



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

CRISTIANA PROSERPIO FONTES LIMA

**DETERMINANTES DA DINÂMICA DA HOTELARIA BAIANA NO PERÍODO DE
1994 A 2006.**

SALVADOR

2007

CRISTIANA PROSERPIO FONTES LIMA

**DETERMINANTES DA DINÂMICA DA HOTELARIA BAIANA NO PERÍODO DE
1994 A 2006.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Hamilton de Moura F Junior

SALVADOR

2007

Ficha catalográfica elaborada por Valdineia Veloso Conceição CRB 5-1091

L732 Lima, Cristiana Proserpio Fontes
Determinantes da dinâmica da hotelaria baiana no período de 1994 a 2006 / Cristiana Proserpio Fontes Lima . – Salvador, 2007.
64 p. ilustr.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2007.

Orientador: Prof^a. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Jr.

1. Turismo - Bahia. 2. Hotelaria. I. Lima, Cristiana Proserpio Fontes. II. Título.

CDD – 338.4791

CRISTIANA PROSERPIO FONTES LIMA

DETERMINANTES DA DINÂMICA DA HOTELARIA BAIANA NO PERÍODO DE 1994
A 2006.

Aprovada em dezembro de 2007.

Orientador: _____
Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior
Faculdade de Economia da UFBA

Antonio Plínio Pires de Moura
Prof. Mestre da Faculdade de Economia da
UFBA

Luiz Antônio Mattos Filgueiras
Prof. Dr. da Faculdade de Economia da Ufba

AGRADECIMENTOS

À minha família que me apoiou durante todo o processo e toda a minha vida. À minha mãe, Renata, pelas discussões sobre o tema e pela orientação informal.

A André Krull, pela companhia nas longas tardes de elaboração desta monografia.

À bibliotecária da Faculdade de Economia, Valdinea Conceição, por me ajudar a encontrar cada periódico que eu precisei. Ao bibliotecário da Bahiatursa, Fernando Roberto, por me ajudar a encontrar muitos dos documentos consultados.

A Paulo Henrique de Almeida, pelas idéias que me ajudaram muito no início da elaboração do projeto. A Lúcia Queiroz e Inez Garrido, pela ajuda dada nas visitas à Secretaria de Turismo e orientação no acesso às estatísticas do turismo baiano.

Ao professor Hamilton, pela orientação prestada e paciência sem fim. Sou muito grata ao estímulo, atenção e apoio dados.

RESUMO

O objetivo geral do estudo é apontar, descrever e analisar os fatores que foram responsáveis pela dinâmica do mercado de hospedagem baiano no período de 1994 a 2006. A partir de meados da década de 1990 o Brasil se encontra num novo contexto nacional e global, e, assim como no resto do país, a hotelaria baiana sofre os impactos das diversas forças internas e externas à Bahia. A relativa paz no cenário externo, o incremento da população idosa, o barateamento das passagens aéreas e o aumento do tempo livre em diversos países, são fatores que vêm intensificando o desenvolvimento turístico mundial nas últimas décadas. Este processo teve seus reflexos no Brasil e na Bahia a partir da década de 1990, com a estabilização econômica e a abertura comercial. Nesta mesma década e na seguinte começam a chegar ao Estado redes hoteleiras internacionais que, ao trazerem padrões mundiais de serviços, expandem a capacidade instalada e a concorrência, provocando modificações marcantes na hotelaria instalada. Juntamente a estes processos externos, a ação pública teve papel crucial para sustentar e estimular o crescimento da hotelaria baiana através de investimentos em infra-estrutura. Depois de expostos e analisados os fatores que moldaram a trajetória da hotelaria baiana desde 1994, analisar-se-á, qualitativamente, o cluster baiano de turismo, cultura e entretenimento.

Palavras-chave: hotelaria. turismo. Bahia. fatores sistêmicos. cluster.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Mundo: número de desembarques internacionais de turistas - 1994 –2006	19
Gráfico 2 – Brasil: entrada de turistas – 1994 – 2006	20
Gráfico 3 – Brasil: receita de viagens internacionais – 1991 – 2006	23
Gráfico 4 - Brasil: desembarques de passageiros em vôos nacionais – 1996 – 2006	24
Gráfico 5 - Brasil: taxa média de câmbio – 1994 – 2006	24
Gráfico 6 - Brasil: número de empresas de serviço de hospedagem – 1998 – 2005	26
Gráfico 7 – Bahia: fluxo turístico – 1994 – 2005	35
Gráfico 8 – Bahia: receita turística – 1994 – 2004	37
Gráfico 9 – Salvador: fluxo de hóspedes nos meios de hospedagem classificados - 1994 – 2005	40
Gráfico 10 – Salvador: taxa de ocupação dos meios de hospedagem classificados - 1991 – 2005.....	41
Gráfico 11 – Salvador: taxa de ocupação média em cada mês nos meios de hospedagem classificados – 1994 – 2004	42
Gráfico 12 – Bahia: meios de hospedagem cadastrados – 1998 – 2006	43
Gráfico 13 – Bahia: Distribuição geográfica dos empreendimentos hoteleiros em projeto ...	46
Figura 1 – Destinos Turísticos da Bahia	44
Figura 2 – Principais componentes do Cluster de Entretenimento	51

LISTA DE SIGLAS

ABIH	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS
BAHIATURSA	EMPRESA DE TURISMO DA BAHIA S/A
BCB	BANCO CENTRAL DO BRASIL
BID	BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
BNDES	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
CNAE	CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS
EMBRATUR	INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
INFRAERO	EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA
MHs	MEIOS DE HOSPEDAGEM
OMT	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO
PAS	PESQUISA ANUAL DE SERVIÇOS
PRODETUR	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO
SETUR	SECRETARIA DE TURISMO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	PANORAMA DO TURISMO E DO SETOR DE HOSPEDAGEM	11
2.1	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.2	O QUE É TURISMO?	14
2.3	O QUE É HOTELARIA?	16
2.4	O TURISMO NO INÍCIO DO SÉCULO 21	17
3	PANORAMA BRASILEIRO: EVOLUÇÃO DO MERCADO E FATORES CONDICIONANTES	22
3.1	DESEMPENHO DO TURISMO BRASILEIRO NO PERÍODO 1994 - 2006	22
3.2	DESEMPENHO DA HOTELARIA BRASILEIRA NO PERÍODO 1994 - 2006	25
3.3	A INTERNACIONALIZAÇÃO DO TURISMO E A ENTRADA DE REDES HOTELEIRAS INTERNACIONAIS	29
3.4	OS GARGALOS DO TURISMO BRASILEIRO	32
4	O MERCADO DE HOSPEDAGEM BAIANO: ESTRUTURA E DESEMPENHO	34
4.1	EVOLUÇÃO DO TURISMO E HOTELARIA DA BAHIA NO PERÍODO 1994 - 2006	34
4.2	O PAPEL DO ESTADO NA PROMOÇÃO DO TURISMO BAIANO	46
4.3	O CLUSTER BAIANO DE ENTRETENIMENTO	50
5	CONCLUSÕES	55
	REFERÊNCIAS	59
	ANEXO	62

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial do Turismo estima que o turismo represente 6% de todas as vendas de bens e serviços do mundo e que esta participação deve aumentar nos próximos anos. Devido à sua continuada expansão, o turismo é considerado hoje um setor estratégico de geração de renda e emprego para muitas economias. Países como França e Espanha se mostraram muito bem sucedidos ao colocar o turismo como um dos setores prioritários de suas economias. A partir destes exemplos de sucesso, o Brasil e a Bahia buscam recuperar o atraso e investem para desenvolver o seu potencial turístico. Assim, na década de 1990 o turismo passa a ser visto como um setor estratégico para a geração de renda e criação de emprego na Bahia e, por isto, será tema sempre presente nas pautas do planejamento público.

Apesar de sua atual importância na economia mundial, o setor turístico é, de certo modo, emergente e, por isto, a carência de estatísticas representa uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores do turismo no Brasil. O recém-criado Ministério do Turismo trabalha hoje na construção do Sistema de Informações Turísticas do Brasil, mas os avanços são lentos de modo que as séries são muito recentes. Por isto são poucos os dados com os quais se pode contar para analisar o turismo brasileiro.

O setor de hospedagem é considerado o pilar do setor turístico, pois oferece um serviço essencial para o viajante que se encontra longe de seu local de residência. Dada a sua importância no turismo, a hotelaria será tema do presente trabalho, que se propõe a discriminar e analisar as forças que modelaram a hotelaria baiana no período de 1994 a 2006. A hipótese sustentada é a de que existem fatores sistêmicos, estruturais e empresariais que moldaram conjuntamente a dinâmica do setor hoteleiro no período de 1994 a 2006. O período foi escolhido devido ao fato de acreditar-se que a estabilização da economia alcançada a partir da implantação do Plano Real, em 1994, foi crucial para possibilitar a efetuação de novos investimentos no setor hoteleiro.

No capítulo dois é apresentado o referencial teórico de Ferraz, Kaupfer e Haguenaer (1995) e de Porter (1993) utilizados para identificar e analisar os fatores que influenciam na competitividade do setor turístico e, mais especificamente, da hotelaria. Ainda no mesmo capítulo procura-se situar o leitor quanto a alguns aspectos econômicos relevantes relacionados com o setor turístico e o setor hoteleiro, posicionando-o conceitualmente sobre

os temas que serão abordados ao longo do texto. No final do capítulo é fornecido um panorama dos principais movimentos do turismo na esfera global no período de 1994 a 2006.

No capítulo três é tratada a evolução do mercado brasileiro de turismo, assim como a evolução do mercado brasileiro de hospedagem no período de 1994 a 2006, sendo identificadas as principais mudanças no contexto nacional que afetaram aqueles dois setores. Um movimento que neste capítulo merece destaque é a entrada de redes hoteleiras no Brasil que, a partir de meados da década de 1990, tornou-se expressiva e implicou em algumas modificações no setor hoteleiro. Ainda no mesmo capítulo, são analisadas as principais fraquezas do turismo brasileiros que impedem seu maior desenvolvimento.

Enquanto que os capítulos dois e três auxiliam na compreensão do ambiente macroeconômico em que está inserida a Bahia, o capítulo quatro analisa o desempenho e a estrutura do setor turístico e hoteleiro do Estado. Uma questão chave abordada no quarto capítulo é a participação do Estado na dinâmica do turismo baiano. O último tema abordado neste capítulo refere-se à competitividade do cluster baiano de turismo, cultura e entretenimento avaliada pela empresa de consultoria de Michael Porter, a Monitor Group, em 2001.

Por fim, são apresentadas as conclusões da monografia e as recomendações da autora para o setor turístico e hoteleiro baiano, que encontram alicerce nas análises e discussões efetuadas ao longo do texto. A maioria das considerações feitas no capítulo conclusivo se refere aos fatores determinantes no âmbito do Estado da Bahia, pois estes estão sob o controle do setor baiano de viagens e hospedagem.

2 PANORAMA DO TURISMO E DO SETOR DE HOSPEDAGEM

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Ferraz, Kaupfer e Haguenaer (1995) separam os fatores determinantes da competitividade de uma empresa ou setor em três grupos: empresariais, estruturais e sistêmicos. Os fatores empresariais estão sob controle da empresa e correspondem a variáveis no processo decisório desta empresa. Os fatores estruturais se referem ao ambiente competitivo no qual as empresas atuam e, por isso, as empresas têm sobre eles uma capacidade de intervenção limitada. Os fatores sistêmicos, por sua vez, são determinantes externos à empresa ou ao setor. Neste estudo, no entanto, serão analisados apenas os dois últimos fatores determinantes, pois os fatores empresariais, por serem específicos a cada empresa, fogem ao escopo deste trabalho.

Ao se analisar os determinantes da dinâmica da hotelaria baiana o instrumental teórico fornecido por Ferraz, Kaupfer e Haguenaer (1995) será utilizado como referencial para distinguir estes determinantes como sistêmicos ou estruturais. Os determinantes sistêmicos são externos à hotelaria baiana e estão no âmbito internacional, nacional e estadual; já os determinantes estruturais analisados são os que se referem aos setores correlatos ao setor hoteleiro baiano e às políticas públicas voltadas especificamente ao turismo baiano.

Uma empresa ou setor não pode ser percebido fora de um sistema econômico, pois certas características deste irão restringir ou estimular a realização de seu potencial e irão influenciar no desempenho obtido pela empresa ou setor. Daí a importância de se analisar dois ambientes macroeconômicos nos quais está inserido o setor de hospedagem baiano: o mundo e o Brasil. Primeiramente é analisado o cenário externo através de dados como o crescimento do setor turístico internacional desde 1994, os fatores que impactaram o fluxo internacional de turistas e a inserção do Brasil no turismo internacional. Depois é estudado um ambiente macroeconômico mais restrito que o primeiro, o Brasil, que também influencia a hotelaria baiana através de fenômenos completamente externos à esta como, por exemplo, a política cambial.

Os fatores determinantes sistêmicos podem ser macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Os fatores macroeconômicos abrangem variáveis como a taxa de câmbio, a taxa de crescimento do PIB, a carga tributária, a

oferta de crédito, as taxas de juros, etc. Os fatores político-institucionais abrangem as políticas tributárias, tarifárias, etc. Os fatores legais-regulatórios dizem respeito a todo tipo de lei ou regulação fora do alcance do setor em questão. Os fatores infra-estruturais correspondem à oferta de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos, não apenas em termos de quantidade como em qualidade. Os fatores sociais se referem ao sistema de qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos. Os fatores internacionais abrangem tendências do turismo mundial, fluxos internacionais de capital e acordos internacionais. Por questões práticas não serão abordados neste trabalho todos os fatores sistêmicos, mas apenas os que mais afetam a hotelaria baiana (FERRAZ; KAUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Segundo Ferraz, Kaupfer e Haguenuer (1995) os fatores determinantes estruturais, que são aqueles que estão parcialmente sob influência das empresas, se dividem em: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência. As condições de mercado se referem ao grau de dinamismo do mercado, à taxa de crescimento do mercado, à presença de consumidores exigentes, etc. A relação das condições de mercado com o desempenho de um setor é recíproca, pois ao mesmo tempo em que estas condições influenciam no desempenho de cada empresa de um setor, o próprio desempenho em conjunto molda as condições de mercado. A configuração da indústria refere-se à forma como a indústria se organiza no que diz respeito a estrutura patrimonial e produtiva da oferta e a efetividade das articulações entre o setor, seus fornecedores e as indústrias correlatas. O regime de incentivos e regulação da concorrência é definido como estrutural ao invés de sistêmico, pois muitas vezes as políticas de incentivo e de regulação são postas em práticas pelos Estados nacionais e são elaboradas para setores específicos.

Para complementar o referencial teórico, serão utilizados, também, alguns conceitos de Michael Porter (1993) sobre determinantes da competitividade de um setor. Apesar de em Porter o enfoque do tema e a divisão dos determinantes da competitividade em grupos e subgrupos serem diferentes do quadro teórico de Ferraz, Kaufer e Haguenuer no livro “Made in Brazil - Desafios Competitivos para a Indústria”, estes dois referenciais não são incompatíveis para os fins deste trabalho.

Michael Porter (1993) afirma que existem “quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem”: as condições de fatores, as condições de demanda, as

indústrias correlatas e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Estes quatro atributos formam um sistema que Porter chama de “diamante”.

Comparando com o referencial de Ferraz, Kaupfer e Haguenuer, as condições de fatores são fatores sistêmicos. Segundo Porter (1993, p. 90), os fatores de produção “nada mais são do que os insumos necessários para competir em qualquer indústria.”: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infra-estrutura. Porter ainda agrupa os fatores em duas classificações: os recursos básicos e os recursos adiantados. Os recursos básicos são aqueles herdados, como os recursos naturais, o clima, a localização e a mão-de-obra não-especializada. Os recursos adiantados exigem grandes investimentos para o seu desenvolvimento e são, por exemplo, mão-de-obra qualificada e especializada e infra-estrutura moderna.

Porter afirma que são os recursos adiantados que dão base para uma vantagem competitiva sustentável de um setor. No setor hoteleiro baiano predominam os recursos básicos. A hotelaria baiana sustenta vantagens de preço através do baixo custo da mão-de-obra abundante, barata, porém pouco qualificada. Os atrativos naturais da Bahia, outro ponto onde se apóia a hotelaria baiana, são também recursos básicos.

A infra-estrutura do Estado não é um ponto forte: desde o sistema de transportes até o sistema de saúde, o Estado está aquém dos padrões desejáveis. É aí que entra o papel do governo como agente capaz de transformar os atributos do ambiente em que atuam as empresas de um setor. Como será visto no quarto capítulo, o governo, a partir da década de 1990, decidiu focar sua ação na ampliação e melhora da infra-estrutura baiana para o turismo e fez importantes mudanças neste sentido.

As condições de demanda interna, além de determinarem se o setor aproveitará economias de escala a depender do tamanho e da taxa de crescimento, determinam o rumo das melhorias e inovações que ocorrerão no setor. Porter (1993, p. 103) afirma que “os países também ganham vantagem se os compradores internos pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas”.

No livro *Vantagem Competitiva das Nações*, Porter ressalta a importância da existência de indústrias correlatas competitivas para a sustentação de uma vantagem em um setor. Para o

setor hoteleiro as indústrias correlatas têm especial importância, pois o serviço de hospedagem não é um produto que se consome sozinho, seu consumo supõe o consumo de serviços correlatos de turismo. Se estes últimos são de baixa qualidade ou ineficientes, impactarão negativamente o desempenho do setor hoteleiro. Daí resulta a importância de avaliar o setor turístico baiano como um todo ao se estudar a hotelaria.

O quarto determinante, a estratégia, estrutura e rivalidade de empresas, se refere ao contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, assim como a natureza da rivalidade no setor. Segundo Porter (1993, p. 127) “diferenças de abordagens administrativas e capacidades de organização criam vantagens e desvantagens na competição em diferentes tipos de indústrias”. Uma vigorosa rivalidade num setor é outro elemento que pode pressionar as empresas a reduzir custos, inovar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

2.2 O QUE É TURISMO?

A atividade turística existe há muito tempo sob formas diferentes da que observamos hoje. Civilizações antigas, como a grega, por exemplo, costumavam viajar de 4 em 4 anos para assistir aos jogos olímpicos. Os romanos, por sua vez, costumavam viajar para localidades famosas por seus festivais ou banhos termais, enquanto outros povos realizavam viagens para visitar templos e outros lugares sagrados.

