funcionários dos centros estudados, por exemplo, quanto ao domínio de idiomas estrangeiros para atendimento aos turistas de outros países.

GRÁFICO 3 - DIMENSÃO ACESSO



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS

No que concerne à dimensão *Serviços e equipamentos turísticos*, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional examinou sete variáveis: sinalização turística; centro de atendimento ao turista; espaço para eventos; capacidade dos meios de hospedagem; capacidade do turismo receptivo; qualificação profissional; e restaurantes.

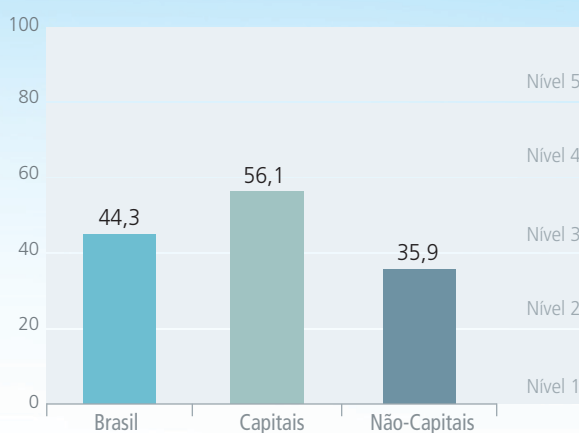
De forma geral, a pontuação média nacional (observando-se os 65 destinos pesquisados) alcançou 44,3 pontos, numa escala de 0 a 100, situando-se próxima ao limite inferior do nível 3, entre os cinco possíveis. As capitais demonstraram uma maior capacidade nessa dimensão, posicionando-se pouco acima da pontuação média do nível 3, alcançando 56,1 pontos. Já as não-capitais obtiveram uma média de 35,9 pontos, valor equivalente ao nível 2.

Nessa dimensão, a pesquisa não identificou destinos posicionados no nível 5, quinze destinos no nível 4. Adicionalmente, houve uma concentração dos municípios estudados entre os níveis 2 e 3 (25 e 22 ocorrências, respectivamente). Por fim, três cidades não foram capazes de desenvolver médias em *Serviços e equipamentos turísticos* maiores do que o nível 1.

Dada a importância dessa dimensão para a realização do turismo, tal constatação revela a necessidade de desenvolvimento das variáveis estudadas para todos os destinos. Importante notar que as variáveis sinalização, centro de atendimento ao turista e qualificação profissional contribuíram fortemente para o resultado entre regular e insatisfatório na dimensão analisada.

* *Dados revisados*

GRÁFICO 4 - DIMENSÃO SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ATRATIVOS TURÍSTICOS

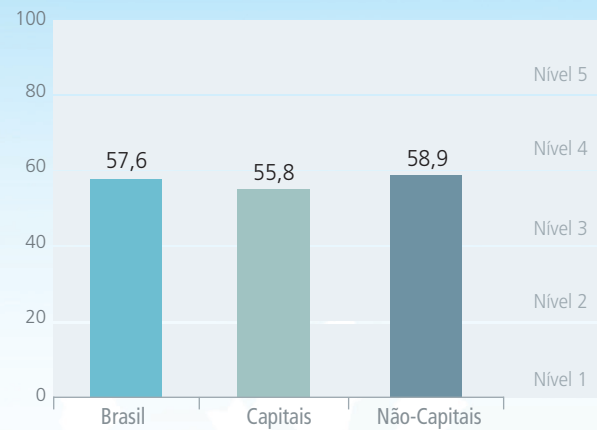
No que concerne à dimensão *Atrativos turísticos*, o Estudo de Competitividade examinou quatro variáveis: atrativos naturais; atrativos culturais; eventos programados; e realizações técnico-científicas.

De forma agregada, a pontuação média nacional (considerando-se os 65 destinos turísticos pesquisados) alcançou 57,6 pontos, numa escala de 0 a 100, situando-se, pois, no nível 3, entre os cinco possíveis. As não-capitais registraram um resultado pouco superior (58,9 pontos) comparativamente às capitais, as quais obtiveram a média de 55,8 pontos.

Cabe salientar que grande parcela dos 65 destinos indutores, nessa dimensão, está posicionada no nível 3, com 33 destinos. E o segundo grande grupo está posicionado no nível 4, com 25 destinos. Em uma faixa inferior, nível 2 (entre 21 e 40 pontos), encontram-se cinco cidades. Vale ainda destacar que dois destinos atingiram o nível mais elevado da escala (entre 81 a 100 pontos).

