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

VIVIANE SANTOS SILVEIRA

O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NA BAHIA: O CASO DO COMPLEXO TURÍSTICO SAUÍPE

SALVADOR

1998

VIVIANE SANTOS SILVEIRA

O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NA BAHIA: O CASO DO COMPLEXO TURÍSTICO SAUÍPE

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Economia da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Econômicas

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

SALVADOR

1998

RESUMO

O intuito desta pesquisa é abordar, particularmente, o segmento turístico na Bahia denotando sua conjuntura e potencial de crescimento, enfatizando a importância das políticas implementadas por órgãos do governo na promoção de uma infra-estrutura básica, especificamente no litoral Norte, e enfaticamente sobre a construção da Linha Verde, elaborando um estudo de caso que consiste na elucidação do processo de implantação do Complexo Turístico Sauípe, o maior investimento privado em turismo no país, idealizado pela Organização Odebrecht, localizado no litoral norte do Estado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5

2 TURISMO NA BAHIA: CRESCIMENTO E PERSPECTIVAS 7

2.1 MERCADO TURÍSTICO E O PLANO REAL 7
2.1.1 Turismo e competitividade 8

2.2 BAHIA, CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DO TURISMO 9
2.2.1 Turismo na Bahia e Plano Real 10
2.2.2 Geração de receitas e empregos (diretos e indiretos) 11
2.2.3 Incentivos governamentais e investimentos turísticos 13

2.3 METAS E PERSPECTIVAS 16

3 PANORAMA TURÍSTICO DO LITORAL NORTE PÓS - CONSTRUÇÃO DA LINHA VERDE 20

3.1 RELAÇÃO DE PONTOS E ATRAÇÕES TURÍSTICAS DA COSTA DOS COQUEIROS - LITORAL NORTE 20

3.2 CONSTRUÇÃO DA LINHA VERDE E DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DO LITORAL NORTE - BA 22
3.2.1 Área de Proteção Ambiental - Litoral Norte (APA - LN) 22

4 ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT: PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA 28

4.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO 28

4.2- CONTEXTUALIZAÇÃO E INDICADORES DE COMPETITIVIDADE 33
4.2.1 Estratégia competitiva: conceituação e análise 33
4.2.2 Diversificação produtiva como estratégia de expansão 35
4.2.3 Fatores determinantes da diversificação 36

5. PROJETO DE REVITALIZAÇÃO TURÍSTICA PORTO SAUÍPE 39

5.1 IMPACTOS SOCIAIS DO EMPREENDIMENTO 43

5.2 ALGUNS ASPECTOS ECONÔMICOS DO PROJETO 44
5.2.1 Principais custos e despesas operacionais - síntese 45
5.2.2 Resultados operacionais 46

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 47

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 52

ANEXOS 62

1 INTRODUÇÃO

Para tratar do desenvolvimento do turismo na Bahia algumas hipóteses podem ser formuladas de forma muito exploratória, sob a ótica da competitividade local frente a outros pólos nacionais e internacionais:

- Não há investimento em capital humano: a mão-de-obra utilizada não possui nível educacional equiparável a outros núcleos turísticos; o que existe, em pequena escala, é um processo de treinamento do trabalhador para exercer uma função específica, tendo como consequência não o aumento do emprego para a população local mas uma tendência crescente de importação de mão-de-obra;
- Custos como desvantagem comparativa: associados a uma infra-estrutura ruim, mão-de-obra ineficiente, e a um sistema tributário inadequado;
- Fluxo expressivo de turistas nacionais: registrando, nos últimos anos, um fluxo maior que o de turistas estrangeiros. Os motivos podem estar relacionados a uma maior sensação de segurança do que em outros pólos nacionais, ou aceitação passiva da ineficiência da mão-de-obra e desconforto, associado a poluição visual.

O intuito desta pesquisa é abordar, particularmente, o segmento turístico na Bahia denotando sua conjuntura e potencial de crescimento, enfatizando a importância das políticas implementadas por órgãos do governo na promoção de uma infra-estrutura básica, especificamente no litoral Norte, e enfaticamente sobre a construção da Linha Verde, elaborando um estudo de caso que consiste na elucidação do processo de implantação do Complexo Turístico Sauípe, o maior investimento privado em turismo no país, idealizado pela Organização Odebrecht, localizado no litoral norte do Estado.