A palavra “turismo”, no entanto, só surge no século XIX, e a primeira definição será a do economista austríaco Hermann von Schullern zu (Citado por BARRETTO, 1995, p. 09) que afirmou que o “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”. Somente a partir do século XX, depois da Segunda Guerra Mundial, que esta atividade irá se desenvolver para a sua formatação atual, como consequência do aumento da produtividade do trabalho, do poder de compra e do bem-estar estabelecido após o fim da Guerra.

Sobre o conceito atual de turismo, é importante estar atento à faceta multidisciplinar do turismo e entendê-lo “como um setor plural, naturalmente constituído por um conjunto de atividades heterogêneas, interdependentes e, na sua maioria, complementares” (GARRIDO, 2001, p. 17).

Uma definição bastante completa é a de Oscar de La Torre:

O Turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural. (citado em BARRETTO, 1995, p.13).

As “Recomendações da Organização Mundial de Turismo/Nações Unidas sobre Estatísticas de Turismo” definem o Turismo como "as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros." O Turista, por sua vez, é um visitante que permanece ao menos uma noite em uma acomodação pública ou privada no local visitado. Todo tipo de viajante engajado no turismo é descrito como visitante (RECOMENDAÇÕES, 2007).

Barretto (1995, p. 15) divide a atividade turística em 3 níveis:

1) estrutura de atendimento no local de origem do turista, composta pelas agências ou operadoras, guias ou softwares que preparam a viagem; 2) as transportadoras que viabilizarão o deslocamento, a viagem propriamente dita e; 3) o equipamento receptor no local de destino, os serviços prestados ao turista e toda a trama de relações entre visitantes e residentes do local visitado (...).

A importância de definir turismo para o trabalho em questão decorre do fato de que a hotelaria faz parte do turismo e, por isto, não pode ser entendida fora deste abrangente setor. O produto turístico, do qual faz parte a hotelaria, é definido por Lage e Milone (2001, p. 51):

O conjunto de bens e serviços relacionados a toda e qualquer atividade de turismo. Especificamente, o produto turístico pode ser definido como um produto composto, equivalente a um amálgama formado pelos seguintes componentes: transporte, alimentação, acomodação e entretenimento.

A conclusão que se tira desta definição é que a hotelaria faz parte de um conjunto e por isso terá sua dinâmica influenciada pela dinâmica de setores correlatos como, por exemplo, o de transporte e entretenimento, de modo que se estes passarem por uma crise, a hotelaria provavelmente sofrerá conseqüências.

Lage e Milone (2001) apontam que são quatro os fatores que influenciam a demanda turística:

- Os preços dos produtos turísticos: a demanda turística responde negativamente a uma variação destes, ou seja, um aumento nos preços dos produtos turísticos gera uma diminuição da demanda turística. Portanto, o produto turístico é um bem normal.
- Os preços dos outros bens e serviços: quanto menor o preço do produto turístico relativamente aos preços de outros bens e serviços concorrentes, em maior quantidade o produto turístico será demandado.
- O nível de renda dos turistas: a demanda por produtos turísticos varia diretamente com o poder aquisitivo dos turistas.
- Os gostos dos turistas: os gostos, as preferências e os hábitos dos turistas são passíveis de sofrer mudanças, o que por sua vez afeta a demanda turística. Estas preferências estão fortemente relacionadas com os níveis educacionais da população. Normalmente, consideram-se os gostos constantes em determinado período de tempo.

Mattos (2004) ainda destaca dois outros fatores, provenientes de características da população, que são importantes na geração de demanda turística: o tamanho da população e grau de urbanização e a idade e estilo de vida da população. Áreas urbanas populosas, em particular as metrópoles, são grandes emissoras de turistas. Enquanto que mudanças demográficas e no estilo de vida dos principais países emissores podem alterar o volume e o tipo de demanda turística.

2.3 O QUE É HOTELARIA?

A definição do Ministério do Turismo restringe o hotel ao “estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados com banheiros privativos, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além das outras atividades inerentes à operação hoteleira” (MATTOS, 2004, p. 17).

Segundo Beni (1998, p. 187), “o hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais ou comerciais”. Segundo ele o produto hoteleiro é estático, de modo que o consumidor deve ir até ele. Beni (ibid., p. 187) destaca

ainda que “a empresa hoteleira, um dos elementos essenciais da infra-estrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo num país”.

Gorini e Mendes (2005, p.115) afirmam que o segmento de hospedagem¹ “atende à necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe dos seus domicílios”. O setor é intensivo em mão de obra² dado que a maioria das atividades está relacionada ao atendimento ao hóspede e, por isto mesmo, a qualificação da mão-de-obra é essencial para a qualidade dos serviços oferecidos. Mattos (2004, p.14) aponta a sazonalidade como outra importante característica do setor e define esta como “um padrão de comportamento de crescimento e queda que se repete em um determinado período de tempo conhecido”. Deste padrão de comportamento originam-se os períodos onde a ocupação média é tradicionalmente alta, os chamados períodos de alta estação, e os períodos onde a taxa média de ocupação é baixa, os períodos de baixa estação. Esta sazonalidade é um resultado direto da demanda por hospedagem que flutua de acordo com o tempo livre, as condições climáticas, entre outros fatores. O tempo livre refere-se à variação de demanda de hospedagem decorrente de feriados, férias escolares e fins de semana, enquanto que as condições climáticas referem-se à relação da demanda turística com os períodos mais atrativos para os turistas, como, por exemplo, o verão no caso de destinos baseados em atributos como a praia.

2.4 O TURISMO NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

Antes de qualquer coisa, o setor hoteleiro baiano deve ser entendido como um setor inserido no âmbito macroeconômico global. Ferraz, Kaupfer e Haguenaer (1996, p.31) afirmam que “os determinantes internacionais da competitividade se referem ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira”. As tendências dos fluxos do turismo internacional, dos investimentos internacionais e o posicionamento do Brasil como destino

¹ “Os empreendimentos comerciais que atuam nessa atividade podem ser segmentados em pensões e hospedarias ou hotéis. Pensões e hospedarias tradicionalmente são responsáveis pela maior parte da oferta de meios de hospedagem no mundo. No entanto, quase a totalidade dos negócios está concentrada na hotelaria, que responde pela maioria das viagens internacionais e de negócios” (GORINI; MENDES, 2005, p. 115).

² Os empreendimentos hoteleiros são também intensivos em capital e “a possibilidade de mudar a tipologia ou funções do empreendimento é baixa e representa altos custos, pois seus projetos arquitetônico e estrutural contemplam fundamentalmente objetivos de hospedagem” (MATTOS, 2004, p. 6).

são externalidades que impactam o desempenho do setor de hospedagem baiano e por isto serão aqui analisados.

Ruschman (1997) aponta os seguintes fatores como os que mais contribuíram para o crescimento dos fluxos turísticos nas últimas décadas:

- A deterioração das condições de vida nos grandes conglomerados urbanos que leva grande parte da população a “escapar” nos feriados, fins de semana e férias, para destinos turísticos assentados em abundantes recursos naturais.
- A redução nos custos de produção devido à evolução técnica. Este fato vai impactar o preço de produtos diversos, como, por exemplo, o automóvel que é bastante utilizado como meio de transporte nas viagens.
- O aumento da renda vai expandir a parcela desta que está disponível para ser gasta em atividades de lazer e turismo.
- O aumento do tempo livre decorrente do aumento da produtividade do trabalho e de mudanças de regras institucionais. O tempo livre para exercer atividades turísticas aumenta em resposta à diminuição da jornada de trabalho e aumento da duração das férias.

Almeida (2006, p. 122) complementa afirmando que uma “mudança no modo de vida, com considerável impacto no consumo de serviços, é o incremento do tempo livre que resulta da redução da jornada de trabalho, da extensão do fim de semana, da multiplicação de feriados e do prolongamento das férias.”. Almeida (ibid., p. 122) conclui dizendo que “na medida em que o aumento do tempo livre é acompanhado da elevação do poder de compra dos consumidores, ele se traduz em expansão do turismo...”.

Neste mesmo período observou-se também uma revolução no transporte aéreo, não só internacional como doméstico. Cresceu o número de rotas, assim como o número de empresas de aviação. O resultado foi um aumento da concorrência e uma redução drástica nos preços dos bilhetes aéreos, impulsionando o turismo.

A conjunção destes fatores resultou em um sustentado crescimento nas últimas décadas do setor turístico mundial. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo, o ano de 2006 ratificou esta tendência, registrando 842 milhões de chegadas internacionais, o que significou um crescimento de 4,5% em relação a 2005. Este resultado superou a expectativa, que era de 4,1%, provando que, apesar dos desestímulos ao setor provenientes do terrorismo e da gripe aviária, o turismo tem conseguido aproveitar o movimento de expansão econômica. O turismo internacional no ano de 2006 gerou uma receita de 710 bilhões de dólares, média de 845 dólares por pessoa. Segundo cálculos da OMT, o turismo representa 6% das vendas de bens e serviços no mundo e essa participação deve aumentar. A expectativa é que até 2020 o turismo cresça a uma média de 4,1% ao ano, atingindo 1,5 bilhão de visitantes (OTRO..., 2007).

A média de crescimento do número de desembarques internacionais de turistas no mundo no período de 1994 a 2006 foi de 4,1% ao ano. Em 1994 o número de desembarques foi de 519,8 milhões e em 2006 foi atingida a marca de 842 milhões, registrando neste período um crescimento de 62% no número de desembarques. Neste mesmo período a receita do turismo internacional cresceu 88,5%

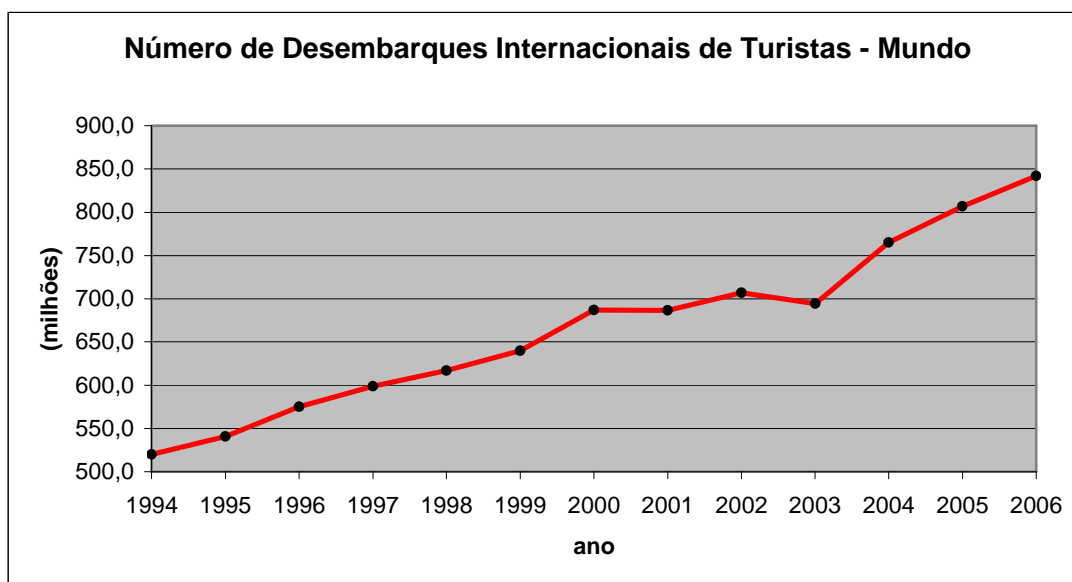


Gráfico 1 – Mundo: número de desembarques internacionais de turistas – 1994 - 2006

Fonte: Organização Mundial do Turismo (OMT)

Apresentando ótimo desempenho, o setor turístico desponta no século XXI como um dos setores mais promissores da economia. Um exemplo conhecido de país que investiu muito no Turismo e hoje colhe excelentes resultados é a Espanha. Este país é hoje o segundo destino

turístico do mundo, logo atrás da França, registrando, em 2005, 55.577.000 chegadas internacionais, um número 10 vezes maior que o do Brasil. A receita turística da Espanha em 2005 foi de US\$ 47,891 milhões, superando a receita brasileira em 12 vezes.

Segundo dados da OMT, a posição do Brasil no ranking mundial de turismo é de 36º principal destino do mundo e 39º em faturamento. O número de chegadas internacionais ao Brasil em 2006 foi de 5.018.991, registrando um crescimento de 171% em relação a 1994. No período de 1994 a 2006 o crescimento no número de chegadas internacionais no mundo foi de 62% o que revela que a expansão do turismo brasileiro neste período foi acima da média global. No entanto, é importante observar a inconstância desta expansão do número de chegadas internacionais no Brasil. Apesar da cifra de 2006, de 5.018.991 chegadas internacionais, representar um aumento de 171% em relação a 1994, representa também uma redução de 6% em relação ao ano de 2005 no qual se atingiu a marca de 5.358.170 chegadas internacionais. Os resultados ruins nos anos de 2001, 2002 e 2003 podem ser atribuídos a crises internacionais que afetaram o turismo internacional como os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, a gripe asiática (Sars) e a moratória da dívida externa da Argentina³. No gráfico abaixo se observa a oscilação do número de entrada de turistas no Brasil.

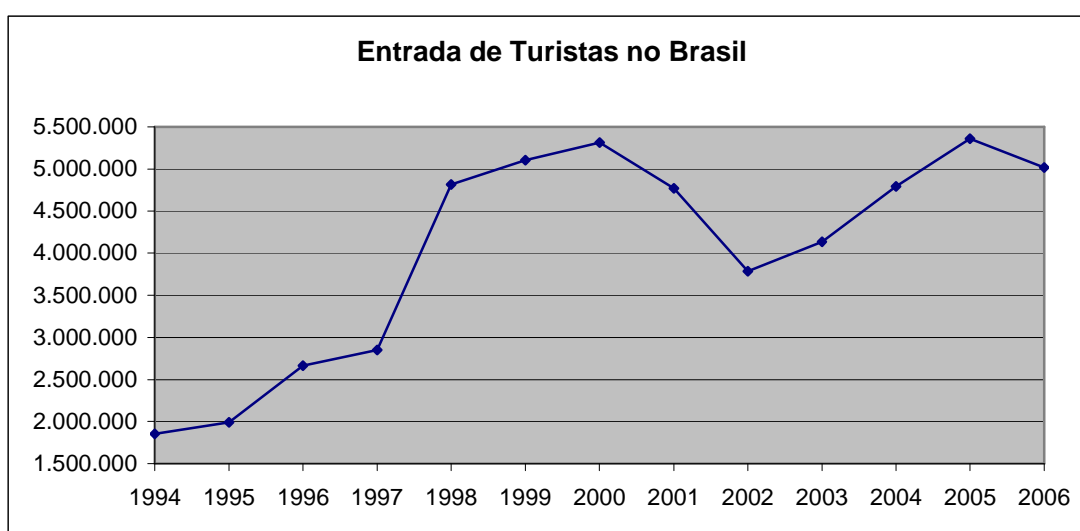


Gráfico 2 – Brasil: entrada de turistas – 1994 - 2006

Fonte: Embratur

³ A Argentina é, historicamente, o principal país emissor de turistas para o Brasil, logo a frente dos Estados Unidos. Em 2006, 18,35% dos turistas estrangeiros eram argentinos e 14,38% americanos.

Experiências como a da Espanha, que conseguiu em 15 anos aumentar sua receita com turismo internacional em 29,407 milhões de dólares, mostraram que investimentos coordenados nas áreas de infra-estrutura, segurança e marketing, juntamente com atrações culturais e belezas naturais, podem viabilizar, através do turismo, a entrada de milhões de dólares em divisas e criar, deste modo, um círculo virtuoso de aumento de emprego, aumento de renda e, por fim, aumento de investimentos.

No Brasil, pouca importância era dada ao setor turístico até a década de 1990, pois esperava-se que seu desenvolvimento fosse ocorrer naturalmente dadas as riquezas naturais do Brasil, sua diversidade cultural e seu povo amistoso e festivo. Tudo indicava que o país tinha uma vocação nata para o negócio do turismo e que virar um dos principais destinos no cenário mundial era uma questão de tempo. Muito tempo passou e o Brasil deixou o setor de lado e apenas assistiu outros países transformarem o turismo em uma forte alavanca para a economia (VASSALLO, 2007).

Foi a partir da década de 1990 que o governo e o setor turístico brasileiro perceberam que sol e praia é apenas uma parte de um conjunto que forma um destino turístico e que era preciso abordar questões básicas como atração de investimento, implementação de infra-estrutura específica, marketing, capacitação de mão de obra e definição do produto turístico.

3 PANORAMA BRASILEIRO: EVOLUÇÃO DO MERCADO E FATORES CONDICIONANTES

Verificamos no capítulo passado que as últimas décadas do século XX foram marcadas pela expansão econômica dos países desenvolvidos, pelo aumento do tempo livre, do conforto e da segurança e pelo barateamento das passagens aéreas, o que resultou num grande crescimento do mercado de viagens e hospedagem. Deste modo, o setor turístico brasileiro se viu num quadro propício para a sua expansão.

Analisados os fatores sistêmicos de âmbito mundial, a autora passará a analisar os fatores sistêmicos de âmbito nacional que atuam como externalidades para o setor hoteleiro baiano. Determinantes macroeconômicos como a taxa de câmbio e a taxa de inflação, por exemplo, são fatores que afetam a hotelaria baiana, embora esta última não tenha nenhum instrumento de intervenção sobre os mesmos. Daí a importância de analisá-los para entender o desempenho do setor de hospedagem baiano.

3.1 DESEMPENHO DO TURISMO BRASILEIRO NO PERÍODO 1994-2006

Em 2006 o Banco Central do Brasil registrou no balanço de pagamentos um recorde histórico em receita gerada por viagens internacionais. O valor foi de 4,3 bilhões de dólares, acumulando, assim, um crescimento de 311% em relação ao ano de 1994. Esta expressiva cifra coloca o turismo como o quinto principal produto de exportação do Brasil, atrás das exportações de minério de ferro, soja, automóveis e petróleo. O crescimento da receita turística reflete o sustentado crescimento do turismo mundial e a ampliação e modernização da oferta turística no Brasil (GUIA, 2006).