Ressalte-se a importância das variáveis atrativos naturais e eventos programados na maioria dos destinos pesquisados, que contribuem substancialmente para a pontuação total destes. Tal situação indica uma homogeneidade no comportamento desses destinos quanto a essa dimensão.

GRÁFICO 5 - DIMENSÃO ATRATIVOS TURÍSTICOS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

MARKETING

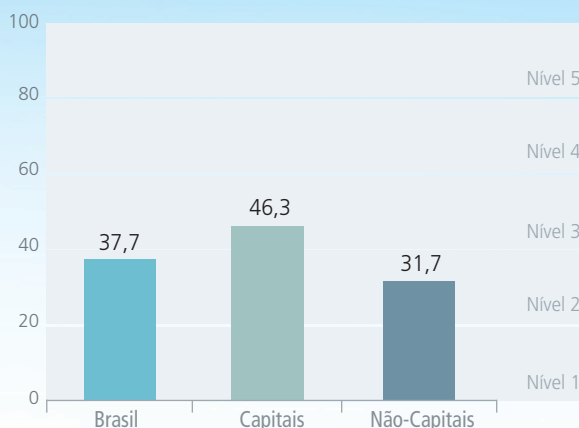
Na dimensão *Marketing*, o estudo examinou quatro variáveis consideradas fundamentais para o desenvolvimento da atividade turística: planejamento de marketing; participação em feiras e eventos; material promocional; e *website* do destino.

Nesse sentido, partindo de uma visão macro, a média nacional alcançada (considerando-se os 65 destinos turísticos pesquisados) foi de 37,7 pontos, numa escala de 0 a 100 (equivalente ao nível 2, entre os cinco possíveis). As capitais mostraram uma maior capacidade nessa dimensão, pois atingiram a média de 46,3 pontos. Por sua vez, as não-capitais obtiveram uma média de 31,7 (nível 2).

Assim, foi possível observar que grande parcela dos 65 destinos indutores necessita de desenvolvimento na dimensão *Marketing*, pois somente dois deles foram capazes de atingir o nível 5, enquanto que outros 14 se situaram no nível 4. Na faixa intermediária, nível 3 (entre 41 e 60 pontos), com *marketing* apurado de modo regularmente satisfatório, encontram-se nove cidades. Portanto, os resultados indicam que uma parte considerável dos destinos estudados se concentrou nos níveis 1 e 2 (16 e 24 municípios, respectivamente).

Os principais fatores limitadores, são: a ausência de planejamento de marketing estruturado nos destinos e a falta de qualidade do *website* e de material promocional adequado para atingir as demandas nacional e internacional.

GRÁFICO 6 - DIMENSÃO MARKETING E PROMOÇÃO



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

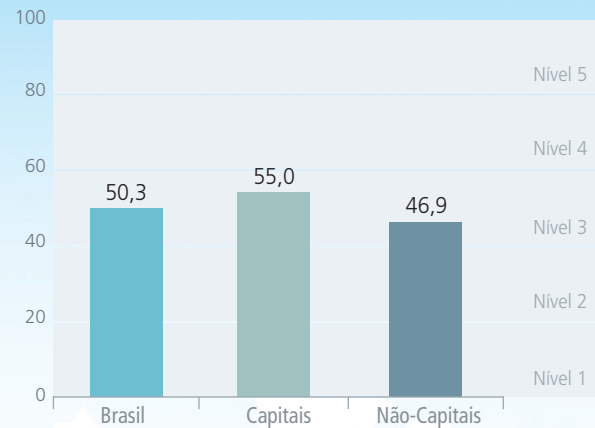
POLÍTICAS PÚBLICAS

Na dimensão *Políticas públicas* para o turismo, o Estudo de Competitividade considerou cinco variáveis: estrutura municipal para apoio ao turismo; grau de cooperação com o governo estadual; grau de cooperação com o governo federal; existência de planejamento; e existência de cooperação público/privada.

No que tange aos resultados gerais, a média apurada dos 65 destinos turísticos pesquisados atingiu 50,3 pontos, numa escala de 0 a 100, correspondendo ao nível 3 (de um total de cinco). Nessa dimensão, tanto as capitais como as não-capitais se situaram no mesmo nível, com médias, por tipo de destino, de 55,0 e 46,9 pontos, respectivamente.

Em termos de *Políticas públicas*, a pesquisa identificou que apenas 13 destinos foram considerados com capacidades insatisfatórias na dimensão analisada: um município no nível 1 e outros 12 no nível 2. No entanto, a maior parte (38 das 65 cidades estudadas) obteve uma média equivalente ao nível 3. Finalmente, 14 destinos se destacaram por terem sido capazes de obter uma pontuação correspondente ao nível 4, muito embora não tenha havido nenhuma ocorrência no nível máximo da escala elaborada para este trabalho (nível 5).