A primeira parte do trabalho trata da elucidação e análise do segmento turístico na Bahia, ressaltando a importância das ações governamentais como provedora da instalação de infra-estrutura básica e de incentivos aos

investimentos turísticos, culminando num demonstrativo dos impactos sociais e econômicos no que se refere a geração de emprego e renda.

A seguir, aborda-se a ascensão e consolidação do litoral norte do estado da Bahia como pólo turístico de grande representatividade, ressaltando seus atrativos naturais, principalmente associados a uma reestruturação de políticas governamentais, de incentivos fiscais e de infra-estrutura básica, fundamentada no período posterior a construção da Linha Verde, identificando as vantagens e transformações econômicas e sociais sobre a população local e à economia baiana.

Na seqüência, faz-se uma explanação sobre a história da formação e evolução da Organização Odebrecht, já que se trata da idealizadora do Projeto Porto Sauípe, objeto particular de estudo. Enfatizando sua atuação na economia baiana, abordando sua relevância a nível internacional, demonstrando sua capacidade competitiva segundo os padrões de qualidade e competitividade mundiais, estratégia de diversificação produtiva da empresa e, particularmente, seu direcionamento a projeção do Complexo Turístico Sauípe.

Na quarta parte, elabora-se um estudo de caso, abordando o projeto turístico Porto Sauípe, que se projeta como maior investimento privado em turismo no país, e ressaltando a importância dos programas de incentivos governamentais. Desta forma, serão avaliados seus reflexos sobre a economia baiana no que se refere as transformações sociais e econômicas relativas a geração de emprego e de renda.

Por fim é feita uma análise comparativa, do desempenho do turismo na Bahia, no Litoral Norte e do Complexo Turístico Porto Sauípe, através de tabelas obtidas na Odebrecht S.A. e BAHIATURSA, baseando-se na oferta de unidades habitacionais (UH’S) e empregos diretos gerados nos meios de hospedagem (MH’S).

2 TURISMO NA BAHIA: CRESCIMENTO E PERSPECTIVAS

2.1 MERCADO TURÍSTICO E O PLANO REAL

Nas últimas décadas, a indústria do turismo tem se apresentado em evidente expansão no Brasil, decorrente principalmente pelo crescimento da classe média urbana e ampliação da infra-estrutura turística. No entanto, a inserção do Brasil no contexto do turismo internacional, tem se mostrado, ao longo do tempo, inexpressivo diante da dimensão e magnitude dos fluxos físico e monetário oriundos da movimentação dos turistas a nível mundial, sendo que este desempenho se atribui nitidamente à imagem negativa do país no exterior relativa a crescente violência urbana, ausência de investimentos em infra-estrutura turística, alto custo das viagens e, principalmente, devido a sobrevalorização da moeda nacional frente ao dólar americano.

Com base nisto o advento do Plano Real, instaurando a estabilidade econômica, quebrando a ciranda inflacionária, gerou movimentos de forças opostas: uma segurança maior da classe média que programando seu orçamento poderia investir em turismo e lazer, e uma retração do fluxo de turistas estrangeiros associada, principalmente as alterações impostas pela política cambial, elevando os preços dos serviços turísticos, fazendo com que os roteiros turísticos brasileiros apresentem-se mais caros e ainda menos competitivos internacionalmente.

Entretanto, ao estabilizar a economia, através da valorização da moeda e posteriormente, ao adotar medidas de contenção de consumo, como a desindexação salarial, restrição ao crédito e elevação dos juros internos, o Plano também impactou diretamente sobre o fluxo turístico doméstico, contraindo sobretudo os ganhos da classe média, influindo distintamente nos diversos núcleos nacionais, desviando turistas para outros pólos.

2.1.1 Turismo e competitividade

A nova relação dólar/real tornou o produto turístico, como os demais produtos de exportação pouco competitivos internacionalmente, razão pela qual, há que se buscar nas vantagens competitivas uma relação preços à paridade internacional para os produtos turísticos brasileiros, sob a pena de reduzir-se expressivamente o fluxo turístico internacional no país.

Na Tabela 1, no ano de 1997, a receita gerada por turistas estrangeiros e nacionais correspondeu a 12% e 87% respectivamente. Entre 1993 e 1994 percebe-se, acentuadamente, a queda da participação estrangeira de 23% para 17%, associada a instituição do Plano Real, que através da sobrevalorização do câmbio, encareceu e tornou menos competitivo internacionalmente, o mercado turístico brasileiro .