Estes dólares deixados pelos turistas estrangeiros ajudam a movimentar um mercado que possui um faturamento que ultrapassa 100 bilhões de reais por ano e emprega mais de 2 milhões de pessoas no país. Apesar de o turismo estrangeiro para o Brasil ter uma dimensão muito menor que o turismo doméstico, aquele segmento de mercado vem crescendo bastante, e é hoje um importante portão de entrada de divisas estrangeiras. Como se observa no gráfico 3, de 1991 a 1994 a receita turística internacional estava estagnada numa média de 1,073 bilhão de dólares. Nos dois anos seguintes esta cifra caiu bruscamente devido à forte valorização da nova moeda, o Real, frente ao dólar, de modo que mesmo que a entrada de

turistas estrangeiros tenha continuado crescendo, a receita turística internacional caiu para 971,6 milhões em 1995 e para 839,8 milhões em 1996. No ano de 1997 a receita turística internacional começou a se recuperar, atingindo 1,069 bilhão, como um resultado da crescente entrada de turistas estrangeiros no Brasil (MENDES, 2007).

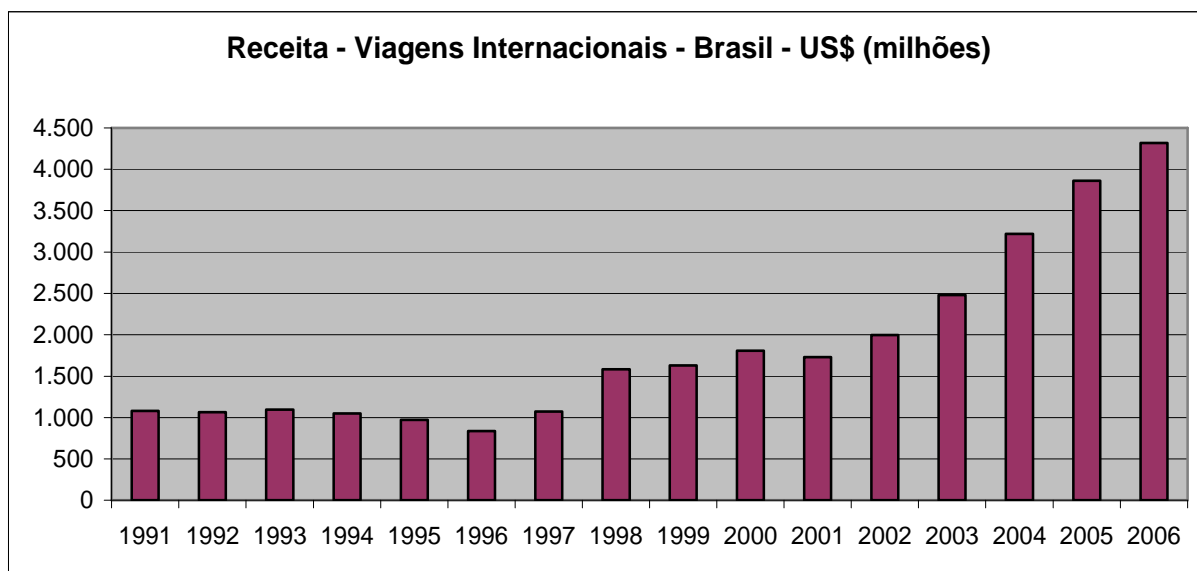


Gráfico 3 – Brasil: receita de viagens internacionais – 1991 - 2006

Fonte: Banco Central do Brasil

Como se pode observar no gráfico 2, desde 1994 o Brasil vêm apresentando taxas de crescimento positivas no número de entrada de turistas estrangeiros, exceto nos anos de 2001 e 2002, nos quais houve decréscimos de 10% e 21% sobre o ano anterior, respectivamente. Dois fatos foram responsáveis por este resultado: os atentados terroristas em setembro de 2001 aos Estados Unidos que instaurou um clima de insegurança internacional e a crise da moratória da dívida da Argentina em 2001/2002.

O turismo doméstico brasileiro⁴ costuma ser medido através do número de desembarques de passageiros em vôos nacionais. De 1994 a 2006 o turismo doméstico acumulou um crescimento de 251%, passando de 13.190.489 desembarques em 1996 para 46.345.828 em 2006. O único ano que registrou uma redução em relação ao ano anterior foi 2003, que teve queda de 6,89 em relação a 2002. Apesar deste resultado negativo pontual, o período de 1994 a 2006 teve uma excelente média de crescimento, de 11% ao ano.

⁴ Inclui as viagens de negócios.

Os principais fatores que promoveram o turismo doméstico a partir de 1994 foram o crescimento do nível de atividade da economia, o aumento da renda da população entre 1994 e 1998 e o financiamento das passagens aéreas e dos pacotes turísticos. Entre 2002 e 2004 a forte desvalorização sofrida pelo real (ver gráfico 5) favoreceu o turismo interno, pois além do fluxo emissivo de turistas brasileiros ter sido em parte desviado para destinos domésticos, o Brasil tornou-se um destino internacional relativamente mais barato. Estes fatores, no entanto, não compensaram o efeito negativo do baixo crescimento da renda e do nível de atividade da economia no período, o que provavelmente causou a queda no turismo interno registrada em 2003 (GORINI; MENDES, 2005).

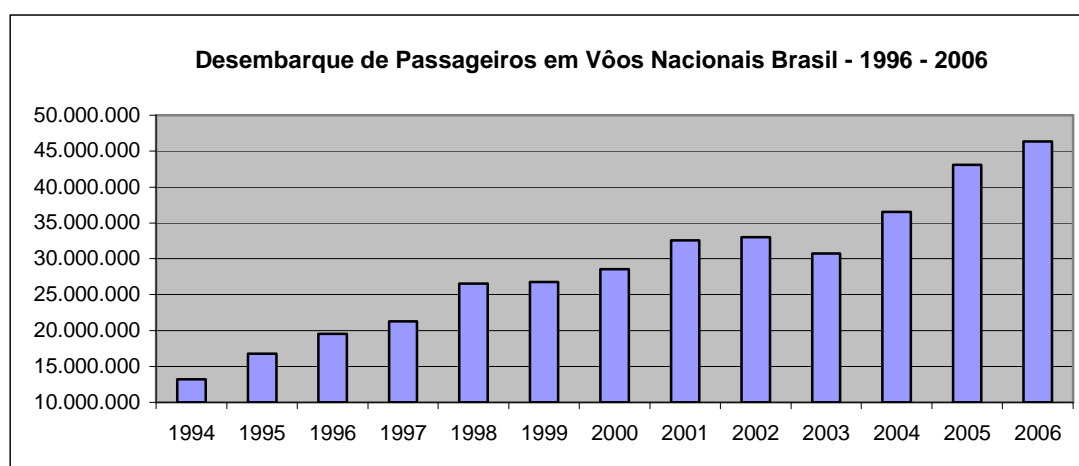


Gráfico 4- Brasil: desembarques de passageiros em vôos nacionais – 1996 - 2006

Fonte: Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO

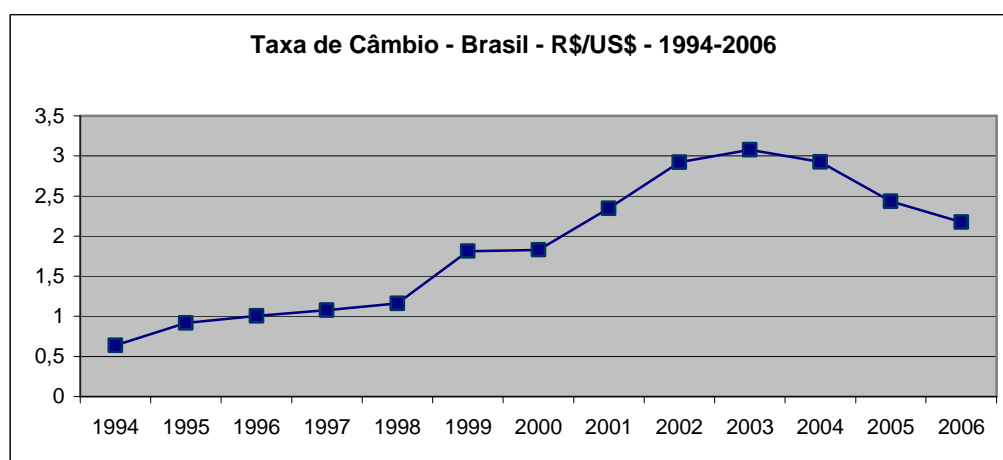


Gráfico 5- Brasil: taxa média de câmbio – 1994 - 2006

Fonte: Banco Central do Brasil

No entanto, acontecimentos recentes colocam em cheque a continuidade do crescimento do turismo brasileiro nos próximos anos. A partir de outubro de 2006 uma série de eventos levaram a uma crise aérea no Brasil, que teve seu ápice em julho de 2007 quando houve um grave acidente com um avião da companhia aérea TAM. Em decorrência deste e de outros acidentes anteriores no aeroporto de Congonhas, a Agência Nacional de Aviação Civil implantou, no dia primeiro de outubro de 2007, a reorganização da malha aérea nacional, impondo restrições ao uso deste aeroporto. Esta notícia foi extremamente prejudicial para o turismo na Bahia, acarretando a extinção de 20 vôos no Estado, dificultando o acesso de São Paulo, o seu maior emissor de turistas. Alguns aeroportos, como os de Ilha de Comandatuba, Paulo Afonso e Vitória da Conquista tiveram todos os vôos desativados (JACOBINA, 2007).

3.2 DESEMPENHO DA HOTELARIA BRASILEIRA NO PERÍODO 1994-2006

Segundo Gorini e Mendes (2005, p.117), apesar do recente fenômeno de expansão das redes hoteleiras nacionais e internacionais no Brasil, “a base da oferta existente da indústria hoteleira no Brasil é formada ainda hoje por hotéis de pequeno e médio portes, freqüentemente de propriedade familiar”. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que 90% das empresas de alojamento do país possuem menos de 20 funcionários .

Desde 1998 o IBGE fornece dados sobre o setor de hospedagem através da Pesquisa Anual de Serviços (PAS)⁵. O âmbito da PAS é definido pelo universo de empresas que estão em situação ativa no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), que, por sua vez, cobre as atividades com registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica e constantes da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego. As atividades na PAS são classificadas segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). A CNAE define as empresas prestadoras de serviços de alojamento do seguinte modo:

Estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento temporário. Este grupo compreende as atividades de alojamento de curta duração em hotéis, motéis, pousadas, com ou sem serviços complementares, tais como: restaurantes, auditórios, serviços de comunicação, etc. (CLASSIFICAÇÃO, 2003, p. 213).

⁵ De 1998 a 2000 a Pesquisa Anual de Serviços era chamada de Censo de Serviços.

A Pesquisa Anual de Serviços do IBGE de 2005 aponta a existência de 22.186 empresas de serviços de alojamento no Brasil. Estas empresas possuem, juntas, uma receita operacional líquida de 7,3 bilhões de reais e empregam 256 mil pessoas. De 1998 a 2005 o número de empresas de serviços de alojamento obteve um crescimento reduzido de 4,6 %. Não obstante, este dado não é suficiente para apontar um desempenho positivo do setor no período, pois em relação a 2002, quando foram registradas 23.366 empresas, o resultado de 2005 representa uma redução de 5%. Portanto, o número de empresas do setor de hospedagem oscilou bastante no período de 1998 a 2005, como se pode observar no gráfico 6:

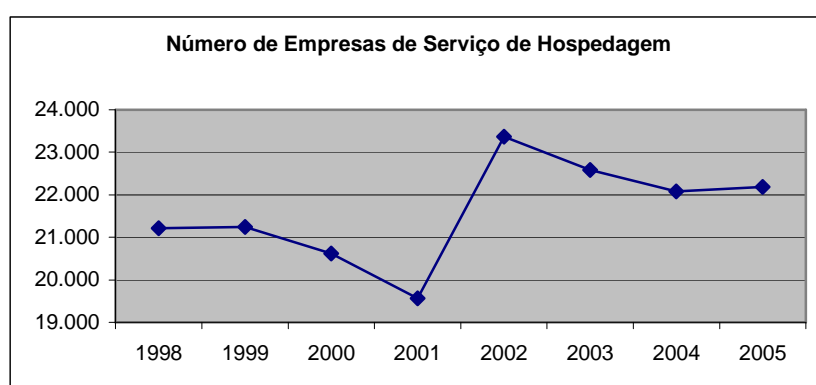


Gráfico 6 - Brasil: número de empresas de serviço de hospedagem – 1998 - 2005

Fonte: IBGE

Em geral, o crescimento da demanda por hospedagem varia diretamente com o crescimento da renda. Os investimentos no setor hoteleiro, por outro lado, respondem com maior defasagem ao crescimento da economia. Por isto mesmo, não é incoerente o destacado crescimento do número de empresas de hospedagem entre 2001 e 2002, um período negativo para o turismo devido aos ataques terroristas nos Estados Unidos e a crise da Argentina, pois este resultado positivo provavelmente reflete o período anterior que foi bastante favorável para o turismo (GORINI; MENDES, 2005).

Além do empreendimento hoteleiro ser intensivo em capital, ele é um ativo altamente específico, pois a sua realocação para outro uso é difícil e não pode ser feita sem grandes perdas. Por isto, Asmussen (2004, p. 02) afirma que:

A entrega de novos apartamentos ao mercado, entretanto, em geral, só começa a ocorrer após dois ou três anos, como resultado do hiato entre a sinalização do aumento da atratividade e a reação de investidores no setor e do prazo, relativamente

longo, necessário para planejar, projetar, aprovar e produzir novos empreendimentos.

Isto significa que o empresário precisa de um horizonte de planejamento de médio e longo prazo para fazer a sua decisão de investir ou não. Ele projetará uma demanda de hospedagem esperada para os próximos 2 ou 3 anos. Neste sentido, o Estado tem o papel de fornecer, através de políticas coordenadas em todas as suas instâncias, um ambiente macroeconômico estável, pois mudanças bruscas nos fatores sistêmicos que afetam o turismo e a hotelaria impossibilitam o empresário fazer planos de horizontes maiores que o curto prazo. Outro ponto a ser observado é que para as grandes empresas, um cenário que se configura como estável, não o é para pequenas empresas. No ramo hoteleiro, as grandes empresas, com destaque às redes hoteleiras, costumam ter redes de empresas parceiras e canais próprios de atração de clientes, de modo que parte de sua demanda não variará conforme as mudanças na conjuntura. Já para as pequenas empresas, uma diminuição do fluxo de turistas pode tornar o empreendimento economicamente inviável.

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)⁶ estima que existam hoje no Brasil 25 mil meios de hospedagem e que, entre estes, 18 mil sejam hotéis e pousadas. A ABIH calcula que a oferta total de apartamentos no Brasil seja de aproximadamente um milhão.

Gorini e Mendes (2005, p. 117) afirmam que “a partir de 1994, com o fim do processo inflacionário e o começo de um novo ciclo de crescimento econômico, iniciou-se uma fase de expansão da demanda hoteleira no Brasil”. A estabilização foi também um fator chave para o estímulo de novos investimentos na cadeia hoteleira brasileira. Neste sentido Ferraz, Kaupfer e Haguenaer (1995, p. 26) sustentam que:

O controle do processo inflacionário é condição importante para minimizar os custos decorrentes da incerteza e permitir que as empresas adotem horizontes de cálculo além do curto prazo, requeridos para a formulação de estratégias competitivas agressivas de inovação e conquista de novos mercados.

Em conseqüência, houve um aumento das viagens de negócios no Brasil e do turismo de lazer promovido pela abertura da economia, pela estabilização da inflação, pelas perspectivas de crescimento da renda da população e pelos investimentos em infra-estrutura. Neste mesmo período, o aumento da entrada de turistas estrangeiros também impulsionou a demanda

⁶ A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, fundada em 1936, é a representante oficial dos meios de hospedagem no Brasil.

hoteleira. Dadas as promissoras perspectivas do turismo brasileiro, a hotelaria brasileira não deixou de participar do fluxo de investimentos nacionais e estrangeiros que movimentaram o país no período.

Grande parte dos investimentos no setor hoteleiro a partir de 1990, foram possíveis apenas pelo desenvolvimento de mecanismos e fontes de financiamento exclusivos para projetos no setor turístico. Entre estas fontes se destacam o BNDES e o Programa de Desenvolvimento do Turismo (Prodetur) que contava com recursos do BID e de fundos constitucionais e abrangia investimentos nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Outro fenômeno que se destacou neste período pós-Plano Real foi a entrada dos fundos de pensão no mercado hoteleiro. Dentre estes os que mais se destacaram foram os fundos de pensão da Caixa Econômica Federal (Funcef), do Banco do Brasil (Previ) e da Petrobras (Petros). A atuação deles se concentrava, principalmente, nos investimentos imobiliários. A construção dos hotéis das redes Marriott, Accor e Superclub Breezes no complexo Costa do Sauípe⁷, por exemplo, foi financiado pelo fundo de pensão do Banco do Brasil (Previ) (GORINI; MENDES, 2005).

Deste modo, após a implantação do Plano Real, o setor hoteleiro passou por um processo de reorganização e diversificação, marcado pelo aumento da profissionalização da administração dos hotéis e investimentos em modernização e reposicionamento de mercado dos empreendimentos já estabelecidos. Estas mudanças estão em grande parte relacionadas com o fenômeno de expansão e entrada de redes hoteleiras nacionais e internacionais (ibid.).