GRÁFICO 7 - DIMENSÃO POLÍTICAS PÚBLICAS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

COOPERAÇÃO REGIONAL

No que tange à dimensão *Cooperação regional*, o estudo considerou cinco variáveis: governança; projetos de cooperação regional; planejamento; roteirização; e promoção e apoio à comercialização.

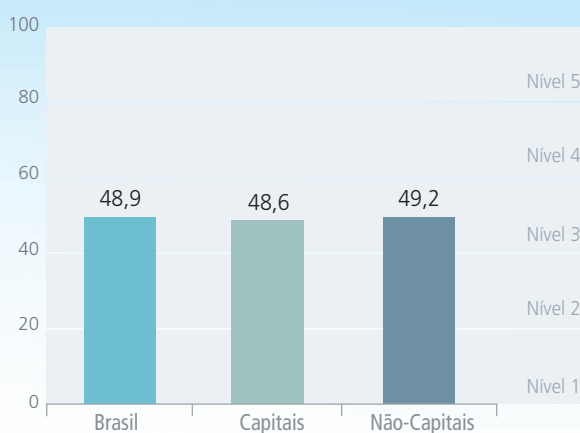
Em termos gerais, quando se leva em consideração os 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, verifica-se que a média nacional registrada foi de 48,9 pontos, numa escala de 0 a 100, equivalente ao nível 3, entre os cinco possíveis. Igualmente na faixa intermediária, em que a *Cooperação regional* é considerada de maneira regularmente satisfatória, situam-se as médias referentes às 27 capitais brasileiras (48,6 pontos) e às 38 não-capitais pesquisadas (49,2 pontos).

Agrupando-se os primeiro e segundo níveis da escala (isto é, ampliando-se a faixa de 0 a 40 pontos), em que se avalia a *Cooperação regional* como deficiente, nota-se que 20 dos municípios brasileiros ali estão incluídos, sendo seis no nível 1, e 14 no nível 2.

Constata-se, pois, certa homogeneidade de distribuição em dois níveis imediatamente superiores: no terceiro, 23 destinos; e no quarto (entre 61 e 80 pontos, em que tal cooperação é considerada boa ou satisfatória), 22 municípios.

É importante salientar que, na perspectiva da *Cooperação regional*, nenhum dos municípios alcançou o almejado intervalo mais elevado da escala (entre 81 e 100 pontos).

GRÁFICO 8 - DIMENSÃO COOPERAÇÃO REGIONAL



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

MONITORAMENTO

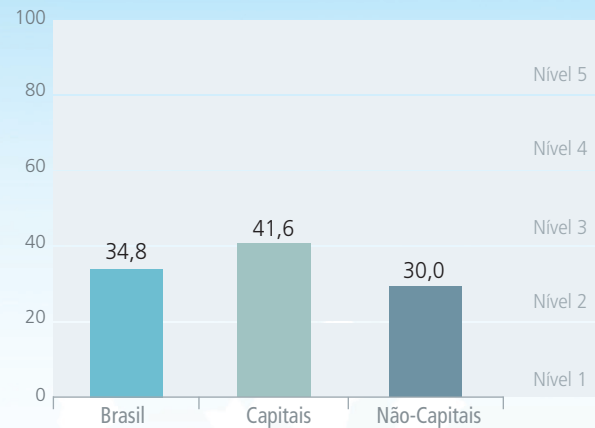
No que concerne à dimensão *Monitoramento*, o Estudo de Competitividade examinou cinco variáveis: pesquisas de demanda; pesquisas de oferta; sistema de estatísticas do turismo; medição dos impactos da atividade turística; e setor de estudos e pesquisas no destino.

Em termos de abrangência geográfica, a média nacional (considerando-se os 65 destinos turísticos pesquisados) alcançou 34,8 pontos, numa escala de 0 a 100, situando-se no nível 2, de um total de cinco. A média obtida pelas capitais (41,6 pontos), equivalente ao nível 3, assentou-se próxima ao limite inferior da faixa intermediária da escala, enquanto que as não-capitais (média de 30,0 pontos) posicionaram-se no nível 2.