TABELA 1 - RECEITA TURÍSTICA TOTAL, SEGUNDO RESIDÊNCIA PERMANENTE
BAHIA - 1990/97 (1)

ANO	RECEITA (EM US$ 1.000)			PART. %	
	NACIONAIS	ESTRANG.	TOTAL	NACIONAIS	ESTRANG.
1990	276.582	45.718	322.301	85,81	14,19
1991	267.953	53.304	321.257	83,41	16,59
1992	331.546	72.865	404.411	81,98	18,02
1993	356.143	112.354	468.497	76,02	23,98
1994	487.215	103.455	590.670	82,49	17,51
1995	726.554	143.256	869.810	83,53	16,47
1996	766.638	124.459	891.097	86,03	13,97
1997	745.934	110.652	856.586	87,08	12,92

FONTE: BAHIATURSA
NOTA: (1) Base Salvador, incluso Itaparica e Praia do Forte.

Contrapondo-se à evidente perda de competitividade do mercado turístico nacional frente aos mercados tradicionais, relativamente a captação de turistas estrangeiros, observa-se um crescimento do segmento turístico nacional, permitido pelo aumento participativo de turistas brasileiros, apesar de estes buscarem ainda o mercado externo visando menores custos, preços

e facilidades de pagamento e devido ao apelo que exerce a realização de uma viagem ao exterior.

TABELA 2 - FLUXO GLOBAL DE TURISTAS, SEGUNDO RESIDÊNCIA PERMANENTE
BAHIA - 1990/97 (1)

ANO	N.º DE TURISTAS			PART. (%)	
	NACIONAIS	ESTRANG.	TOTAL	NACIONAIS	ESTRANG.
1990	1.577.199	148.802	1.726.000	91,38	8,62
1991	1.824.064	159.936	1.984.000	91,94	8,06
1992	1.781.665	183.744	1.965.409	90,65	9,35
1993	2.132.696	217.268	2.349.963	90,75	9,25
1994	2.352.693	244.034	2.576.727	91,31	8,69
1995	2.350.965	229.893	2.580.858	91,09	8,91
1996	2.608.007	194.262	2.802.269	93,07	6,93
1997	2.768.666	176.391	2.945.057	94,01	5,99

FONTE: BAHIATURSA
NOTA: (1) Base Salvador, incluso Itaparica e Praia do Forte.

Na Tabela 2 estima-se o crescimento do fluxo de turistas nacionais, entre os anos de 1997 e 1990, em 75%, em detrimento a representatividade de estrangeiros em torno de 18%, participando, em 1997 com 6% do fluxo global.

2.2 BAHIA, CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DO TURISMO

A atual realidade da estrutura econômica brasileira, exige a adaptação dos agentes econômicos e dos diversos segmentos de mercado direta ou indiretamente vinculados à atividade turística, provocando uma autêntica reengenharia individual, gerencial e setorial. Os efeitos conjugados dessa conjuntura desfavorável ao turismo tiveram particular repercussão sobre a vitalidade da atividade turística na Região Nordeste, limitando-a.

Em 1995, a insatisfação dos turistas estrangeiros quanto aos preços dos produtos na cidade de Salvador e a readaptação a uma estrutura de preços elevados expressa-se, segundo Grazia Burman, numa “procura maior por hospedagens mais baratas, como albergues e hospedarias não classificados, que passaram a abrigar entre 9,7% e 12,9% dos fluxos dos turistas,

respectivamente, além de ter reduzido a permanência média dos turistas na cidade". (BURMAN. out.1995, p.18)

O ganho em competitividade reside na capacidade de identificar a situação atual de dificuldades e limitações, os pontos de estrangulamento a nível da demanda, dos recursos e tecnologias disponíveis, do processo de gestão e amplitude das políticas setoriais e, através de estratégias, convertê-los em plataformas de transformação e sinergia para alcance da imagem desejada para o turismo brasileiro, recuperando as praias urbanas e preservando a qualidade ambiental.