Dando um fim ao período de bonança, os anos de 2001 a 2003 foram bastante negativos para o mercado hoteleiro do Brasil. Devido ao baixo crescimento econômico interno e às crises externas houve uma redução da demanda por hospedagem proveniente do turismo de negócios e devido ao baixo crescimento da renda houve também redução da demanda proveniente do turismo de lazer. Pelo lado da oferta o saldo do período 2001-2003 também foi negativo. De meados da década de 90 até 2003 muitos hotéis foram construídos, pois havia uma demanda não atendida pelos hotéis antigos e, além disso, projetava-se uma evolução crescente na demanda por hospedagem. No entanto, a demanda projetada não se concretizou,

⁷ Ver figura 1.

fazendo com que se acirrasse a competição devido à construção de novos hotéis, resultando em redução do preço da diária e redução na taxa média de ocupação, o que, em última instância, resultou no fechamento de alguns hotéis (ibid.).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ibid.) identifica algumas tendências para os próximos anos no setor de hospedagem brasileiro:

- Aumento do número de hotéis econômicos, com destaque para a implantação de hotéis no interior do país.
- Troca de bandeiras em hotéis existentes, com destaque para a operação destes por redes hoteleiras nacionais e internacionais. Percebe-se que a expansão destas redes se dá, em grande parte, através da aquisição e não da construção de novos hotéis, o que não gera renda ou emprego.
- Aumento do fluxo de investimentos estrangeiros, principalmente de origem portuguesa, espanhola e italiana e com foco no Nordeste, e crescimento do número de *resorts*.
- Expansão do número de hotéis de tipo “boutique”, também chamados de hotéis “de charme”, que se caracterizam pelo número limitado de apartamentos e instalações diferenciadas.

Outra tendência recente da hotelaria, que merece destaque, refere-se à mudança na relação hóspede-hotel. O avanço tecnológico nas comunicações promoveu um crescente estreitamento da relação entre estes. Devido aos *websites*, é crescente o número de reservas on-line sem a intermediação da agência de turismo. Isto facilita o planejamento da viagem, abrindo, assim, mais portas aos turistas.

3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO TURISMO E A ENTRADA DE REDES HOTELEIRAS INTERNACIONAIS

Um fator determinante para o desenvolvimento recente da hotelaria brasileira é a internacionalização do turismo que, por sua vez, envolve dois aspectos: por um lado, o

aumento do fluxo internacional de turistas e, por outro, a expansão global dos investimentos de grupos hoteleiros internacionais.

No ramo da hotelaria, a internacionalização se verifica através da expansão de grandes cadeias hoteleiras originárias de países desenvolvidos, que se espalham através do globo devido às suas vantagens específicas⁸. Uma das grandes vantagens destas cadeias é a morfologia organizacional mais flexível e multidoméstica. Baseando-se na concepção de Manuel Castells, afirma-se que a lógica de expansão das redes hoteleiras internacionais é variável, mas sua presença costuma restringir-se aos espaços onde se obedecem os princípios do neo-liberalismo: abertura comercial, desregulamentação de mercados, liberação de fluxos de capitais, moeda estável, etc. Deste modo, Maria das Graças Paiva (1996, p. 46) resume a importância da internacionalização do capital no turismo:

A compreensão da hotelaria da região Nordeste não pode ser abstraída do contexto do expansionismo do capital no turismo e especificamente na hotelaria, uma vez que mudam rotas e destinações e realizam-se investimentos estatais em infra-estrutura receptiva e urbana ao mesmo tempo em que desenraízam-se investimentos de grupos multinacionais e de instituições financeiras internacionais para a região.

No plano nacional é importante observar que é só a partir de 1994 que ocorre a abertura comercial e financeira no Brasil. Essa é uma importante mudança institucional, de fundamental relevância no sentido de consolidar a nova inserção do Brasil no movimento internacional de capitais e restabelecer as condições de atração do capital estrangeiro. Essa abertura tem dois aspectos básicos: a ampliação da conversibilidade da moeda nacional e a liberalização do ingresso e saída de recursos externos na economia brasileira. Proserpio afirma ainda que para que investimentos das redes hoteleiras internacionais se destinassem ao Brasil e Bahia, era necessário que a economia estivesse estável. Nas suas palavras:

A estabilização econômica e a implementação das reformas determinaram a dinamização do mercado de viagens domésticas e aumentaram a entrada de estrangeiros. A política de abertura comercial, a agilidade nas privatizações e o clima de estabilidade econômica atraíram novos investimentos, incrementando as viagens de representantes de firmas estrangeiras, sobretudo nas regiões que passaram a sediar o novo ciclo de inversões. Finalmente, a partir da segunda metade da década de 1990, o mercado de viagens brasileiro voltou a crescer, acompanhando

⁸ Neste sentido, Mario Carlos Beni afirma que “esse recente desafio colocado pelas telecomunicações informatizadas dentro do processo de globalização vem obrigando empresas orientadas para o turismo a se fundirem, transformando-se em mega-empresas, pois só assim conseguem atender a crescentes quantidades de viajantes com competitividade” (BENI, 1996, p. 65).

tendência já verificada desde 1983 no mercado internacional. (PROSERPIO, 2007, p. 80).

Deste modo, a década de 1990 é marcada pelo início de um novo ciclo de investimentos em modernização e ampliação do parque hoteleiro no Brasil. É neste contexto que se inaugura uma nova fase de investimentos por parte das redes hoteleiras nacionais e internacionais, processo este que se mantém a um ritmo expressivo. Estas redes irão buscar no Brasil centros urbanos de negócios e grandes pólos turísticos, chegando com força em São Paulo, Rio de Janeiro e também na Bahia⁹. Letícia Mendonça (2001, p. 159) afirma que:

A Bahia também vivenciou profundas transformações na sua atividade turística nos anos 90, com destaque para os maciços investimentos governamentais em infraestrutura por meio do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste e a entrada de grandes cadeias internacionais de hotelaria.

Para 2006, Proserpio (2007) registrou a presença de 12 hotéis das principais redes internacionais na Bahia, o que corresponde a uma oferta de 2.995 apartamentos. A Bahia está na quinta posição do ranking de estados que possuem o maior número de hotéis de redes internacionais. Apesar disso, o Estado possui apenas 4,4% do número de hotéis destas redes em todo o Brasil. O principal destino dos investimentos é São Paulo, que abriga 46,3% de todos os hotéis de redes internacionais do país.

A entrada destas redes internacionais na hotelaria baiana gera impactos significativos. Um dos aspectos mais importantes é o aumento da concorrência no setor. Daemon e Saab (2001, p. 131) atribuem a liderança destas redes hoteleiras no mercado mundial aos seguintes fatores:

Maior capacidade de penetração; mais investimentos em marketing; serviços altamente padronizados; elevado padrão de acomodações, excelente nível culinário e, em geral, política flexível de preços e condições; ótima qualificação dos gestores e seleção cuidadosa dos quadros de pessoal; e esquemas de franchising e de contratos de gestão, que ampliam o alcance de seu mercado.

Um ponto a ser destacado refere-se à atração para a Bahia de redes hoteleiras internacionais que ainda não operavam no Brasil, como o SuperClubs Breezes, ou mesmo grandes investimentos de empresas já instaladas no país, como os Grupos Marriot, Accor (Sofitel) e

⁹ Sobre a seletividade espacial das redes hoteleiras internacionais Proserpio aponta que “a lógica seguida pelos investimentos obedece à própria dinâmica da globalização, privilegiando os maiores centros de negócios, lazer, capitais mais dinâmicas, centros demográficos e regiões particularmente vocacionadas para o turismo” (PROSERPIO, 2007, p. 240).

Club Med, que construiu recentemente mais um resort, agora em Trancoso, na Bahia. Segundo Andrade (2000, p. 216) “a importância da presença desses operadores turísticos deve-se ao seu potencial de trazer clientes de outros países, fortalecendo o poder de atração da Bahia como produto turístico no mercado internacional”. Nos últimos anos a Bahia tem estado na rota de outros grupos hoteleiros internacionais como o espanhol Iberostar, o jamaicano Super Clubs e os portugueses Pestana, Reta Atlântico e Espírito Santo.

3.4 OS GARGALOS DO TURISMO BRASILEIRO

Entre os diversos fatores que determinam o desempenho e a competitividade de um setor estão as condições de fatores de uma indústria. A disponibilidade e o nível de desenvolvimento dos fatores de produção de um país, como infra-estrutura, trabalho, recursos naturais e capital, determinam se este país será mais ou menos competitivo internacionalmente. Porter (1993) insiste que os fatores mais importantes para a vantagem competitiva não são os herdados, mas sim os criados e desenvolvidos dentro do país. Esta afirmativa responde o porquê do Brasil estar em 36º lugar no ranking de países mais visitados no mundo. As belezas naturais e as riquezas culturais não são suficientes para superar a precariedade da infra-estrutura e a baixa qualificação da mão-de-obra.

Porter (1993) divide os fatores em básicos e adiantados. Os básicos “incluem recursos naturais, clima localização, mão-de-obra não especializada e semi-especializada” (PORTER, 1993, p. 93). Enquanto que os adiantados incluem infra-estrutura moderna e especializada e pessoal altamente educado. A principal diferença é que os fatores básicos são herdados, enquanto que os adiantados exigem grandes investimentos e, por isto, podem se constituir em uma vantagem sustentável.

A mão-de-obra utilizada na hotelaria é muito barata em comparação a outros destinos internacionais. No entanto, este fato não constitui uma vantagem competitiva sustentável, pois esta mão-de-obra é muito pouco qualificada. O pessoal dificilmente é habilitado à comunicação em línguas estrangeiras e na maioria das vezes não cursou o ensino superior. Capacitar os trabalhadores do setor turístico é um desafio que tem dado origem a iniciativas como o Instituto de Hospitalidade¹⁰, criado em 1997 na Bahia pela Fundação Odebrecht.

¹⁰ O Instituto de Hospitalidade atua como uma agência de concepção e viabilização de projetos de educação e cultura para o turismo.

A infra-estrutura de transportes é outro gargalo do turismo brasileiro. Aeroportos, portos e malhas rodoviárias estão muito abaixo dos padrões internacionais e mal atendem a demanda interna. Aeroportos lotados e rodovias congestionadas se tornam um fator negativo na escolha do que fazer com o tempo livre: viajar ou não.

Na escolha do destino, principalmente em se tratando de turismo de lazer, o turista pesa bastante a duração da viagem até o destino. Por isto, é muito importante que exista transporte direto ou com um mínimo de escalas entre os principais países emissores. Resolver esta questão é essencial para o desenvolvimento do turismo brasileiro, dado que o país se encontra, de antemão, geograficamente distante das grandes emissores internacionais como, por exemplo, Europa e Estados Unidos. Se o turista deverá embarcar em um voo transatlântico, é importante que ele não precise fazer muitas escalas. Neste sentido a companhia aérea estatal de Portugal, a TAP, investiu nos últimos anos em uma estratégia de vender vôos diretos entre Portugal e capitais do Nordeste brasileiro. A estratégia está voltada para turistas de toda a Europa e têm sido bem-sucedida, pois hoje a TAP já dispõe de 40 vôos semanais regulares.

Ainda sobre a questão do transporte do turista estrangeiro, vale a pena notar que todos os aeroportos internacionais estão localizados em grandes centros urbanos, de modo que para chegar a *resorts* ou pousadas no litoral, o turista estrangeiro tem que enfrentar nova conexão aérea ou traslado terrestre. Gorini e Mendes (2005, p. 121) afirmam que “num mercado competitivo, em que os turistas dispõem de um número limitado de dias para férias, a disponibilidade de vôos diretos a partir dos centros emissores de turistas é um fator competitivo importantíssimo”.

De modo geral a infra-estrutura do Brasil é muito precária. Em diversos itens fundamentais como segurança, infra-estrutura, limpeza urbana e informação turística, o Brasil fica para trás e nem alcança o mínimo desejado pelos turistas mais exigentes (ibid.).

4 O MERCADO DE HOSPEDAGEM BAIANO: ESTRUTURA E DESEMPENHO

Como visto anteriormente, o cenário internacional e nacional no período 1994-2006 foi, em geral, favorável para a expansão do turismo baiano. Nos capítulos 2 e 3 foram apresentados os fatores sistêmicos de âmbito internacional e nacional que moldaram a trajetória deste setor. Resta saber qual foi o desempenho do turismo e da hotelaria da Bahia no período de 1994 a 2006 e analisar os determinantes internos à Bahia que também influenciaram neste desempenho.

4.1 EVOLUÇÃO DO TURISMO E HOTELARIA DA BAHIA NO PERÍODO 1994-2006

A década de 1990 foi, para o turismo baiano, o começo de uma nova era. A partir de 1991 o turismo ganha papel de destaque na pauta de planejamento do Governo do Estado, de modo que este passa a investir mais no setor, fornecendo a infra-estrutura necessária para a atração de turistas e investimentos. Nesta década o turismo passa a ter uma maior importância para a economia baiana como setor gerador de renda, divisa e emprego. Segundo estimativas feitas pela Secretaria de Turismo - Setur¹¹, a participação da renda gerada pelo turismo no Produto Interno Bruto baiano passou de 4% em 1991 para 7,9% em 2004. Este dado mostra uma mudança no perfil da economia baiana e legitima a necessidade de continuar investindo na infra-estrutura de apoio ao turismo.

A Bahia se posiciona hoje no 2º lugar do ranking do turismo de lazer do Brasil e no 3º lugar no ranking de capitais brasileiras onde foi realizado o maior número de eventos internacionais no país em 2005. Considerando o turismo global, a Bahia é o 3º estado que recebe maior número de turistas no Brasil, logo atrás de São Paulo e Rio de Janeiro (BAHIA, 2006).

A Secretaria de Turismo¹² estimou que em 2005 a Bahia obteve um fluxo de 5.204.100 de turistas nacionais e estrangeiros, registrando, deste modo, um crescimento acumulado de 81,2% em relação a 1994, ano em que a Bahia recebeu 2.872.108 turistas. No período de 1994

¹¹ Até 2006 as atuais Secretaria de Cultura e Secretaria de Turismo estavam unidas em uma única instituição, a Secretaria de Cultura e Turismo.

¹² Para tanto, A Secretaria de Turismo “utiliza estatísticas fornecidas pela rede hoteleira local, registradas nos Boletins de Ocupação Hoteleira (BOHs) e nas Fichas Nacionais de Registros de Hóspedes (FNRHs). A instituição complementa sua base de dados por meios das Pesquisas de Turismo Receptivo realizadas nos períodos de baixa, média e alta estação. Já a estimativa do fluxo internacional vem sendo elaborada com base em dados fornecidos pela EMBRATUR” (BAHIA, 2005a, p.24).

a 2005 o fluxo turístico baiano cresceu a uma taxa anual média de 5,6%, obtendo resultado negativo expressivo no ano de 2001, em que o fluxo reduziu-se em 4,5% em comparação ao ano anterior.

O fluxo turístico da Bahia é bastante concentrado em algumas cidades. Em 2005 a cidade de Salvador recebeu 46,6% deste fluxo, seguida de Porto Seguro, que recebeu 25%. Juntas, estas duas cidades recebem 71,6% dos turistas que vem para a Bahia. Em 3º lugar no ranking de destinos turísticos mais visitados da Bahia está Ilhéus com participando de 6% do fluxo global de turistas; em 4º lugar está Sauípe com 3%; em 5º Morro de São Paulo, com 2,5%; em 6º Lençóis, com 2%; e em 7º Praia do Forte, com 1,7%. A desconcentração do turismo baiano é uma das metas da Secretaria de Turismo para ajudar na melhoria da distribuição da renda entre as regiões do Estado.

A Secretaria de Turismo segmenta o fluxo turístico baiano pelo estado de procedência, fornecendo um ranking dos principais estados emissores de turistas brasileiros para a Bahia. Em 1º lugar está a própria Bahia que com seu deslocamento interno intermunicipal participa de 26,7 % do fluxo; em 2º lugar está São Paulo, com 26,19 %; em 3º Rio de Janeiro, com 10,17%; em 4º Minas Gerais, com 6,63%; e em 5º, 6º e 7º estão Sergipe, Distrito Federal e Pernambuco, respectivamente.

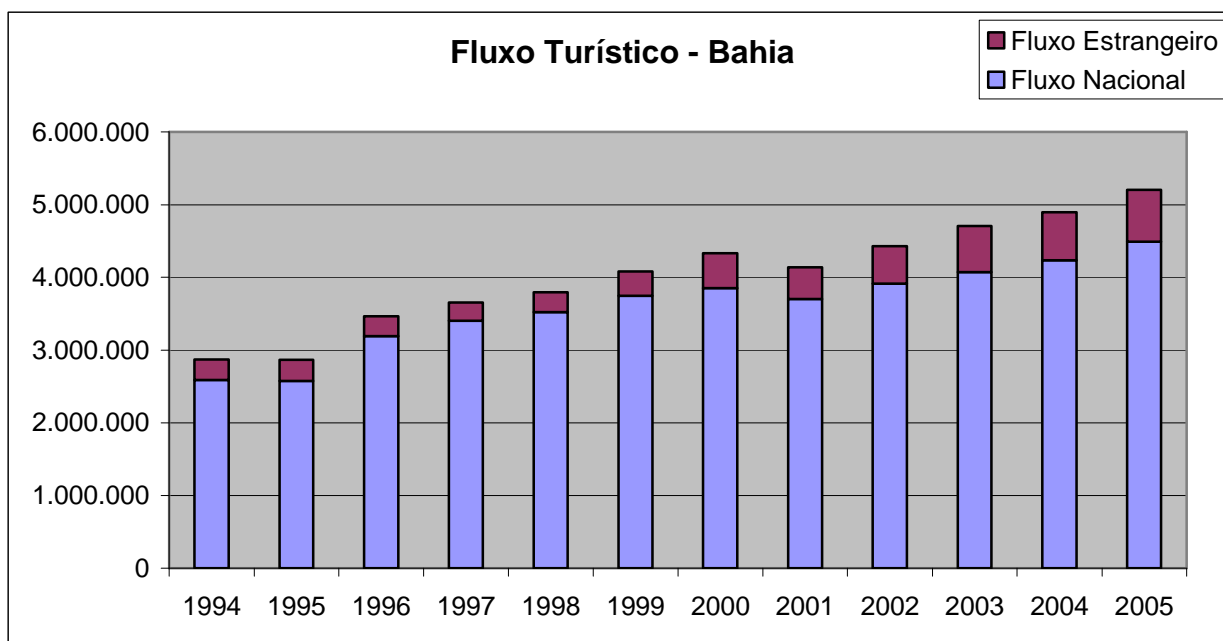


Gráfico 7 – Bahia: fluxo turístico – 1994 - 2005

Fonte: SCT/BAHIATURSA

Tradicionalmente a grande maioria dos turistas é nacional, como se observa em 2005, ano em que a participação destes no fluxo turístico foi de 86,2% contra 13,8% dos turistas estrangeiros. O mercado interno forma a base da demanda turística do Estado e garante a sustentabilidade do setor. Não obstante, o fluxo de turistas estrangeiros vem crescendo a uma taxa superior à do fluxo de turistas nacionais, de modo que a participação do primeiro no fluxo global, que em 1994 era de 9,9%, subiu para 13,8% em 2005. Enquanto que o fluxo doméstico cresceu a uma taxa média anual de 5,1%, o fluxo estrangeiro cresceu a 8,8%. Apesar da participação do turista estrangeiro no turismo baiano ser ainda pequena, o aumento observado nesta é uma conquista, pois o turista estrangeiro possui um melhor perfil de gastos. Este dado será analisado detidamente mais adiante.