Observa-se que grande parcela dos destinos possui monitoramento de turismo deficiente, pois 17 deles encontram-se no nível 1 e 20 no nível 2. Na faixa intermediária (entre 41 e 60 pontos), com monitoramento apurado de modo regularmente satisfatório, há 22 cidades; e, no nível 4 (entre 61 e 80 pontos), situam-se apenas seis municípios. Pode-se verificar, portanto, que nenhum destino turístico brasileiro conseguiu atingir o nível mais elevado da escala (entre 81 a 100 pontos), sob a ótica da dimensão *Monitoramento*.

Assim, identificou-se que a forma mais usual dos destinos monitorarem a atividade turística é por meio de pesquisas de demanda e de oferta, sejam elas próprias ou de fontes diversas. Um entrave constatado no presente estudo é o fato de grande parcela dos destinos não conseguirem constituir um sistema de estatísticas do setor, obtendo dados de forma integrada às outras informações disponíveis. Tal situação implica, conseqüentemente, dificuldade de mensurar os impactos da atividade turística. Contudo, não se caracteriza como o único fator limitador, uma vez que poucos destinos contam com um setor específico de estudos e pesquisas do turismo no destino (como constatado mais freqüentemente entre as capitais estaduais).

GRÁFICO 9 - DIMENSÃO MONITORAMENTO



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ECONOMIA LOCAL

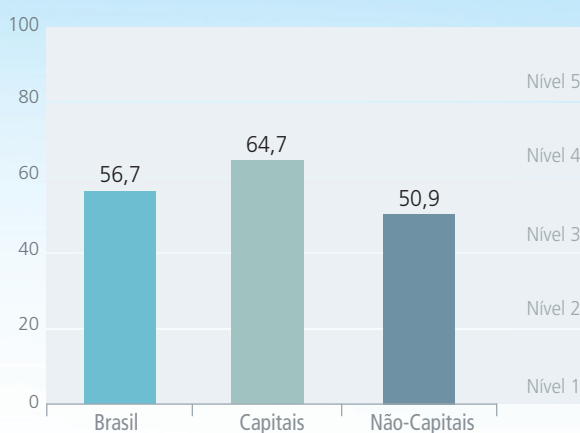
No que diz respeito à dimensão *Economia local*, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional analisou quatro variáveis: participação relativa do setor privado na economia local; infra-estrutura de comunicação; infra-estrutura de negócios; e empreendimentos e eventos alavancadores.

Em termos gerais, a média nacional, nessa dimensão (considerando-se todos os 65 destinos estudados), atingiu o valor de 56,7 pontos nas variáveis examinadas (escala de 0 a 100). Por tipo de cidades, os resultados indicam que as capitais alcançaram a média de 64,7 pontos e as não-capitais, a média de 50,9 pontos, revelando que tais pontuações situaram-se em diferentes níveis da escala (4 e 3, respectivamente).

Portanto, os resultados encontrados indicam que grande parte dos destinos se situam entre os níveis 3 e 4 (29 e 27 ocorrências, respectivamente). Para as demais posições da escala, verificou-se que um município permaneceu no nível 1, e outros oito foram capazes de alcançar o nível 2. Mas nenhum destino pesquisado conseguiu atingir o patamar mais elevado da escala (nível 5).

Assim, na dimensão *Economia local*, os resultados encontrados indicam algumas semelhanças entre os destinos pesquisados. Nesse sentido, por exemplo, 47 cidades não dispõem de qualquer mecanismo de incentivo fiscal para as atividades características do turismo em seus territórios. Do mesmo modo, em 40 municípios inexistem linhas especiais de financiamentos para empreendimentos no setor. Contudo há um ponto forte comum em 57 destinos: uma adequada cobertura de telefonia celular.

GRÁFICO 10 - DIMENSÃO ECONOMIA LOCAL



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

CAPACIDADE EMPRESARIAL

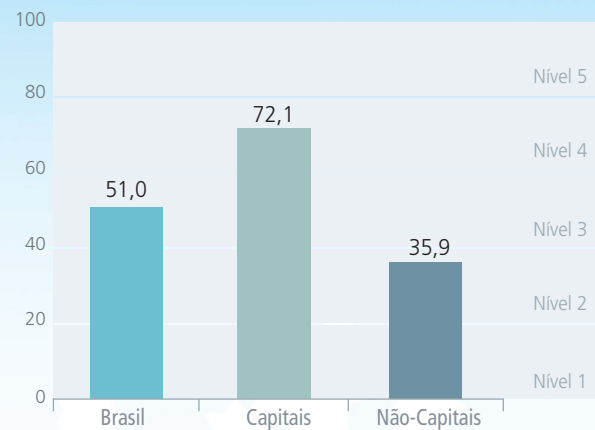
No que diz respeito à dimensão *Capacidade empresarial*, foram analisadas quatro variáveis: qualificação profissional; presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo; concorrência e barreiras de entrada; e número de empresas de grande porte, filiais e/ou subsidiárias.