Neste contexto, o turismo baiano, composto predominantemente pelo fluxo de turistas nacionais, sofre reflexos diretos das alterações provocadas pelas medidas econômicas implementadas pelo Plano Real no país. Num primeiro momento as novas medidas adotadas que retraíram a inflação aqueceram o consumo e desviaram recursos das aplicações financeiras, atraídos pelas possibilidades de financiamento dos pacotes turísticos levando ao crescimento da emissão de turistas a pólos turísticos internacionais e a um processo de aquecimento do turismo interno.

Sendo assim o modelo de desenvolvimento adotado para a cidade de Salvador impulsionado pelas vantagens comparativas, que foram a tônica do planejamento turístico, tem mostrado um descompasso entre os próprios pólos turísticos do estado, fazendo-se necessária - embora se reconheça as atribuições naturais de Salvador, uma modernização voltada ao atendimento das novas demandas referentes ao segmento de feiras e congressos, sendo prioritário preparar-se através da inovação de equipamentos e implantação de preços competitivos em nível internacional.

2.2.1 Turismo na Bahia e Plano Real

Avaliando os efeitos das políticas econômicas impostas pelo Plano Real sobre o turismo em Salvador, registra-se a perda de competitividade em relação a outros núcleos brasileiros, à medida que em plena alta estação de verão houve retração no fluxo global de turistas nacionais em consonância com o declínio do fluxo internacional.

Segundo Carlota Gottschall, entre junho de 1994 e agosto de 1995 os produtos turísticos tiveram seus preços acrescidos em 33,7%, enquanto a inflação geral de preços em Salvador foi de 44,4%, proveniente da elevação dos preços da hotelaria, alto custo de transporte, e elevação dos preços de produtos e serviços de pouca qualidade de bares e restaurantes, perdendo em competitividade e representatividade.[1]

2.2.2 Geração de receitas e empregos (diretos e indiretos)

A indústria do turismo vem ampliando sua importância como geradora de empregos diretos, indiretos ou fixos, e como fonte de receita crescente, onde a ampliação da movimentação internacional de turistas promove a circulação de um potencial de recursos cada vez maior, sendo aproveitado apenas de modo residual pelo Brasil.

Na última década, devido a expansão da rede hoteleira e de restaurantes no estado da Bahia, o turismo vem ampliando sua importância como atividade geradora de empregos diretos e fixos, e de demanda por mão-de-obra temporária, registrando aumentos nos períodos de alta estação, assim tornando este segmento um importante vetor do mercado de trabalho informal do estado.

De acordo com Carlota Gottschall, o setor turístico é responsável por cerca de **17 mil empregos diretos e fixos** distribuídos entre as principais regiões turísticas da Bahia, o que comparativamente ao total de empregos existentes

[1] GOTTSCHALL, Carlota. p.18, dez.1994.

nas empresas petroquímicas, por exemplo, que limita-se atualmente a 10 mil empregados, é uma quantidade bastante expressiva. (GOTTSCHALL. dez. 1995, p.128)

No entanto há dificuldades estatísticas em se comparar empiricamente a intensidade da geração de emprego do setor turístico em relação a outros setores, já que as estatísticas sobre o emprego turístico não dimensionam os impactos indiretos desta atividade.

Comparativamente ao setor petroquímico, que no início dos anos 80, período de expansão do Pólo, gerando empregos e renda transformou a estrutura da demanda de parcela da população de Salvador - à medida que propiciou o surgimento de diversas atividades na capital baiana, a exemplo de shopping centers e rede hoteleira, credita-se à atividade turística, uma renda tendencialmente concentrada em poder dos grupos proprietários das redes hoteleiras de grande porte e agências de viagens.

O setor turístico baiano, possui significativa capacidade de empregar mão-de-obra, demonstrando-se capaz de contribuir para minorar o problema de desemprego estrutural no estado, apesar de oferecer baixa remuneração da força de trabalho e, portanto, não representar grandes impactos sobre a distribuição de renda.

A formação profissional referente à qualificação e remuneração da mão-de-obra turística é extremamente heterogênea, podendo existir em cada subsetor exigências bastante peculiares registrando-se em sua grande maioria alto contigente de mão-de-obra menos qualificada e fixa, constituindo-se numa fonte de empregos para grupos sociais menos favorecidos, ou até mesmos para desempregados, que passam a ter no turismo uma fonte de renda complementar às suas necessidades básicas.