O comportamento do fluxo de turistas estrangeiros é bastante influenciado pelos movimentos da taxa de câmbio. No período de 1994 a 1998, em que o Real se manteve bastante valorizado, o fluxo de turistas estrangeiros diminuiu a uma taxa anual média de 1,1%. Em 1999 o câmbio passa a ser flutuante e a depreciação do Real que começa nesse período e se estende ininterruptamente até 2003 (ver tabela 5). Nesse período, o fluxo de turistas estrangeiros se expandiu a uma taxa média anual de 17,8%. Nessa forte correlação entre a entrada de estrangeiros e o câmbio, reside a principal preocupação atual do trade turístico. A recente apreciação do Real frente ao Dólar deve não só inibir a vinda de turistas de outros países, como estimular o desvio do fluxo nacional para destinos internacionais.

A Secretaria de Turismo da Bahia¹³ estima que entre 1994 e 2004 a receita turística cresceu 105,5%, passando de R\$1.556.470.000 para 3.198.594.000. A taxa média de crescimento anual da receita turística deste período (7,5%) foi maior do que a taxa média de crescimento anual do fluxo global de turistas (5,5%). Este fato é explicado pela grande expansão da renda gerada pelos gastos dos turistas estrangeiros, como se pode observar na tabela 8. Entre 1994 e 2004 a receita turística gerada pelos estrangeiros cresceu 273,4%, o que significou um crescimento anual médio de 14,1% muito superior ao crescimento médio anual de 4,9% verificado nos gastos do turista nacional. Sobre o destacado crescimento da receita turística dos estrangeiros a Setur afirma que:

¹³ A estimativa da receita derivada do turismo é feita pela SETUR “com base em três variáveis: o gasto médio diário per capita do turista nos municípios receptores, o tempo médio que este permanece no local visitado e o fluxo global. Do produto dessas três informações resulta a receita turística total.” (ibid., p. 30).

“Como a velocidade de crescimento da receita nesse segmento foi bem superior à do fluxo, essa diferença pode estar refletindo uma elevação significativa do gasto médio dos estrangeiros, agregando maior valor ao produto turístico da Bahia, ou um aumento do tempo médio de permanência desses turistas nos locais visitados, ou, ainda, o efeito combinado dos dois fatores.” (BAHIA, 2005a, p. 32).

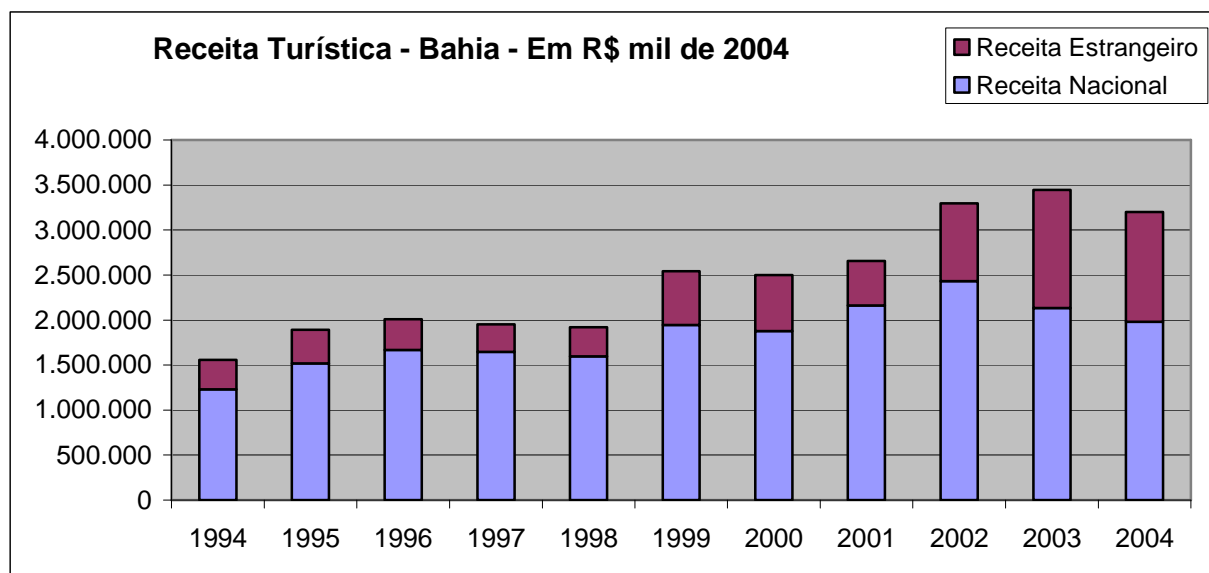


Gráfico 8 – Bahia: receita turística – 1994 - 2004

Fonte: SCT/BAHIATURSA

É importante observar como o desempenho da receita turística estrangeira acompanha as alterações na política cambial do país. De 1998 para 1999 a receita estrangeira aumenta abruptamente devida à forte desvalorização cambial do real no começo do segundo governo de Fernando Henrique Cardoso. No período de 1994 a 2004, a mais alta receita anual turística de estrangeiros foi registrada em 2003, com o valor de R\$1.312.510.000. Foi também no ano de 2003 que o Banco Central do Brasil registrou a taxa média de câmbio mais depreciada (ver gráfico 5). O aumento da receita estrangeira a partir de 2002 é explicado não só pela manutenção da taxa de câmbio a um nível elevado, como pelos reflexos positivos no turismo baiano do ciclo de crescimento econômico internacional que neste ano começou. A depreciação do real transforma o turismo baiano num serviço relativamente barato para os turistas estrangeiros.

Anualmente a Secretaria de Turismo realiza a Pesquisa de Turismo Receptivo em Salvador. Em 2005 foram aplicados foram 4.005 questionários no aeroporto, no terminal rodoviário, no terminal do ferry-boat e em postos policiais da BR-324 e da BA-099. Com base nesta

pesquisa é possível generalizar algumas características do turista que vem à Salvador para o turista que vem à Bahia.

Dentre os turistas brasileiros entrevistados em Salvador em 2005, 31,9 % vieram por motivo de negócios, congressos ou convenções, 31,7 % o fizeram por motivo de lazer, enquanto 20 % vieram com o intuito de visitar familiares e amigos. A maioria destes brasileiros (67,1%) tinha de 26 a 50 anos de idade e 15,9 % deles tinha de 18 a 25 anos. Cerca de 52,9% destes turistas possuía nível de escolaridade superior e outros 36,7% possuía apenas o nível médio. A renda média mensal do turista brasileiro que visita Salvador é de US\$773,00 e o gasto médio diário durante sua estadia na capital é de US\$28,3. O tempo médio de permanência deste turista em Salvador é de 7,2 dias e apenas 42,4% se hospedam em hotéis.

Dentre os turistas estrangeiros que aportaram em Salvador no ano de 2005¹⁴, 75,1 % tiveram como principal motivação o lazer, 13,3 % vieram para visitar familiares e amigos, enquanto 8,1 % tinham como motivo negócios, congressos ou convenções. A maioria destes estrangeiros (71,6 %) tinha de 26 a 50 anos de idade e 18,6 % deles tinha de 51 a 65 anos. Aproximadamente 80,3 % desses turistas se hospedam em hotéis, 75,5 % possuem nível superior e seu tempo médio de permanência em Salvador é de 9,4 dias. A Secretaria de Turismo estima que o turista estrangeiro que visita a Bahia tem uma renda mensal média de US\$ 3.519,00. A média de gasto do turista estrangeiro em 2005 foi de US\$86,6 por dia. Estes dados justificam as ações da Secretaria de Turismo:

Como se pode perceber, individualmente, os turistas internacionais gastaram mais e permaneceram mais dias que os de procedência nacional. Isso reafirma a importância de uma política mais agressiva para atrair turistas de outros países, face aos resultados econômicos e financeiros favoráveis. (BAHIA, 2005b, p. 08).

Entre 2001 e 2005 se observam mudanças na composição das nacionalidades no fluxo de turistas estrangeiros que vem à Bahia, com destaque para a queda e recuperação da participação dos argentinos e o aumento do número de portugueses¹⁵. Em 2001 a Argentina foi o país que mais enviou turistas para Salvador, um total de 90.498 que correspondiam a 29,8 % do fluxo estrangeiro. Em 2002 este país cai repentinamente para a 7ª posição do ranking de maiores emissores de turistas estrangeiros, enviando apenas 27.970 e participando com apenas 8,3% do fluxo. Esse resultado está relacionado à crise enfrentada pela Argentina a

¹⁴ Última Pesquisa de Turismo Receptivo divulgada.

¹⁵ Dados da SETUR.

partir de 2002. Não obstante, a recuperação gradual nos anos seguintes garante a volta dos argentinos em 2005 ao 2º lugar do ranking de países emissores, participando com 12,81 %. O aumento da vinda de portugueses garantiu a eles o 1º lugar com 17,87 do fluxo em 2005. A França foi o 3º país que mais enviou turistas para o Estado, participando com 11,39 % do fluxo estrangeiro. Em 4º lugar está a Itália, com 9,3 %; em 5º, a Espanha, com 8,57 %; em 6º, os Estados Unidos, com 8 %; e em 7º, surpreendentemente está o Chile, desbancando a Alemanha que sempre esteve presente no ranking dos sete países que mais enviam turistas para a Bahia.

É importante observar também a sazonalidade do turismo baiano. Na agenda anual baiana, em dois períodos se observa um aumento expressivo no fluxo de turistas: no carnaval e no verão. O fluxo total de turistas registrado no período do carnaval de 2005 correspondeu a 18,3% do total do fluxo do ano. A forte atratividade deste evento é confirmada pelo novo recorde de turistas registrado no carnaval de 2006: 980.694. Nos meses de verão de 2005 (dezembro de 2004 a março de 2005) a Bahia recebeu 1.900.930 turistas o que corresponde a 36,5% do fluxo total de turistas do ano.

O bom crescimento médio anual de 5,6% do fluxo turístico baiano no período de 1994 a 2005 impulsionou o crescimento do fluxo de hóspedes nos meios de hospedagem – MHs Classificados¹⁶ de Salvador¹⁷ que cresceu em média 4,5% ao ano. Este fluxo cresceu ininterruptamente com exceção dos anos de 2000 e 2005. Em 2005 os hotéis de Salvador receberam um número de 601.422 turistas, sendo que 72,5% eram brasileiros e 27,5% estrangeiros (ver gráfico 9).

¹⁶ A classificação dos meios de hospedagem é realizada segundo critérios da Embratur.

¹⁷ Se costuma utilizar o segmento hoteleiro de Salvador como indicador para o desempenho da hotelaria baiana, devido ao fato deste segmento ser o único que dispõe de uma cobertura estatística maior e de séries contínuas de dados. Salvador recebeu em 2005, 60,6% do total de hóspedes registrados nos MHs da Bahia.

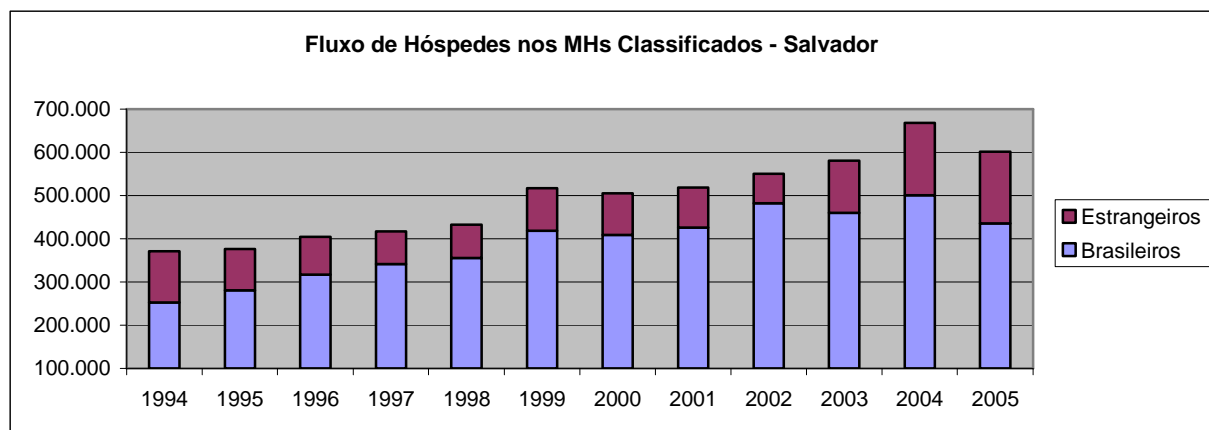


Gráfico 9 – Salvador: fluxo de hóspedes nos meios de hospedagem classificados – 1994 - 2005

Fonte: SCT

Apesar do aumento do fluxo de hóspedes nos meios de hospedagem de Salvador em todo o período de 1994 a 2005, as taxas de ocupação só vão apresentar uma melhora significativa a partir de 1999, justamente o ano em que o fluxo de hóspedes apresenta um expressivo crescimento de 19,8% em relação ao ano anterior. No ano de 1994 a hotelaria soteropolitana experimentou uma taxa média de ocupação de 54,3% e nos anos seguintes, de 1995 a 2005, a taxa de ocupação oscilou num patamar mais elevado de 56,4%, o que é positivo, pois neste período a concorrência no setor aumentou devido à implantação de novos hotéis. Apesar da queda apresentada na taxa de ocupação de 2005, o desempenho da ocupação dos meios de hospedagem no período de 1994 a 2005, como um todo, foi positivo, se comparado às taxas de ocupação registradas nos anos de 1991 a 1993 (BAHIA, 2005a). Ver gráfico 10 abaixo:

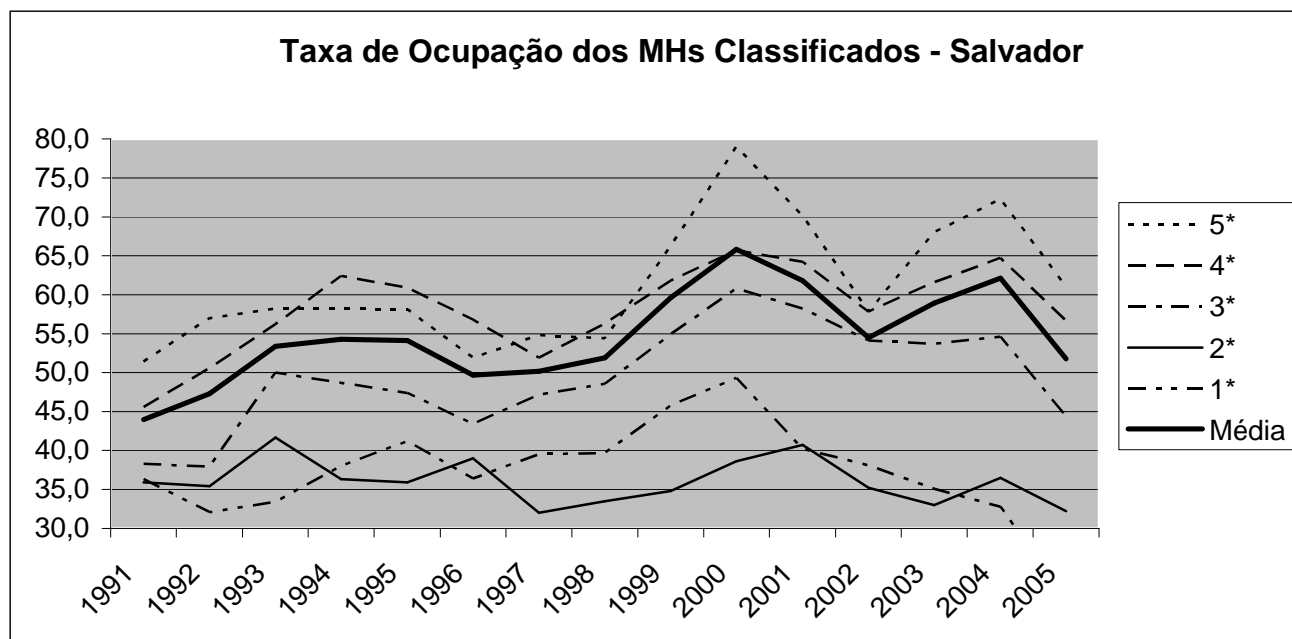


Gráfico 10 – Salvador: taxa de ocupação dos meios de hospedagem classificados – 1991 - 2005

Fonte: SETUR

É interessante observar como as taxas de ocupação de cada categoria de meios de hospedagem oscilam em patamares distintos. No período de 1994 a 2005 a taxa de ocupação dos hotéis de 5 estrelas foi em média 62,6%, superando as taxas de 51,4%, 57% e 58,2% registradas nos anos de 1991, 1992 e 1993, respectivamente. No mesmo período a taxa de ocupação da categoria 4 estrelas oscilou em torno de 60,1%; a taxa da categoria 3 estrelas oscilou em torno de 51,3%; e a da categoria de uma estrela em torno de 38,1 %. A categoria de 2 estrelas, por outro lado, foi a única a obter um desempenho ruim no período de 1994 a 2005, registrando uma taxa média de 35,6 que significa uma redução em relação às taxas de ocupação de 35,9%, 35,4% e 41,7% dos anos de 1991, 1992 e 1993, respectivamente (ver gráfico 10).