De forma geral, a média nacional (considerando-se todos os 65 destinos estudados) atingiu o índice de 51,0 pontos nas variáveis examinadas (escala de 0 a 100). Por tipo de cidades, os resultados indicam que as capitais alcançaram a média de 72,1 pontos (equivalente ao nível 4 da escala elaborada para o estudo) e as não-capitais, a média de 35,9 pontos (o que as posicionam, em média, no nível 2).

Nessa dimensão, o estudo identificou que os destinos se concentraram entre os níveis 2, 3 e 4 (17, 17 e 18 ocorrências, respectivamente), enquanto que, no nível 1 (o mais básico), foram encontradas sete cidades. Com sua capacidade empresarial classificada no melhor patamar (nível 5), foram identificados oito destinos.

Assim, na dimensão em pauta, os resultados encontrados indicam um fato recorrente em diversos destinos. Nesse sentido, na variável relacionada com qualificação profissional, foi possível identificar que, muito embora várias cidades possuam instituições de ensino nos mais variados graus (escolas técnicas e universidades, por exemplo), não há, necessariamente, uma apropriação do setor de turismo dos recursos humanos formados localmente. Ou seja, apesar de alguns municípios possuírem instituições de ensino superior, empresas, como os meios de hospedagem, buscam, fora da cidade, o pessoal qualificado para assumir cargos mais relevantes, tais como gerência e administração geral do negócio. Destacam-se, ainda, a inexistência da presença de grupos nacionais ou internacionais do setor de turismo em diversos destinos (principalmente nas cidades não-capitais) e barreiras de entrada para a instalação de empreendimentos turísticos.

GRÁFICO 11 - DIMENSÃO CAPACIDADE EMPRESARIAL



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ASPECTOS SOCIAIS

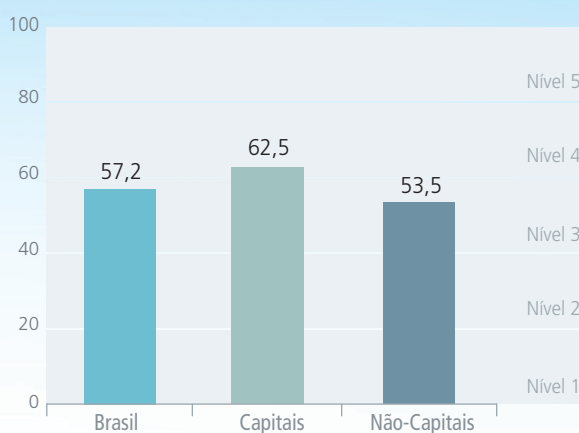
No que concerne à dimensão *Aspectos sociais*, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional procurou avaliar cinco variáveis: educação; empregos gerados pelo turismo; política de enfrentamento e prevenção à exploração sexual; uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população; e cidadania.

De acordo com os dados pesquisados, a média nacional (considerando-se os 65 destinos turísticos pesquisados) alcançou 57,2 pontos, numa escala de 0 a 100, situando-se na faixa intermediária da escala (nível 3). Já a média de pontuação das capitais, apesar dos problemas apresentados nas grandes metrópoles, atingiu 62,5 (equivalente ao limite inferior do nível 4), ao passo que as não-capitais se posicionaram no nível 3, com média de 53,5 pontos.

Como resultado da pesquisa, observa-se que uma grande parcela dos 65 destinos indutores, na dimensão *Aspectos sociais*, está posicionada no nível 4, com 28 destinos, e no nível 3, com 32 destinos. Na faixa imediatamente inferior (nível 2), a pesquisa identificou cinco destinos. Pode-se observar, portanto, que nenhum município estudado atingiu os extremos da escala (níveis 1 e 5).

Dada a importância dessa dimensão, componente fundamental para o desenvolvimento sustentável da atividade, verifica-se a necessidade de planejar de forma diferenciada as ações de melhoria, fazendo com que o turismo contribua para o aperfeiçoamento da qualidade de vida da população nos destinos estudados. Notou-se, nessa dimensão, uma compreensível diferença entre os municípios que são capitais de estados, portanto com estruturas mais consolidadas para a solução dos problemas sociais, e os não-capitais, que apresentam estruturas mais simples.