O crescimento da movimentação internacional de turistas reflete-se de modo mais significativo sobre a receita gerada do que sobre o fluxo físico,

promovendo a circulação de um potencial de recursos que é aproveitado apenas de modo residual pelo Brasil. Neste contexto, embora os números absolutos apresentados não indiquem variações de grande magnitude a Bahia detém uma posição de relativo destaque, registrando taxas de crescimento tanto do fluxo como da receita, similares às verificadas no turismo mundial e superiores as observadas no contexto nacional, o que se atribui a decisão política que objetiva o fomento do turismo, tornando-o um segmento de grande representatividade no PIB, gerando emprego e renda e propiciando o desenvolvimento econômico.

2.2.3 Incentivos governamentais e investimentos turísticos

A intervenção governamental impacta significativamente sob a composição do PIB baiano. De acordo com Grazia Burman, “a atividade turística na Bahia registrou taxas de crescimento bastante expressivas, principalmente após 1990, devido o planejamento e ação intensiva do governo baiano em priorizar e estimular este setor, visando ampliar a geração de receitas. Seu crescimento acumulado de 34,2% entre 1990 e 1995, superou as taxas de crescimento do PIB estadual. (BURMAN. dez. 1995, p.122)

O segmento turístico tem se tornado novamente pauta essencial na agenda governamental desde 1991, haja vista a necessidade de recuperar seu dinamismo e liderança no cenário nacional, e de promover condições para um incremento ainda maior dessa atividade econômica fundamental ao desenvolvimento do estado. As ações estratégicas adotadas basearam-se no marketing e programas de investimento e desenvolvimento do produto turístico.

A partir disso e devido ao fato de se ter alcançado o objetivo inicialmente proposto em sua implementação, o governo através de ações estratégicas do governo com o intuito de diversificar o “Produto Bahia”, revestiu-se de uma moderna e dinâmica concepção de espaços e produtos, de maneira tal que se estende o período de permanência dos turistas no estado, canalizando os

benefícios sócioeconômicos atribuídos a atividade turística para regiões menos desenvolvidas.

Assim, a economia baiana desenvolveu-se através de um intenso programa que dinamizou a atividade turística articulada ao setor privado conquistando novos segmentos de mercado, desenvolvendo o turismo ecológico, principalmente nos pólos turísticos do interior, promovendo a recuperação e adaptação dos produtos turísticos existentes, identificando limitações de infra-estrutura com o objetivo maior de captar eventos técnicos, profissionais, feiras e festivais e investimentos privados.

Os investimentos públicos no setor têm sido realizados sob duas vertentes: realização de obras de infra-estrutura em áreas com potencial para exploração da atividade e implantação de centros turísticos integrados, no contexto do Prodetur (Programa de Desenvolvimento do Turismo na Bahia).

O Prodetur, é um programa de infra-estrutura básica e criação de rodovias para o turismo, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e estendendo-se aos demais estados do Nordeste. Propõe uma estratégia de desenvolvimento para a Bahia a partir do turismo, redesenhando a geografia turística do estado, pautada fundamentalmente na descentralização, reduzindo a polarização atualmente existente em torno do Rio de Janeiro, ampliando largamente as perspectivas para o estado pelas suas peculiaridades de clima e características histórico-culturais, dinamizando outros setores devido aos reflexos do crescimento do setor turístico.

A fim de explicitar as intenções políticas do governo do estado da Bahia, sedimentadas no Prodetur pode-se citar:

1. **Pró-turismo**: consiste numa linha especial de crédito para o setor, com prazos de carência e de juros inferiores até mesmo aos praticados pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), sendo operado pelo Desenbanco, atendendo preferencialmente pequenas e médias

empresas nas áreas de hospedagem, modernização de serviços turísticos, recreação e lazer, sendo analisados pela Bahiatursa dando seu parecer técnico as conveniências do setor;

2. **Pró-Bahia** (Programa de Promoção do Desenvolvimento da Bahia): financia uma parte correspondente ao ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), através do Proind, fundo de promoção ao desenvolvimento industrial, com o objetivo de atrair novos investimentos;

3. **Programa Nordeste Competitivo**: apoia, no setor turístico, segmentos de hospedagem, marinas, parques temáticos, restaurantes com casas de espetáculos turísticos, centros de convenções, recuperação de equipamentos e prédios históricos para fins turísticos, assistido por financiamentos do BNDES.