O tempo de permanência nos meios de hospedagem de Salvador no período de 1991 a 2005 variou entre 3,2 e 3,8 dias, o que o governo e o setor hoteleiro consideram uma média baixa, mas que se justifica diante de um importante fluxo de turismo de negócios que se dirige à capital. Segundo a Secretaria de Turismo (BAHIA, 2005a, p. 34), o turismo de negócios “já responde por 32% do fluxo turístico que se destina a Salvador, mas tem como uma de suas características a curta estada desses visitantes nos núcleos receptores”. Esta modalidade de turismo é muito importante para amenizar os efeitos da sazonalidade, pois ajuda a aumentar a taxa de ocupação nos períodos de baixa estação. O turismo de negócios é também um nicho

de mercado no qual alguns hotéis buscaram se especializar, como é o caso do Holiday Inn, construído ao lado do Centro de Convenções de Salvador; do Web Hotel, que, ao lado do Shopping Iguatemi, se encontra numa importante e emergente área de negócios de Salvador; e do Catussaba Business, que está sendo construído próximo ao Aeroporto Internacional de Salvador.

O segmento hoteleiro na Bahia tem uma sazonalidade da taxa de ocupação bem definida. Tomando-se como referência a hotelaria de Salvador, observa-se (ver gráfico 11) que os meses de alta taxa de ocupação, janeiro e fevereiro, estão no verão. Enquanto que maio e junho são os meses de mais baixa taxa de ocupação. Em julho, por outro lado, a taxa de ocupação se recupera abruptamente, pois este é o período de férias dos paulistas. Em dezembro um bom índice se mantém, pois este mês corresponde às férias dos europeus. Apesar de existirem períodos bem definidos de baixa estação, Salvador é a cidade da Bahia que menos sofre com a sazonalidade por ser a maior receptora de eventos e congressos do Estado. Devido ao fato destes eventos normalmente ocorrerem fora dos períodos de alta estação, eles são importantes para sustentar a atividade hoteleira em meses em que o fluxo de turistas de lazer é pequeno.

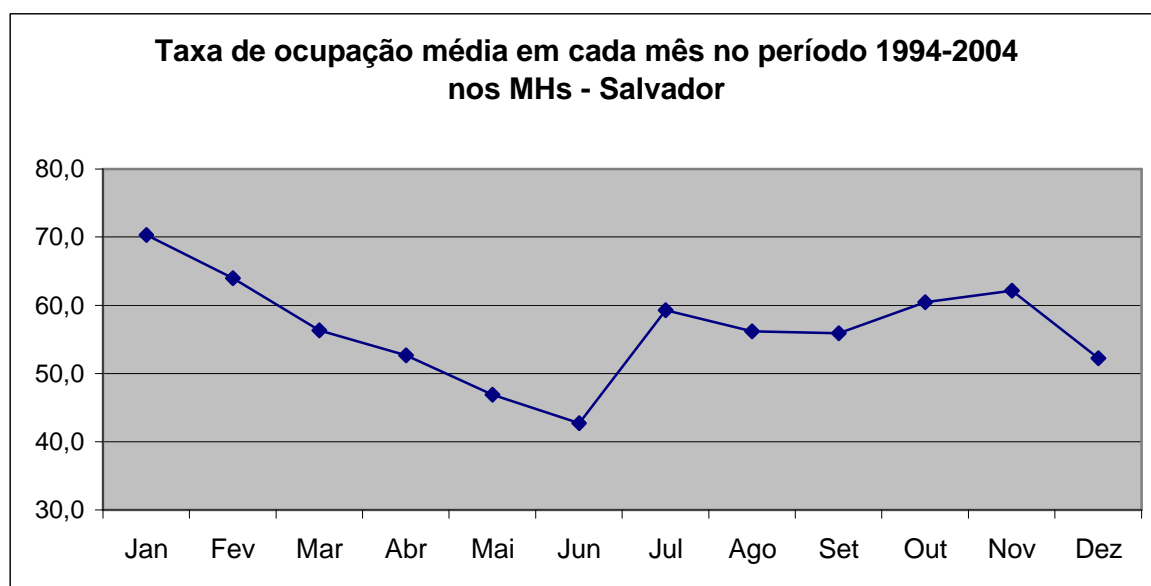


Gráfico 11- Salvador: taxa de ocupação média em cada mês nos meios de hospedagem classificados – 1994 - 2004

Fonte: BAHIATURSA

A partir de 1993 a BAHIATURSA começou a montar um cadastro dos meios de hospedagem que fornece a oferta de hotéis, unidades habitacionais e leitos do setor hoteleiro baiano. Naquele ano a pesquisa foi feita na Costa dos Coqueiros e na Costa do Dendê, e nos anos seguintes a pesquisa foi sendo expandida dentro do território do Estado. Em 1998, este cadastro já abrangia a maior parte dos municípios turísticos e a partir de então ele já pode ser utilizado para acompanhar a evolução da oferta de todo o Estado. Entre 1998 e 2006, o número de meios de hospedagem cadastrados na Bahia cresceu 84%, passando de 1.863 para 3.427 (ver tabela 12). O número de unidades habitacionais oferecidas, por sua vez, cresceu 103,7% no mesmo período, o que significa que os novos hotéis implantados eram de maior porte ou que os antigos hotéis se expandiram, levantando a média de 19, para 21 unidades habitacionais por meio de hospedagem. Ainda assim, verifica-se que a Bahia está alinhada com a estrutura nacional dos meios de hospedagem, pois aqui também a maioria dos hotéis é de pequeno porte.

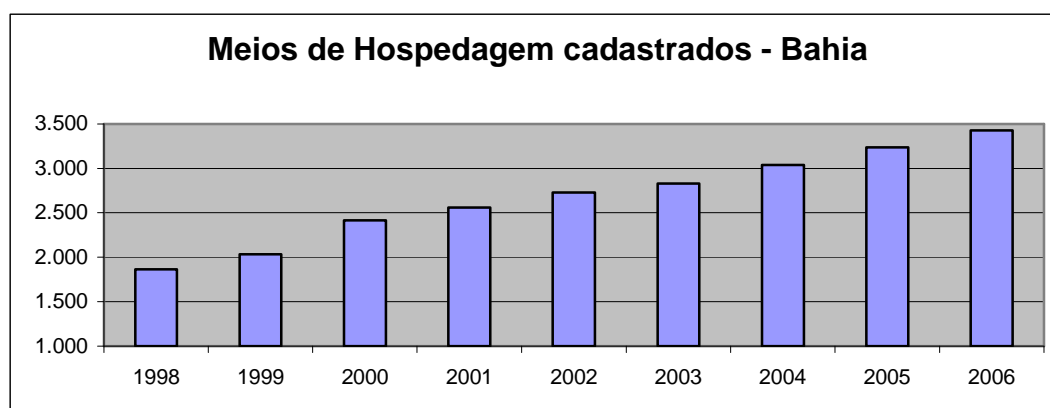


Gráfico 12 – Bahia: meios de hospedagem cadastrados – 1998 - 2006

Fonte: BAHIATURSA

O primeiro cadastro dos meios de hospedagem de Salvador foi feito em 1996 e, deste ano até 2006, o número de hotéis cresceu em média 7,9% ao ano, passando de 181, em 1996, para 387 em 2006. É interessante observar que mesmo com uma destacada expansão da oferta, houve um aumento da taxa de ocupação média dos meios de hospedagem, o que mostra que este foi um bom período para hotelaria soteropolitana.

O número de meios de hospedagem da Costa dos Coqueiros, formada pelos municípios de Jandaíra, Conde, Esplanada, Entre Rios, Mata de São João, Camaçari e Lauro de Freitas, cresceu, em média, 10,7% ao ano no período de 1993 a 2006. Já na Costa do Dendê (Cairú,

Camamú, Ituberá, Marauá, Nilo Peçanha, Taperoá e Valença), este crescimento foi de 11,9% ao ano. Na Costa do Descobrimento, que inclui Porto Seguro, Santa Cruz de Cabrália e Belmonte, o crescimento foi um pouco menor, da ordem de 4% ao ano entre 1994 a 2006. Isto é explicado pela larga base que a oferta da região apresentava em 1994 (409 meios de hospedagem) e pelo aumento do tamanho dos hotéis, ao invés do número de hotéis em si, o que se verifica pelo aumento do número de unidades habitacionais por hotel, de 12,9 para 22,7.



Figura 1 – Destinos Turísticos da Bahia

Fonte: SETUR / BAHIATURSA

O crescimento do setor de hospedagem baiano de, em média, 7,9% ao ano de 1998 a 2006 foi muito bom, principalmente se comparado ao crescimento acumulado da hotelaria nacional de apenas 4,6% em todo o período de 1998 a 2005, segundo dados do IBGE. Apesar de não existirem dados para toda a Bahia, os municípios cadastrados¹⁸ no período de 1994 a 1998 apresentaram crescimento anual médio de 9,5% no número de hotéis. Deste modo, é possível afirmar que no período de 1994 a 2006 o segmento de hospedagem da Bahia teve um excelente crescimento em termos de oferta.

A expansão do turismo internacional no período de 1994 a 2006 da ordem de 4,2% ao ano foi determinante para o crescimento médio do fluxo de hóspedes estrangeiros de 3,1% ao ano no período de 1994 a 2005. O bom desempenho do turismo doméstico neste período foi responsável pelo crescimento médio anual do fluxo de hóspedes de 5,1%. Em geral, as condições externas tanto nacionais quanto internacionais, eram favoráveis para o crescimento do turismo no Brasil, mas porque o turismo baiano se destaca entre os estados brasileiros? A resposta está num bem sucedido modelo de intervenção governamental no setor, que será analisado no próximo tópico.

O anuário 2007/2008 da Revista Exame sobre Turismo fez um levantamento dos empreendimentos hoteleiros em projeto ou em construção no país e chegou a um número de 150. Dentre estes, 42 estão na Bahia totalizando um valor de R\$2,87 bilhões. Dentre estes 42 projetos, 25 estão ligados a capital com origem estrangeira, revelando o crescente interesse do capital estrangeiro pelo turismo baiano, com destaque para o capital português e espanhol. Estes projetos têm previsão de abertura entre 2007 e 2012 e 16 já estão em fase de implantação(ver anexo). É interessante observar, no gráfico 13, a concentração geográfica destes projetos. Eles se destinam exclusivamente a quatro zonas turísticas, quais sejam: Costa dos Coqueiros, Baía de Todos os Santos, Costa do Descobrimento e Costa do Cacau.

¹⁸ Em 1994 os municípios incluídos no cadastro da BAHIATURSA eram: Jandaíra, Conde, Esplanada, Entre Rios, Mata de São João, Camaçari, Lauro de Freitas, Valença, Cairú, Ilhéus, Canavieiras, Porto Seguro, Santa Cruz Cabrália, Andaraí, Lençóis e Palmeiras.

Zonas Turísticas	Nº de projetos	Participação
Costa dos Coqueiros	10	24%
Baía de Todos os Santos	16	38%
Costa do Dendê	0	0%
Costa do Cacau	7	17%
Costa do Descobrimento	9	21%
Costa das Baleias	0	0%
Chapada Diamantina	0	0%
Lagos do São Francisco	0	0%
Caminhos do Oeste	0	0%
Total	42	100%

Gráfico 13: Bahia: Distribuição geográfica dos empreendimentos hoteleiros em projeto.

Fonte: Anuário Exame Turismo – 2007/2008

4.2 O PAPEL DO ESTADO NA PROMOÇÃO DO TURISMO BAIANO

Nas últimas décadas do século XX, o turismo tem chamado a atenção dos governantes como uma grande fonte de renda, divisas e empregos. Muitos países fizeram planos de desenvolvimentos dando ao turismo papel de destaque, como foi a experiência da Espanha, e obtiveram com isto grande êxito. David Littelljohn (1997, p. 03)¹⁹ afirma que a crescente competitividade no setor turístico devido à sua maior internacionalização impõe uma crescente ação do setor público:

In creating tourism competitiveness, policy measures will have to play a closer partnership role with the private sector than the previously case. This may be evidenced in the increasing interest in the environment and sustainable tourism.

A partir da década de 1990, o turismo passa a ser visto como um setor estratégico não só por gerar renda, divisa e criar postos de trabalho na Bahia, mas também pelo seu potencial de diminuir desigualdades socioeconômicas entre as regiões e impulsionar diversos setores da estrutura produtiva da Bahia. Deste modo, o desenvolvimento do turismo será tema sempre presente nas pautas do planejamento público. No período em questão, a ação pública teve papel crucial para sustentar e estimular o crescimento do turismo baiano principalmente através de investimentos em infra-estrutura.

¹⁹ Em nossa tradução: “Na criação de competitividade no turismo, a ação pública terá de atuar como parceiro do setor privado de forma mais profunda do que anteriormente. Isso é evidenciado pelo crescente interesse no meio ambiente e no turismo sustentável!” (LITTELJOHN, 1997, p. 03).

Em 1968²⁰ o governo do Estado da Bahia passa a participar mais intensamente do setor turístico como um interventor direto através da construção de hotéis e equipamentos turísticos. Em 1991, a trajetória muda e o governo terá um papel de impulsionador, mas não mais intervirá tão diretamente (BAHIA, 2005a).

O acontecimento de maior impacto para o turismo baiano na década de 1990 foi a criação de uma série de propostas para a formação de um novo programa para o turismo do Nordeste, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Em períodos anteriores o BID já havia financiado iniciativas nordestinas no setor turístico, mas só na década de 90 se observará uma parceria em financiamentos de grande porte (QUEIROZ, 2002).

A proposta original decorreu de uma consulta do ex-governador de Sergipe, João Alves Filho, ao presidente do BID, na qual era solicitado um financiamento de um projeto de desenvolvimento do turismo sergipano. O financiamento giraria em torno de US\$ 120 milhões. No entanto, este financiamento era muito pequeno em comparação com as operações normais do BID, de modo que foi sugerida pelo BID uma ampliação do projeto para todo o Nordeste. (ibid.)

Em 12 de janeiro de 1990, os governadores do Nordeste se reuniram com representantes do BID e se comprometeram a elaborar projetos e fazer propostas para cada estado individualmente. O projeto foi concluído em dezembro de 1994, instituindo o Programa para o Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (BID/PRODETUR-NE) que contava com recursos da ordem de US\$ 1,5 bilhão, que deveriam ser metade recursos financiados pelo BID e a outra metade recursos próprios dos governos nordestinos.

O Plano do Estado da Bahia apresentado ao BID em 1992 foi nomeado PRODETUR (Programa para o Desenvolvimento do Turismo). Este nome foi utilizado para batizar também o programa para o Nordeste como um todo. Na Bahia o plano foi desenvolvido pelas empresas Consultoria Turística Integrada (CTI) e SOLUÇÃO – Assessoria e Planejamento, que ganharam a licitação pública aberta pelo governo do Estado da Bahia. Segundo Queiroz (2002, p. 148) o Prodetur-BA “tinha como estratégia fundamental a criação de Centros Turísticos Integrados, que se constituiriam em instrumentos de promoção do desenvolvimento

²⁰ Em 1968 foi criada a BAHIAATURSA S.A., denominada, na época, Hotéis de Turismo do Estado da Bahia, com o objetivo de construir, ampliar e administrar hotéis e pousadas.

econômico da região litorânea e do interior do Estado”. Enquanto que a meta geral do Prodetur-NE é assim definida por Lúcia Aquino Queiroz (2002, p. 145):

O programa para o turismo da região Nordeste tinha como diretriz estratégica criar ou consolidar pólos e corredores turísticos, nos quais os investimentos públicos em infra-estrutura (sistema viário e aeroviário, saneamento básico, energia, telecomunicações e recuperação do patrimônio histórico) atuariam como propulsores das inversões privadas em equipamentos e serviços.

A concentração dos esforços e investimentos em centros turísticos foi, na verdade, uma recomendação do PLANTUR (Plano Nacional de Turismo) que foi incorporada ao Prodetur-BA. Este esforço de regionalização espacial culminou com a definição de sete Zonas Turísticas, quais sejam: Costa dos Coqueiros, Baía de Todos os Santos, Costa do Dendê, Costa do Cacau, Costa do Descobrimento, Costa das Baleias e Chapada Diamantina.

No entanto, o BID não estava de acordo com estas formulações, pois temia a pulverização dos recursos públicos em tantas áreas, não permitindo o verdadeiro desenvolvimento. Deste modo, defendia a concentração dos investimentos na Costa do Descobrimento (onde Porto Seguro é o centro turístico) que já tinha um significativo fluxo turístico, mas sofria pela falta de infra-estrutura. Assim, os recursos da primeira parte do Prodetur foram distribuídos desta forma: 57% para a Costa do Descobrimento (principalmente para o município de Porto Seguro) e 43% para outras zonas como a Baía de Todos os Santos, a Costa dos Coqueiros, a Costa do Dendê e a Costa do Cacau.

Os recursos investidos pelo estado em infra-estrutura são provenientes do Programa de Financiamento ao Turismo do Nordeste (Prodetur-NE) coordenado pelo Banco do Nordeste com 60% dos recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e 40% de contrapartida local, o que inclui recursos do tesouro Estadual e do Governo Federal. O Prodetur I foi iniciado em 1991 e terminou em 2004, com investimentos em torno de US\$250 milhões em obras de infra-estrutura básica em áreas turísticas, proteção do patrimônio natural e cultural, qualificação dos recursos humanos e promoção turística. O Prodetur I contemplava também incentivar o setor privado para a implementação de equipamentos e serviços turísticos, através de linhas especiais de financiamento e benefícios fiscais (GAUDENZI, 2001).

Além de fornecer base para a elaboração do Prodetur, as pesquisas realizadas pelas empresas contratadas serviram para identificar os obstáculos ao desenvolvimento do turismo na Bahia. As ações públicas recomendadas para superá-los eram as seguintes: a implantação de um plano de marketing; a proteção do patrimônio ambiental; a expansão dos incentivos a vãos *charters* e outras formas de acesso ao Estado, além de programas voltados à redução da violência. Outros setores prioritários para melhora da infra-estrutura eram: saneamento básico e energia (ibid.).