GRÁFICO 12 - DIMENSÃO ASPECTOS SOCIAIS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ASPECTOS AMBIENTAIS

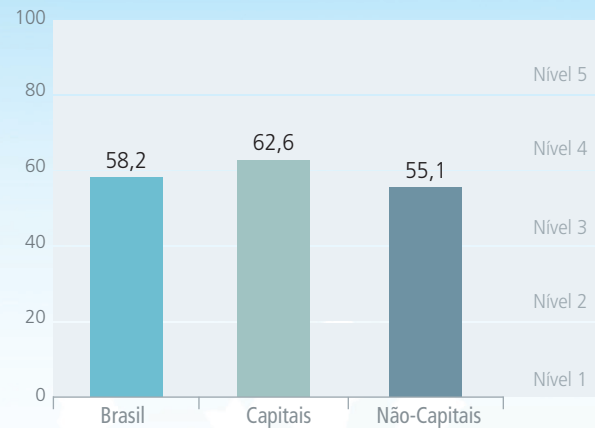
No que concerne a esta dimensão, *Aspectos ambientais*, o Estudo de Competitividade examinou seis variáveis: código municipal ambiental; atividades em curso potencialmente poluidoras; rede pública de distribuição de água; rede pública de coleta e tratamento de esgoto; destinação pública de resíduos e unidades de conservação no território municipal.

Em termos de abrangência geográfica, a pontuação média nacional (considerando os 65 destinos turísticos pesquisados) alcançou 58,2 pontos, numa escala de 0 a 100, situando-se no nível 3. As capitais, com média 62,6 pontos mostraram uma ligeira superioridade em relação à média do Brasil, suficiente para atingir o nível 4. Já as não-capitais obtiveram uma média de 55,1 pontos, posicionando-as no nível 3.

É importante salientar que nenhum dos 65 destinos indutores, na dimensão *Aspectos ambientais*, está posicionada no nível 5 (entre 81 e 100 pontos). No nível 4, observou-se 28 destinos. Nas faixas inferiores, foi possível identificar 35 destinos no nível 3, e somente um destino no nível 2.

Nessa dimensão, a pesquisa identificou a necessidade de ampliação da rede pública de coleta e tratamento de esgoto, e da melhoria da destinação pública de resíduos. Estas duas variáveis contribuíram negativamente para todos os destinos. Dada à importância desta dimensão para a sustentabilidade da atividade turística no longo prazo, principalmente no que diz respeito aos atrativos naturais, tal constatação sugere uma intervenção substancial nas variáveis citadas.

GRÁFICO 13 - DIMENSÃO ASPECTOS AMBIENTAIS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008

ASPECTOS CULTURAIS

No que concerne à dimensão Aspectos culturais, o Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional examinou três variáveis: produção associada ao turismo; patrimônio histórico e cultural; e aspectos de governança na área de cultura.

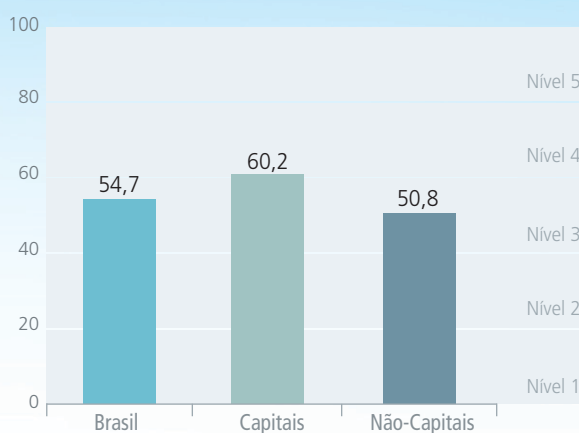
Em termos gerais, a pontuação média nacional (considerando os 65 destinos turísticos pesquisados) alcançou 54,7 pontos, numa escala de 0 a 100 (nível 3). As capitais (com uma média de 60,2 pontos) demonstraram superioridade nos aspectos culturais em relação às não-capitais (com média de 50,8 pontos): quase 10 pontos a mais.

A maior parcela dos destinos estudados (um total de 28) alcançou o mesmo nível (intermediário) na dimensão *Aspectos culturais*. Enquanto isto, 21 destinos posicionaram-se no nível 4, e 14 alcançaram apenas o nível 2. Pode-se observar, portanto, que somente dois destinos conseguiram atingir o nível mais elevado da escala (entre 81 a 100 pontos); em contrapartida, não foram observados destinos no nível mínimo da escala (entre 0 e 20).

Por fim, é importante notar que a variável “produção associada ao turismo” contribuiu substancialmente para incrementar as notas dos destinos posicionados no nível 4. Alguns destinos posicionados nos níveis 2 e 3 tiveram seu posicionamento comprometido pela ausência de patrimônio histórico e/ou cultural, e as capitais apresentaram melhores aspectos de governança em comparação com as não-capitais.