A Bahiatursa, criada em 1968 para exploração da indústria e comércio hoteleiro, transformou-se, a partir de 1973, numa empresa que atua mediante ações integradas e complementares iniciadas pelo governo e refletida em todos os agentes turísticos, à medida que gera investimentos crescentes, priorizando as atividades de marketing e de venda dos atrativos diversificados, diferenciados e específicos da Bahia, acompanhando as ações de infra-estrutura implementadas pelo governo do estado, assistência empresarial aos novos projetos de empreendimentos turísticos e capacitação de novos investimentos.

As ações da Bahiatursa, tem como prioridades deter a queda do fluxo turístico e ampliar a demanda. Visando atingir estas metas, tem-se como plano estratégico retomar contato com parceiros tradicionais, companhias aéreas e vendedores de turismo no Brasil e no exterior, priorizando as ações com retorno de curto prazo, captação de novo eventos que gerem mais receita e estabelecimento de novas fronteiras turísticas atingindo mercados estratégicos nacionais e internacionais.

A opção do Governo do Estado da Bahia de investir em turismo exemplifica-se, segundo Lúcia Queiroz, num investimento de cerca de US$ 32 milhões, no período de 1991 a agosto de 1995, em investimentos públicos canalizados para a infra-estrutura e promoção turística em 89% e 11%, respectivamente. Assim, Salvador, responsável por 47,6% do fluxo turístico baiano em 1994, captou um maior volume dentre os recursos aplicados, em torno de 32%, seguida pelo Litoral Norte com 18,4%, caracterizada pela disponibilidade à implantação de equipamentos turísticos de padrão internacional". (QUEIROZ. 1995, p.111)

Desde 1991, através da SCT (Secretária da Cultura e Turismo), o governo vem investindo em obras de infra-estrutura: saneamento básico, abastecimento de água, fornecimento de energia elétrica e sistemas de telecomunicações, estradas, aeroportos e portos para embarcações turísticas. Neste sentido, "registra-se atualmente a modernização do Aeroporto Internacional Luís Eduardo Magalhães (antigo Dois de Julho), onde estão sendo empregados R$ 143 milhões desde maio de 1998, com recursos próprios e financiamentos concedidos pelo BNDES, BID, bancos alemães e japoneses".[2]

Os investimentos turísticos privados acompanham a especialização definida pela infra-estrutura pública, sendo desta forma redirecionados à região litorânea, que se distribuem basicamente, no que concerne a níveis de recursos e investimentos, primeiramente ao litoral Norte e consecutivamente a Salvador e Porto Seguro, passando a operar com preços mais atrativos seja em relação aos valores pagos pelas hospedagens ou pelo barateamento dos produtos e serviços, exigindo investimentos na formação de mão-de-obra necessária à oferta de serviços qualificados.

2.3 METAS E PERSPECTIVAS

Os desafios para o setor turístico constitui-se, sem dúvida, no ajuste dos preços de seus produtos, atualmente em desvantagem internacional sob

[2] O IMPULSO de Sauípe. p.18, jul./ago. 1998.

resultado da política cambial praticada pelo Governo Federal, e melhoria e conservação da qualidade das praias e centros turísticos. Em nível de tendências, pouco deverão ampliar-se o fluxo turístico total, embora já se registrem aumentos de receita turística em dólares, devido a paridade cambial, levando ao aumento de atratividade dos investimentos estrangeiros na Bahia, apostando-se no incremento do turismo interno principalmente devido aos investimentos em infra-estrutura e saneamento.

Assim, enquanto os preços se mantiveram elevados em termos de comparações internacionais, somente os turistas brasileiros produziram um fluxo constante de visitas ao território nacional, e à capital baiana em particular, principalmente estimulado pelo turismo de negócios e feiras.

Setores diretamente ligados ao turismo receptivo, como o segmento hoteleiro e as excursões, utilizam-se, até o momento, de uma prática adequada de administração de preços, criando condições para aumentar a competitividade do produto, mantendo seu preço abaixo do crescimento da inflação. Contudo, a falta de adequação dos demais segmentos do setor em preços e qualidade compatíveis com o poder de compra do mercado turístico nacional e internacional, comprometem a ampliação da atividade turística em Salvador.

A Tabela 3 destaca a evolução recente dos macroindicadores de desempenho do turismo baiano. Comparando os anos de 1997 e 1993, observa-se crescimento da receita gerada em turismo, de aproximadamente 83%, como resultado do aumento do fluxo de turistas neste período.