No período de vigência do Prodetur I, de 1991 a 2004, se destacam os seguintes investimentos públicos nas zonas turísticas do Estado²¹: ampliação e recuperação do Centro de Convenções de Salvador; a construção dos Centros de Eventos Múltiplos de Ilhéus e Porto Seguro; a recuperação do Centro Histórico de Salvador; O Programa Bahia Azul de Saneamento da Baía de Todos os Santos; a construção da Linha Verde; a implantação do sistema de esgotamento sanitário de Ilhéus e Morro de São Paulo; a construção do Aeroporto de Valença; a implantação do sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário em Costa do Sauípe e Praia do Forte; a urbanização do Dique do Tororó; a construção de uma marina em Itaparica; a implementação do Projeto BID-Monumenta em Salvador, Lençóis e Cachoeira; a ampliação do Centro Náutico da Bahia e a construção do Hospital Regional de Porto de Seguro (BAHIA, 2005a).

Uma dificuldade enfrentada pelo Prodetur foi a passividade das prefeituras beneficiadas com obras do programa, que recebiam as construções, mas não controlavam as áreas de sua competência como limpeza urbana, ordenamento do solo, drenagem das vias públicas, etc. Este problema retrata a falta de coordenação existente entre as instâncias governamentais que se torna um empecilho para a melhor alocação dos recursos disponíveis para investimento no setor.

Em 1995, deu-se a junção das áreas da cultura e do turismo, com a criação da Secretaria da Cultura e Turismo - SCT, buscando, como parte da estratégia, utilizar a cultura baiana como diferencial do produto turístico do Estado. Segundo Queiroz (2002, p. 157):

Foi também fundamental para a criação dessa Secretaria o grande diferencial da cultura baiana (folclore, gastronomia, música, dança, arquitetura, jeito de viver, etc.)

²¹ Ver figura 1.

para a atividade turística estadual, assim como o consumo, pelo turismo, de elementos culturais.

A partir desta iniciativa começa-se a perceber um novo enfoque das políticas públicas baianas em turismo: a existência de um estímulo mútuo da cultura e do turismo. Desde 1995 a SCT²² é responsável por gerenciar os recursos do Prodetur I, enquanto que a Empresa de Turismo da Bahia – BAHIA-TURSA fica encarregada de promover e vender o produto turístico.

A primeira fase do Prodetur-BA melhorou significativamente a infra-estrutura de alguns pólos turísticos baianos e promoveu o destino Bahia nacional e internacionalmente, gerando um aumento do fluxo turístico do estado. Devido ao bom desempenho obtido pelo programa, a segunda etapa do Prodetur foi assinada entre o BNB e o BID. O Prodetur II começou na Bahia em 2001, e até 2006 três contratos de financiamento já tinham sido assinados, somando um total de R\$39 milhões. A contrapartida local prevista nestes contratos é de R\$ 50,7 milhões, sendo que 70% da verba é viabilizada pelo Ministério do Turismo e 30% pelo Governo do Estado da Bahia. Dentre estes R\$50,7 milhões, R\$25,9 já foram viabilizados em ações de saneamento, sinalização turística, obra de rodovia, projetos de recuperação de patrimônio histórico e elaboração dos Planos de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (BAHIA, 2006a).

Os principais objetivos da segunda fase do Programa de Desenvolvimento do Turismo são: complementar e implementar a infra-estrutura básica de 70 municípios turísticos baianos; desenvolver capacitação profissional e empresarial; fortalecer a capacidade municipal de gestão do turismo; desenvolver ações de planejamento estratégico; e intensificar o programa de atração de investimentos privados no segmento turístico (BAHIA, 2006b).

4.3 O CLUSTER BAIANO DE ENTRETENIMENTO

O governo da Bahia, através de um convênio com a Fundação Luís Eduardo Magalhães e a Secretaria de Cultura e Turismo, contratou a empresa de consultoria Monitor Group, da qual Michael Porter é um dos sócios fundadores. A empresa ficou encarregada de fazer um diagnóstico do cluster de turismo e entretenimento baiano, apontando suas qualidades e fraquezas. Em 2001 foi apresentado pela Monitor o relatório “Reinventando o cluster de

²² Em 2007 a SCT foi dividida em Secretaria de Turismo - SETUR e Secretaria de Cultura - SECULT.

entretenimento do Estado da Bahia”, que além de fazer o diagnóstico, apresentou as estratégias a serem perseguidas para consolidar a Bahia como um destino competitivo nacional e internacional (BURGOS, 2001).

A Monitor Group (2001, p.29) define cluster como “um conjunto de empresas e entidades paralelas que estão direta e indiretamente relacionadas à cadeia produtiva de uma indústria em uma região e envolve organizações do setor público, privado e institucional”. A abordagem da Monitor Group agrega os setores de turismo, cultura, lazer, esportes, música e gastronomia em mesmo cluster, o cluster de entretenimento (ver tabela 13). A justificativa é que na Bahia estes setores têm uma relação sinérgica com o turismo, agregando valor à experiência turística do visitante. A relação do turismo com a cultura é o maior exemplo, pois enquanto as manifestações culturais enriquecem o produto turístico baiano, os próprios turistas formam parte da demanda destas atrações culturais, sustentando a atividade (MONITOR, 2001).

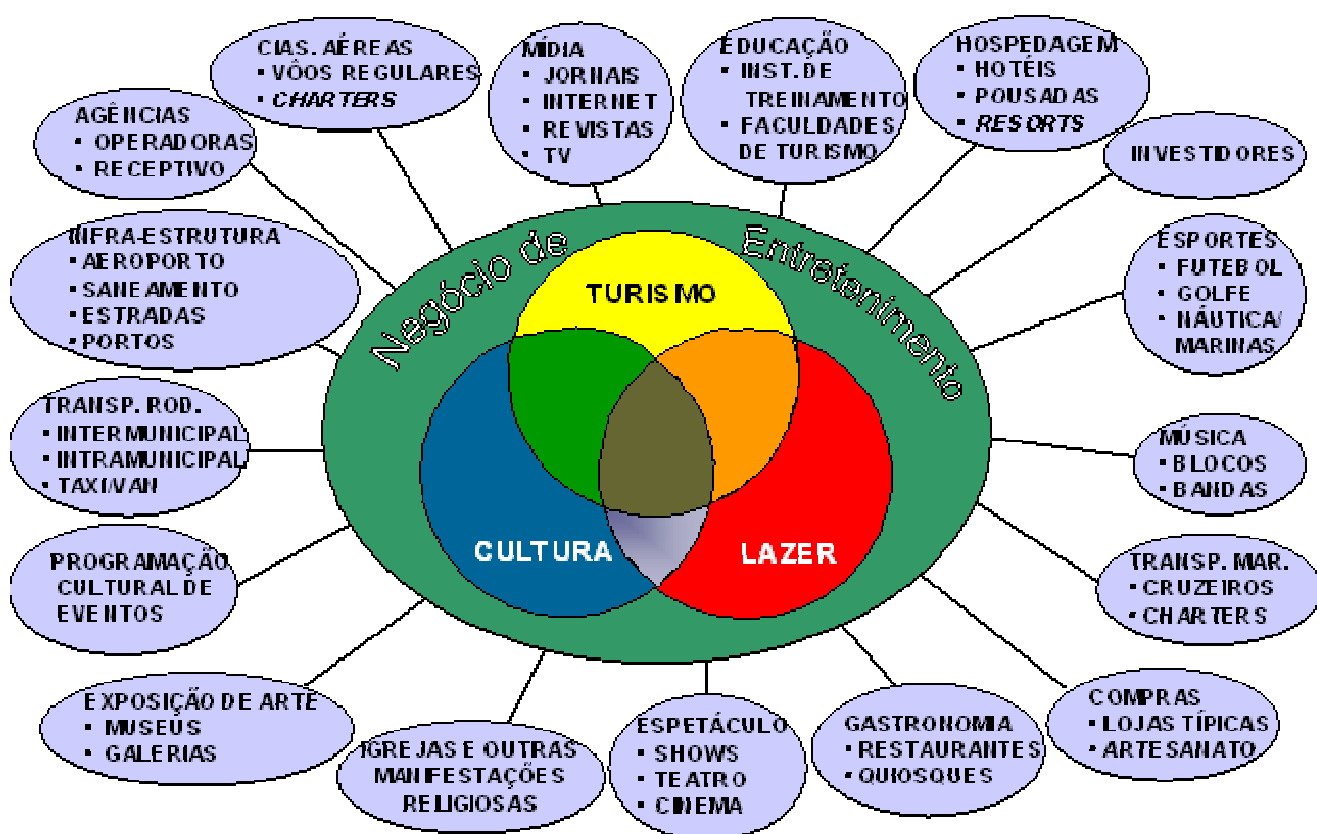


Figura 2 - Principais componentes do Cluster de Entretenimento

Fonte: Monitor Group

A Monitor Group elaborou o diagnóstico do cluster através da análise do “diamante” de Michael Porter (ver capítulo 2). Este “diamante” é formado por quatro elementos: as condições de fatores; as condições da demanda local; as indústrias correlatas e de apoio (cluster); e as condições de estratégia estrutura e rivalidade das empresas. Estes elementos modelam o ambiente no qual um cluster é criado. A partir da análise do diamante é possível identificar obstáculos e oportunidades para a criação de vantagens competitivas.

A avaliação da Monitor sobre os fatores básicos foi positiva, pois a Bahia possui atrativos naturais variados em praticamente todo o território e um rico patrimônio histórico. Outro fator básico bem avaliado é a população local muito hospitaleira, assim como a presença de mão de obra abundante e barata. Esta avaliação é confirmada pela Pesquisa de Turismo Receptivo de Salvador de 2005, em que 90,2% dos turistas pontuaram os atrativos naturais como “bom” e 90,7% consideraram o patrimônio histórico “bom”. Estes fatores, no entanto, não constituem vantagens competitivas, pois não diferenciam a Bahia de outros destinos de “sol e praia”. Competir com base em fatores básicos significa competir em preço, o que reduz a receita dos empresários, fazendo com que esses diminuam os custos, o que acarreta, por sua vez, na deterioração da qualidade do produto oferecido (BAHIA, 2005b; MONITOR, 2001).

A avaliação dos recursos avançados, por outro lado, foi ruim. A mão-de-obra empregada no *trade* de turismo e entretenimento baiano é muito pouco qualificada, a infra-estrutura é deficiente e os serviços são de baixa qualidade. Na Pesquisa de Turismo Receptivo de Salvador de 2005 turistas estrangeiros e nacionais avaliaram 20 itens: equipamentos de lazer; passeios oferecidos; empresas/serviços receptivos; informação turística; guias de turismo; meios de hospedagem; bares e restaurantes; comércio/compras; diversões noturnas; serviços de táxis; serviços médicos; comunicações correio/telefone; sinalização urbana; segurança pública; transporte urbano; terminal marítimo/ferry boat; terminal rodoviário; aeroporto; e urbanização. Dentre estes, apenas o aeroporto teve avaliação positiva, enquanto que segurança e limpeza pública, transporte urbano e terminal marítimo obtiveram a pior qualificação (ibid.).

A demanda interna foi conceituada pela Monitor como regular. O turista doméstico gasta em média US\$28,3 por dia e possui renda mensal de US\$773, enquanto que o turista estrangeiro gasta em média US\$86,6 por dia e tem renda mensal de US\$3.519. O fato de o turista nacional gastar pouco e ter baixo poder aquisitivo significa que ele não é exigente, ou seja, ele não se constitui em um fator que pressiona as empresas do cluster na direção de um

aprimoramento na qualidade dos serviços oferecidos. Apesar da demanda interna não ser sofisticada, o crescimento desta de aproximadamente 5,1% ao ano de 1994 a 2005, se constitui num fator positivo, pois isto permite que o setor turístico aproveite economias de escala.

A forma de interação dos componentes do cluster também obteve uma avaliação ruim. Segundo a Monitor, dentro deste cluster quase não há cooperação, dado que as atitudes das empresas costumam ser individualistas e às vezes oportunistas. Isto é bastante claro na relação entre o setor turístico e o cultural, pois os hotéis não divulgam ou simplesmente desconhecem a programação turística das suas cidades e os agentes receptivos não costumam incluir idas a museus ou a teatros no itinerário indicado ao turista. A criação de cooperação entre os agentes do cluster é a única forma de tornar a experiência turística na Bahia diversificada e completa. O ponto positivo identificado é na organização do carnaval, momento em que se enxerga uma coordenação maior entre os agentes do *trade* (ibid.).

O quarto elemento do diamante, que envolve o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna, tampouco foi bem avaliado. A Monitor observou que a cultura empresarial é pouco desenvolvida e que raramente se elabora uma estratégia integrada para o setor. Outro fator negativo é a concorrência predatória observada no setor hoteleiro. Quando a taxa de ocupação cai, os empresários costumam competir em preços, causando deterioração do equipamento hoteleiro, abaixando os salários e, por conseguinte, diminuindo cada vez mais a qualidade do serviço oferecido.

Um elemento externo que influencia os quatro determinantes da competitividade é o governo. Através de subsídios, políticas de educação, regulamentação da concorrência e da propaganda, e outras ações, o governo é capaz de moldar o diamante nacional. Segundo Porter (1999), o papel do governo deve ser o de reforçar a competitividade nacional, encorajando a mudança, promovendo a rivalidade doméstica e estimulando a inovação. A Monitor Group avaliou a ação do governo no setor de turismo e entretenimento como intermediário. Foi muito bem avaliado o papel de destaque que tem sido atribuído ao setor turístico pelo governo do estado, que é visto nos pesados investimentos em infra-estrutura e nas campanhas de marketing nacional e internacional que lograram aumentar bastante o fluxo turístico. Por outro lado, a Monitor afirma que há uma relação paternalista entre o setor público e o setor privado.

Foi observado também que há pouco diálogo entre o governo e o empresariado, gerando, por vezes, ineficiência nos gastos realizados (ibid.).

A Monitor avalia que parte da expansão do turismo na Bahia na década de 1990 se deve a ações tomadas tanto pelo setor público quanto pelo setor privado: avanços na infra-estrutura devidos, principalmente, a investimentos do governo; melhorias em educação e treinamento²³; reformas de grandes atrações como o Pelourinho; construção de novos Centros de Convenções²⁴; implantação de agenda cultural; campanhas de marketing no Brasil e no exterior; atração de grupos estrangeiros como, por exemplo, o Accor e o Pestana que aumentam a competição no setor (ibid.).

A avaliação final da Monitor Group (2001, p. 22) “indica que o cluster de entretenimento da Bahia necessita avançar em praticamente todos os aspectos do diamante para se tornar competitivo”. A atuação do governo, elemento que foi melhor avaliado, impulsionou bastante o desempenho do cluster no período de 1994 a 2006. Não obstante, Porter (1993, p. 148) insiste que “a política governamental falhará se continuar sendo a única fonte de vantagem competitiva”. É preciso que o cluster baiano se fortaleça através da criação de vantagens competitivas nos quatro atributos do diamante: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Mediante a análise do cluster baiano de entretenimento, a Monitor sugere que estratégia para o século XXI seja o enfoque na atração qualitativa de turistas, ou seja, atrair o turista que esteja disposto a gastar mais. Para isso é preciso melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Outra forma de melhorar o perfil do turista que vem para a Bahia é através de uma maior integração entre o turismo e a cultura. Segundo a Monitor (2001, p. 12), a cultura “ajuda a diferenciar o produto turístico, atraindo um turista mais qualificado, de maior gasto médio diário e de maior permanência”.

²³ Um marco neste quesito foi a criação do Instituto de Hospitalidade.

²⁴ O Centro Cultura e de Eventos do Descobrimento, em Porto Seguro, foi construído em 2000.

5 CONCLUSÕES

Foi constatado que para se compreender a dinâmica da hotelaria baiana era preciso estudar também a dinâmica do turismo baiano, pois Lage e Milone (2001) afirmam que o produto turístico é um amálgama de serviços prestados desde a saída do turista do seu local de residência, até a sua volta. Esta forte relação da hospedagem com outros serviços turísticos, implica que o desempenho do setor hoteleiro vai ser uma função do desempenho do turismo.

No capítulo dois, foi apresentado o quadro teórico de Ferraz, Kaupfer e Haguenaer (1995), que aponta a necessidade de se analisar os fatores sistêmicos que afetam externamente a hotelaria baiana, os fatores estruturais que abrangem o ambiente competitivo deste setor e os fatores empresariais. Estes fatores sistêmicos se constituem em verdadeiras externalidades à hotelaria baiana e correspondem aos diversos elementos de âmbito macroeconômico internacional e nacional analisados no segundo e terceiro capítulos, respectivamente. Para o estudo específico da configuração da indústria hoteleira baiana, no quarto capítulo, deu-se preferência à utilização do referencial teórico de Porter (1993), que divide em quatro os atributos que determinam a competitividade de um setor: as condições de fatores; as condições de demanda; as indústrias correlatas e de apoio; e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

A análise do turismo internacional no século XXI feita no item 2.4 ajudou na compreensão dos fatores sistêmicos que afetam a hotelaria baiana e que, portanto, influenciaram na dinâmica desta no período de 1994 a 2006. Neste intervalo o fluxo internacional de turistas cresceu em média 4,1% ao ano, chegando em 2006 a um recorde de 842 milhões de chegadas internacionais. Segundo dados da OMT, em 2005 o turismo representou 6% do total de vendas de bens e serviços do mundo. Os principais fatores responsáveis por este desempenho foram: a expansão econômica dos países desenvolvidos; o aumento do tempo livre; o aumento da população idosa; a queda nos preços das passagens aéreas; a deterioração das condições de vidas nos grandes centros urbanos; e o aumento da renda. No período de 2001 a 2003, no entanto, o mercado de viagens e hospedagem foi conturbado por crises internacionais decorrentes dos ataques terroristas nos EUA em setembro de 2001, da moratória da dívida externa da Argentina em 2001/2002 e a gripe asiática em 2003.

Apesar do Brasil estar em 36º no ranking de principais destinos turísticos do mundo, ele apresentou excelente crescimento de 171% no fluxo de turistas estrangeiros no período de 1994 a 2006, superando o crescimento de 62% registrado no mundo. Verificou-se, então, que o turismo brasileiro foi impulsionado pela expansão do turismo mundial no período e conseguiu não só expandir o fluxo de chegadas internacionais, como o de divisas. O turismo doméstico também obteve ótimo desempenho. Entre 1994 e 2006 o número de desembarques nacionais cresceu 251%. Entre os principais fatores apontados que impulsionaram o turismo doméstico no período estão: o crescimento do nível de atividade da economia; o aumento de renda da população; o financiamento das passagens aéreas e dos pacotes turísticos; e a forte desvalorização do real entre 2002 e 2004 (GORINI; MENDES, 2005).