* *Dados Revisados*

GRÁFICO 14 - DIMENSÃO ASPECTOS CULTURAIS



Fontes: FGV/MTur/Sebrae, 2008



REFERÊNCIAS

- ADLER, E. Ideological 'guerrillas' and the quest for technological autonomy: Brazil's domestic computer industry. *International Organization*, vol. 40, n.º 3, p. 673-705, 1986.
- BARBOSA, L. G. 2002. Os impactos econômicos do turismo e sua implicação nas políticas públicas: o caso do município de Macaé-RJ. CLADEA . Lisboa.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120, 1991.
- BURGHARDT, A. F. A hypothesis about gateway cities. *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 61, n.º 2, p. 269-85, 1971.
- CASSIOLATO, J. e BAPTISTA, M. The effects of the brazilian liberalisation of the IT industry on technological capabilities of local firms. *Information Technology for Development*, vol. 7, n.º 2, Amsterdam, p. 53-74, 1996.
- CHUDNOVSKY, D. e PORTA, F. La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. Universidad de la Republica. Uruguay, 1990. Disponível em: <<http://www.fund-cenit.org.ar/eng/Descargas/dt3.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2008.
- COCKBURN, I.; HENDERSON, R. e STERN, S. Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10/11, Special Issue: The evolution of firm capabilities, p. 1.123-45, out./nov. 2000.
- COOPER, C. et al. Turismo: princípios e práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. Turismo: princípios e práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CORIOLOANO, Luzia Neide M. T. A Utopia da sustentabilidade no Turismo. In: O turismo e a relação sociedade Natureza. Fortaleza: EDUECE, 2007.
- CROUCH, G. I. e RITCHIE, J. R. B. Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, vol. 44, n.º 3, p. 137-52. 1999.
- DODGSON, M. As políticas para ciência, tecnologia e inovação nas economias asiáticas de industrialização recente. In: KIM, L. e NELSON, R. (orgs.). Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências

- das economias de industrialização recente. Campinas—SP: Unicamp, 2005.
- DUDLEY, E. *The critical villager: beyond community participation*. Londres: Routledge, 1993.
- DWYER, L. e KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n.º 5, 2003.
- EISENHARDT, K. e MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10/11 — Special Issue: The evolution of firm capabilities, p. 1.105-21, out./nov. 2000.
- ENRIGHT, J. M e NEWTON, J. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, vol. 25, p. 777–88, 2004
- FAGERBERG J. International competitiveness. *Economic Journal*, jun.1988.
- FAJNZYLBER F. Competitividad internacional, evolución y lecciones. *Revista de la CEPAL*, n.º 36, dez. 1988.
- FAULKNER, D. e BOWMAN, C. *The essence of competitive strategy*. New York: Prentice Hall, 1995.
- FIGUEIREDO, P. N. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n.º 3, p. 607-43, 2003b.
- Gilbert, D. C. e BAILEY, N. An examination of the consumer behaviour process related to tourism. *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, vol. 4. Londres: Belhaven Press, 1991.
- GOOROOCHURN N. e SUGIYARTO, G. Measuring Competitiveness. In *The Travel and Tourism Industry*. Discussion Paper- TTRI. Nottingham University Business School. University of Nottingham. 2004.
- HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. *Texto para discussão 211, IEI/UFRJ*. Rio de Janeiro, 1989.
- HIGGINS-DESBIOLLES, F. More than an “industry”: The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management*, vol. 27, n.º 6, p. 1.192-208, 2006.
- HOYLE, B. e KNOWLES, R. (eds.) *Modern transport geography*. 2. ed. Chichester: John Wiley, 1998.
- <http://portal.iphan.gov.br/> . Acesso em: 21 nov. 2007.
- <http://www.cultura.gov.br/> . Acesso em: 21 nov. 2007.
- <http://www.ibge.gov.br> . Acesso em: 21 nov. 2007.
- <http://www.unesco.org.br/> Acesso em: 21 nov. 2007.
- INSKEEP, E. *Tourism planning: an integrated planning approach*. Van Nostrand Reinhold, 1991.
- _____ e Kallerberger, M. *An integrated approach to resort development*. Madri: WTO, 1992.
- JOHNS, N. e MATTSSON, J. Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases. *Tourism Management*, vol. 26, p. 605–16, 2005.
- JONES P. e TEECE D. The research agenda on competitiveness. A program of research for the Nation’s business schools. In: FURINO, A. (ed.). *Cooperation and competition in the global economy. Issues and strategies*, 1988.
- KOZAK, M. e RIMMINGTON, M. Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *Hospitality Management*. vol. 18, p. 273-83, 1999.
- KRUGMAN, P. R. Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, vol. 73, n.º 2, p. 28-44, 1994.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. Texto para discussão 265, IEI/UFRJ. Rio de Janeiro, 1992.