Os principais determinantes da dinâmica da hotelaria brasileira apontados para o período de 1994 a 2006 foram: o crescimento do turismo; o fim do processo inflacionário; o desenvolvimento de fontes de financiamentos especiais para o setor; a entrada de fundos de pensão no setor; e a entrada de redes hoteleiras internacionais. Estes fatores impactaram positivamente o setor hoteleiro baiano que expandiu em 103,7% o número de unidades habitacionais ofertadas no período de 1998 a 2006.

As mais importantes conclusões retiradas do estudo dizem respeito, não aos fatores sistêmicos internacionais e nacionais que afetam a hotelaria baiana, mas sim aos fatores estruturais e empresariais sob os quais este setor tem poder de influência e que estão no âmbito da Bahia.

Um importante ponto a ser destacado neste sentido é a necessidade de aumentar a qualidade dos serviços prestados em todo o *trade* turístico da Bahia, dos hotéis e restaurantes aos aeroportos e rodoviárias. O produto turístico baiano é de baixo preço e de baixa diferenciação. Para reverter este quadro, a Monitor Group (2001) aposta na estratégia de melhorar a experiência turística através de uma maior integração entre cultura e turismo, pois a presença de atrativos culturais agregam valor ao produto turístico. Apesar de a Monitor indicar que deve-se focar as ações de marketing no turista que gasta mais, acredita-se que existam outros mercados-alvo interessantes a serem atingidos. A programação cultural da Bahia é bastante diversificada o que permite associar diferentes eventos a diferentes públicos. As festas de São João, por exemplo, que ocorrem em final de junho poderiam ser vendidas em pacotes, juntamente com o transporte e a hospedagem, para turistas de outros estados, focando o público universitário. O interesse em incluir na programação turística festas como a de São

João e as “vaquejadas” é a possibilidade de diminuir a sazonalidade. A extinção de vôos que vinham do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, para a Bahia, reforça a necessidade de aumentar o fluxo de turistas de outros estados além de São Paulo. Outro nicho que pode ser explorado dada a expressividade da sua participação no fluxo de turistas de Salvador é a própria demanda interna do Estado da Bahia.

A importância de diversificar a estratégia de atração de turistas, para além dos turistas de alto poder aquisitivo, está na configuração da hotelaria baiana que se compõe, na sua maior parte, de hotéis de pequeno e médio porte. Os grandes hotéis, que na maioria das vezes estão ligados a redes hoteleiras internacionais ou nacionais, possuem vantagens na atração de fluxo de hóspedes, pois possuem escala para investir em campanhas publicitárias ou participam das campanhas de marketing da rede, beneficiando-se das centrais de vendas desta, além de possuir uma demanda relacionada aos clientes fiéis à esta rede hoteleira. Os hotéis de pequeno e médio porte, por outro lado, têm maiores dificuldades para investir em ações de marketing e por oferecerem, em sua maioria, serviços menos sofisticados, costumam atrair hóspedes de menor poder aquisitivo. Isto implica que a implementação da estratégia de “alto preço e alta diferenciação” sugerida pela Monitor Group significaria beneficiar os grandes hotéis, excluindo os hotéis de pequeno e médio porte.

A diversificação do produto turístico baiano parece ser uma estratégia que reflete melhor a diversidade da hotelaria baiana. Para os grandes hotéis internacionalizados, a estabilidade dos fatores sistêmicos e a disponibilidade de infra-estrutura, segurança e mão de obra são suficientes para conseguir um desempenho positivo, pois estes hotéis possuem canais próprios de atração de hóspedes. Os pequenos e médios hotéis, por outro lado, além de dependerem da estabilidade macroeconômica e das condições de fatores, dependem do fluxo de turistas que vem para a Bahia, que, a estes hotéis, é algo completamente externo. Diferente dos grandes hotéis, os pequenos e médios têm baixo poder de controle do fluxo de hóspedes. Daí a importância do governo aumentar a demanda deste setor incentivando, por exemplo, a demanda interna baiana e a demanda nacional. Deve-se elaborar políticas públicas diversificadas, compatibilizando-as com os diferentes segmentos do setor hoteleiro baiano

O diagnóstico feito pela Monitor Group em 2001 foi base para a elaboração de um novo modelo de gestão do turismo e da cultura e do turismo na Bahia e para a criação do Cluster de Entretenimento e Cultura da Bahia. Não obstante, observa-se pouca alteração na forma de

gestão do setor público no turismo e parcos avanços no estabelecimento de um cluster que através de um sistema de redes, realmente permita a troca de experiências e incremento de produção e vendas. Em 2004, três anos após a criação do Cluster, apenas 18 empresas participavam do mesmo e, entre estas, estavam majoritariamente grandes empresas como a Rede Bahia, a Accor, a Odebrecht, a Sauípe S.A. e o Pestana. Isso mostra, em primeiro lugar, a concentração dos setores de turismo e entretenimento na Bahia. De forma mais geral, esta concentração ocorre através de grandes e poucos grupos que dominam as grandes festas e eventos e que constantemente se misturam com a política eleitoral e com os grupos políticos locais. Em segundo lugar observa-se a falta de mobilização e coordenação entre as empresas do *trade* de turismo.

A falta de integração entre as empresas do cluster é devido, segundo a Monitor, à falta de cultura empresarial e às atitudes individualistas destas. A falta de cultura empresarial é o verdadeiro problema, pois nenhuma empresa precisa deixar de ser individualista ao atuar no cluster, mas apenas estar ciente de que através da cooperação ela pode ganhar mais, participando de atividades conjuntas e diminuindo, assim, custos. Por isso é paradoxal a ausência das pequenas empresas no cluster, dado que elas predominam no setor hoteleiro e deveriam ser aquelas que obtém maiores benefícios de um sistema de intercâmbio e cooperação. Acredita-se que a relação paternalista/protecionista do Estado com o setor turístico reproduz esta falta de dinamização e coordenação do *trade*. Os agentes privados do turismo baiano são muito dependentes do Estado, eles esperam que o Estado tome todo o tipo de iniciativa e se responsabilize por muitas ações relacionadas ao setor. Faz-se necessária a passagem deste modelo onde predomina a ação do governo, para um em que este seja apenas um coordenador das ações no turismo. Além disso, sugere-se que o Estado continue a fomentar a atividade turística através da implantação de infra-estrutura e aumento da segurança nos centros turísticos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Henrique de. O setor serviço e a geração de trabalho e renda. In: AVENA, Armando (Org.). **Bahia: temas estratégicos - subsídios para a formulação de políticas públicas**. Salvador: SEPLAN, 2006. p. 117-141. Capítulo 4.
- AMAZONAS, Eny. **Perfil da hotelaria nacional**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/>>. Acesso em: 18 set. 2007.
- ANDRADE, Carlos Magno Diniz Guerra de. **Investimentos em turismo**. Salvador: Seplantec, 2000. p. 199-219.
- AS POTENCIALIDADES** turísticas do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.brasilturismojornal.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2006.
- ASMUSSEN, Michael Willy. **Ciclos de oferta de hospedagem comercial transeunte – impacto na rentabilidade dos investimentos em empreendimentos hoteleiros**. 2004. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica - USP, São Paulo, 2004.
- BAHIA. Governo do Estado. **Relatório de atividades 2006**. Salvador: SEPLAN, 2006.
- _____. **Século XXI Consolidação do turismo: estratégia turística da Bahia 2003-2020**. Salvador: Coleção Selo Turismo, 2005.
- BAHIA. Secretaria do Turismo. **Relatório de pesquisa de turismo receptivo Salvador – 2005**. Salvador, 2005.
- BAHIA** que faz: densificação da base econômica e geração de emprego e renda. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br/>>. Acesso em: 18 jun. 2006.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 1998.
- _____. Globalização do turismo – comunicação e concorrência no mercado internacional. **Turismo em Análise**. São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da USP, v. 7, n. 1, p. 62 - 71, mai. 1996.
- BARRETTO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo de turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- BURGOS, Fred. Turismo baiano traça estratégias para ampliar fluxo e receita. **Bahia Análise e Dados**. Salvador, SEI, v.11, n. 2, p. 29 - 40, set. 2001.
- CARVALHO, Caio Luiz de. Mudanças do turismo no Brasil. **Bahia Análise e Dados**. Salvador, SEI, v.6, n. 4, p. 88 - 92, mar. 1997.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CLASSIFICAÇÃO** nacional de atividades econômicas – Versão 1.0. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 316 p.

DAEMON, Ilka Gonçalves, SAAB, William George Lopes. **As Potencialidades turísticas do Estado da Bahia**. Gerência setorial de turismo do BNDES. Junho de 2001. Disponível em: <<http://www.bnades.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2006.

DANTAS, Marcelo. Competitividade internacional em turismo: a identidade cultural contra o mito da qualidade dos serviços. **Bahia Análise e Dados**. Salvador, SEI, v.11, n. 2, p. 162 - 168, set. 2001.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GAUDENZI, Paulo. **Evolução da economia do turismo na Bahia**: reflexões de Economistas Baianos. Salvador: CORECON, 2001. p. 78-110.

GARRIDO, Inez Maria Dantas. **Modelos multiorganizacionais no turismo**: cadeias, clusters e redes. Salvador: Secretaria de Cultura e Turismo da Bahia, 2002.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

GUIA, Walfrido dos Mares. As potencialidades do setor de turismo. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 jul. 2006. p. A-10.

JACOBINA, Ronaldo. Estado perde 20 vôos com a nova malha aérea do país. **A Tarde**. Salvador, 06 out. 2007. p.19.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César. **Economia do turismo**. São Paulo: Papirus, 1996.

LITTELJOHN, David. Internationalization in hotels: current aspects and developments. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford, v.9, n.5-6, p.187-192, ago. 1997.

MATTOS, Andrea Cilene de. **Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort**. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica - USP, São Paulo, 2004.

MENDES, Renato. A difícil escalada brasileira. **Anuário Exame Turismo**. São Paulo, p 24 - 29, abr. 2007.

MENDONÇA, Letícia. O desempenho do turismo baiano nos anos 90. in: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. **Dez Anos de Economia Baiana**. Salvador, SEI, p. 159 - 192, 2001.

MONITOR GROUP. **Criando o cluster de entretenimento do Estado da Bahia – sumário executivo**. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães/Secretaria de Cultura e Turismo, 2001. 34p., il. (mimeo.).

OTRO año récord para el turismo mundial. Disponível em: <<http://www.unwto.org>>. Acesso em 20 mar. 2007.

PAIVA, Maria das G. de Menezes et al. Hotelaria do nordeste: no espelho da globalização. **Turismo em Análise**. São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da USP, v. 7, n. 2, p. 45 - 62, nov. 1996.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição** = On Competition: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

QUEIROZ, Lúcia Aquino de. A hotelaria de Salvador e de Fortaleza no pós-real. **Conjuntura e Planejamento**. Salvador, SEI, n. 19, p. 23-26, dez. 1995.

_____. **Turismo na Bahia**: estratégias para o desenvolvimento. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo, 2002.

RECOMENDAÇÕES da Organização Mundial de Turismo/Nações Unidas sobre estatísticas de turismo. Disponível em <<http://www.untwo.org>>. Acesso em 16 mar. 2007.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável**: A proteção do meio ambiente. Campinas: Papirus, 1997.

VARGAS, Heliana Comin. Turismo e valorização do lugar. **Turismo em Análise**. São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da USP, v. 9, n. 1, p. 7 - 19, mai. 1998.

VASSALLO, Cláudia. Um prazer que move economias e transforma países. **Anuário Exame Turismo**. São Paulo, p. 6 - 7, abr. 2007.

ANEXO – Empreendimentos em projeto ou em construção na Bahia

	Empreendimento	Localização	Investimento estimado (R\$)	Uhs	empregos diretos
1	Complexo Turístico na Praia do Forte	Mata de S. João	620.000.000	8.000	8.000
2	Hotel em Baixios	Entre Rios	300.000.000	4.000	4.000
3	Ilha de Barra Velha Resort	Canavieiras	225.000.000	580	1.100
4	Iberostar Bahia	Mata de S. João	184.000.000	950	1.500
5	Reserva Imbassaí	Mata de S. João	150.000.000	1.050	1.200
6	Bahia Beach	Trancoso	150.000.000	50	300
7	Projeto Ondina	Belmonte	127.000.000	350	400
8	Costa de Imbassaí	Mata de S. João	104.000.000	1.344	1.344
9	Complexo Sol Meliá	Camaçari	100.000.000	1.000	250
10	Projeto Belmonte	Belmonte	88.900.000	100	150
11	Warapuru Hotel	Itacaré	80.000.000	40	100
12	Terravista Golf Hotel	Porto Seguro	70.000.000	220	200
13	Villa de Imbassaí	Mata de S. João	70.000.000	500	500
14	Resort Salvador	Salvador	66.490.000	260	250
15	Projeto SPE	Belmonte	63.500.000	277	NI
16	Madrid/Lisboa - Armação	Salvador	60.000.000	760	600
17	Resende Beach	Itacaré	60.000.000	30	100
18	Hotel Salvador	Salvador	50.000.000	180	400
19	Projeto Kelandra	Belmonte	38.100.000	302	NI
20	Breezes Canavieiras resort	canavieiras	26.160.000	210	300
21	Hotel Salvador Solar dos Azulejos	Salvador	24.350.000	164	200
22	Projeto DGI	Belmonte	19.050.000	100	60
23	Txai Resort	Trancoso	18.000.000	40	120
24	Catussaba Suítes	Salvador	16.350.000	86	86
25	Catussaba Business	Salvador	14.170.000	133	133
26	Txai Resort	Salvador	14.000.000	42	80
27	Caeser Business	Salvador	13.043.000	102	100
28	Bahia Suítes Residence	Salvador	13.000.000	220	120
29	Stella Maris Resort e Conventions	Salvador	12.500.000	350	310
30	Canavieiras resort superclubs	canavieiras	12.000.000	210	210
31	Bahia Plaza resort Porto Busca-vida	Camaçari	11.000.000	200	160
32	Ibis Salvador iguatemi	Salvador	11.000.000	208	42
33	Porto Bello Beach Business	Salvador	10.715.000	430	430
34	Le Carlo\Les Terrasses	Camaçari	10.435.000	195	140
35	Comfort Inn Aeroporto Salvador	Lauro de Freitas	10.028.000	126	90
36	Formule 1 Salvador Iguatemi	Salvador	10.000.000	195	39
37	Wondertur Bahia	Ilhéus	7.000.000	120	100
38	Vila Ilha Brinquinho	Canavieiras	6.000.000	5	30
39	Golden Dolphin residence	Porto Seguro	3.994.000	42	23
40	Grande hotel de Itaparica	Itaparica	2.500.000	76	80
41	Hotel Paulus	Salvador	2.017.000	88	88
42	Palace Hotel	Salvador	1.800.000	90	80

Fonte: Anuário Exame Turismo – 2007/2008

	Incorporador	operadora	origem do capital	Situação	Previsão de abertura
1	Grupo Trusam	a definir	Espanha	em projeto	2010
2	GrupAce	a definir	Espanha	em projeto	a definir
3	Universal Properties Brasil	a definir	França	em projeto	2010
4	iberostar	Iberostar	Espanha	Iniciado	2009
5	Reta Atlântico	Gran Paladium	Portugal	Iniciado	2012
6	Patrik Axelsson	a definir	Suécia	Iniciado	2010
7	Luso Brasil	a definir	Portugal	em projeto	2010
8	Orissio Investimentos	a definir	Itália	em projeto	2010
9	Grupo Sol Meliá	Tivoli Hotéis	Espanha	em projeto	2009
10	Belmonte Empreendimentos	a definir	França	em projeto	2009
11	João Guedes	a definir	Portugal	Iniciado	2007
12	Terravista	Terravista	Brasil	em projeto	2008
13	Orissio Investimentos	a definir	Itália	em projeto	2009
14	Grupo Imocom	a definir	Portugal	em projeto	2009
15	SPE	a definir	Inglaterra	em projeto	2008
16	Grupo Madrid Lisboa	Grupo Madrid Lisboa	Portugal/Espanha	Iniciado	2009
17	Patrik Axelsson	Nobis	Suécia	em projeto	2009
18	Grupo Imocom	Hilton	Portugal	em projeto	2010
19	Kelandra	a definir	Suíça	em projeto	2009
20	Ilha de Canavieiras Resort	SuperClubs	Brasil	em projeto	2008
21	Grupo Imocom	a definir	Portugal	Iniciado	2008
22	DGI	a definir	Inglaterra	em projeto	2008
23	Txai/RFM	Txai	Brasil	em projeto	2008
24	Dihol	Catussaba Hóteis	Brasil	Iniciado	2007/08
25	Dihol	Catussaba Hóteis	Brasil	Iniciado	2007/08
26	Txai/RFM	Txai	Brasil	em projeto	2008
27	Grupo Fator	Grupo Posadas	Brasil	Iniciado	2008
28	Ivan Leão	Itambé	Brasil	Iniciado	2008
29	Sol Express	Rede Sol Express	Brasil	Iniciado	2007
30	Sérgio Kalil	SuperClubs	Brasil	em projeto	2008
31	Plaza Hotéis	Plaza Hotéis	Brasil	em projeto	2010
32	HSTM	Accor Hotels	Brasil	em projeto	2008
33	Cícero Senna	Porto Bello Hotéis	Brasil	em projeto	2009
34	Carlos dos Santos Marruxo	a definir	França	Iniciado	2008
35	Refran	Atlantica Hotéis	Brasil	Iniciado	2009
36	HSTM	Accor Hotels	Brasil	em projeto	2008
37	Wondertur	Wondertur	Portugal	em projeto	2008
38	Universal Properties Brasil	a definir	França	em projeto	2010
39	Golden Dolphin	Golden Dolphin	Brasil	Iniciado	2007
40	Sesc	Sesc	Brasil	Iniciado	2007
41	Maria Diva Zanibone	Aliança Palace Hotel	Brasil	Iniciado	2007
42	Hotéis Alexandre de Almeida	a definir	Portugal	em projeto	2009