LASTRES, H. e CASSIOLATO, J. Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira. Versão preliminar para discussão. Mimeo, 1995. Disponível em: <<http://ftp.mct.gov.br/publi/PADCT/lastres.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2008.

LEE, W. Y. O papel da política científica e tecnológica no desenvolvimento industrial da Coréia do Sul. In: KIM, L. e NELSON, R. (orgs.). Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas—SP: Unicamp, 2005.

Lickorish, L. J. (ed.). Developing tourism destination: policies and perspectives. Longman/Harlow, 1991.

LOHMANN, G. Developing gateways as tourist destinations: ferry services and nodal functions in Wellington and Picton. (PhD). Tourism Management, Victoria University of Wellington, Wellington, 2006.

MATHIS J.; MAZIER J.; RIVAUD-DANSET, D. e IRES, D. La compétitivité industrielle., Paris, 1988.

McGAHAN, A. Competition, strategy and business performance. California Management Review, 41 (3): 74-101, 1999.

McGAHAN A. e PORTER, M. How much does industry matter, really?. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, vol. 18, p. 15-30, 1997.

MCIYNTYRE, G. Sustainable tourism development: guide for local planners. Madrid: WTO, 1993.

MELIÁN-GONZÁLEZ, A. e GARCÍA-FALCÓN, J. M. Competitive potential of tourism in destinations. Annals of Tourism Research, vol. 30, . n.º 3, p. 720-40, 2003.

MICHALET C. A. Competitiveness and internationalization. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD: Paris, 1981 (mimeo).

MILTIN, D. Sustainable development: a guide to the literature. Environment and Urbanisation, vol. 4, n.º 1, p. 111-24, 1992.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao/>>. Acesso em: 10 nov. 2007. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

_____. Diretrizes Políticas do Programa de Regionalização do Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao/>>. Acesso em: 10 nov. 2007. Brasília: Ministério do Turismo, 2004

_____. Plano Nacional de Turismo 2003-2007. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao/>>. Acesso em: 10 nov. 2007. Brasília: Ministério do Turismo, 2003.

_____. Plano Nacional de Turismo 2007-2010. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao/>>. Acesso em: 10 fev. 2008. Brasília: Ministério do Turismo, 2003.

_____. Programa de Regionalização do Turismo — Roteiros do Brasil, Roteirização Turística, Módulo Operacional 7, Brasília, 2005.

MOESCH, N. Turismo: virtudes e pecados. In: GASTAL, S (org.). Turismo: nove propostas para um saber-fazer. 2ª edição. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

OLIVEIRA, J. A P. Entendendo a relação turismo e meio ambiente. Anais do Encontro Nacional de Ecoturismo — Ecotur Amazônia 2001. Manaus.

PAGE, S. Transporte e turismo. São Paulo: Bookman, 2001 (Turismo e Hospitalidade).

PALHARES, G. L. Transportes turísticos. São Paulo: Aleph, 2003.

PEARCE, D. G. Towards a regional analysis of tourism in Southeast Asia. In: TEO, P.; CHANG, T. C. et al. (eds.). *Interconnected worlds: tourism in Southeast Asia*. Oxford: Pergamon, 2001, p. 27-43.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência* — 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

RUMELT, R. How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, vol. 12, n.º 3, p. 167-85, 1991.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, p. 509-533, 1997.

THOMPSON, E. P. *Costumes em comum*. São Paulo: Cia. das Letras, 1998.

UI HAQUE, I. Trade, technology, and international competitiveness. *The World Bank* Washington, D. C. 1995.

VASCONCELOS, F. Relatório de pesquisa n.º 5/2002. São Paulo: EASP/FGV, 2002.

_____ e CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, out./dez. 2000.

WANHILL, S. Tourism development and sustainability. In: COOPER, C. P. *Tourism development: environment and community issues*. Londres: Wiley, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180, 1984.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 991-95, 2003.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The travel and tourism competitiveness report 2007. Furthering the process of economic development*. Genebra, Suíça, 2007.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. Madri, 1998.

_____. *Sustainable tourism development: lessons for local planners*. Madri: WTO, 1993.

_____. *Tourism: 2020 vision*. Madri: WTO, 1998.