Esta receita, proveniente dos gastos de turistas, impactou sobre o PIB em US$ 1,62 bilhões em 1997.

TABELA 3 - RESULTADOS DO TURISMO NA BAHIA - 1993/1997

ANO	Nº TURISTAS (em milhões)	RECEITA GERADA (em US$ milhões)	IMPACTO PIB (em US$ milhões)
1993	2,35	468,5	0,94
1994	2,58	590,7	1,15

1995	2,58	869,8	1,68
1996	2,80	891,1	1,70
1997	2,95	856,6	1,62

Fonte: BAHIATURSA

O turismo somente se consolidará como atividade propulsora do desenvolvimento econômico e social na Bahia, se:

- Houver um esforço conjunto entre os agentes públicos e privados;
- Promover melhorias na qualidade de vida da população viabilizando a oferta técnica;
- Explorar as características e singularidades dos distintos mercados, através de uma estratégia de marketing apropriada.

Para que a Bahia consiga conquistar um maior espaço do mercado turístico deverá portanto obter não apenas o conhecimento de seus mercados concorrenciais mas, sobretudo, a criação de condições concretas para barganhar uma maior representatividade num cenário altamente competitivo.

Na Tabela 4 expõe-se metas almejadas pelo Governo do Estado da Bahia, compreendidas no período de 1998 a 2005, com estimativas ascendentes de número de turistas, geração de receitas e impacto na formação do produto interno bruto.

TABELA 4 - METAS DO TURISMO NA BAHIA - 1998/2005

ANO	Nº TURISTAS (em milhões)		RECEITA GERADA (em US$ milhões)		IMPACTO PIB (em US$ bilhões)	
HIP	**Média**	**Forte**	**Média**	**Forte**	**Média**	**Forte**
1998	3,06	3,12	908,0	925,1	1,72	1,75
1999	3,19	3,31	962,5	999,1	1,82	1,89
2000	3,31	3,51	1.020,2	1.079,0	1,93	2,04
2001	3,45	3,72	1.081,4	1.165,4	2,05	2,20
2002	3,58	3,94	1.146,3	1.258,6	2,17	2,38
2003	3,73	4,18	1.215,1	1.359,3	2,30	2,57
2004	3,88	4,43	1.288,0	1.468,0	2,44	2,78
2005	4,03	4,69	1.365,3	1.585,5	2,58	3,00

FONTE: BAHIATURSA

3 PANORAMA TURÍSTICO DO LITORAL NORTE PÓS-CONSTRUÇÃO DA LINHA VERDE

A região (ver anexo) revela-se um núcleo turístico ascendente, sinalizando atrativamente a investimentos públicos e privados, estimulada pela proximidade a cidade de Salvador e ao Aeroporto Internacional Luís Eduardo Magalhães (antigo Dois de Julho), permitindo ligação direta a pólos emissores nacionais e internacionais, e devido a atrativos locais reestruturados mediante ação governamental exemplificada na construção da Linha Verde, beneficiando os diversos municípios da região.

3.1 RELAÇÃO DE PONTOS E ATRAÇÕES TURÍSTICAS DA COSTA DOS COQUEIROS - LITORAL NORTE

1. **Praia do Forte**: marco zero da Linha Verde, baseia-se no ecoturismo e fatores histórico - culturais, exemplificados pelo Projeto Tamar, de preservação de tartarugas marinhas e pelas ruínas do Castelo Garcia d'Ávilla;

2. **Imbassaí**: situado a 63 km de Salvador e a 13 km da Praia do Forte desponta, além das praias e caminhos de água doce, para o turismo ecológico;

3. **Porto Sauípe**: distando 80 km de Salvador e 17 km de Imbassaí. Em evidente desenvolvimento, registra o maior nível de investimentos em infra-estrutura na região, com construção de um complexo turístico, idealizado pela Organização Odebrecht, que se expressa como maior investimento privado em turismo no país;

4. **Massarandupió**: aldeia de pescadores das mais rústicas com praias desertas e infra-estrutura mínima. Situado a 2 km de Porto Sauípe;

5. **Subaúma**: caracterizada por concentração urbana e equipamentos turísticos de pequeno porte;

6. **Baixio**: situada a 21 km de Subaúma, propicia a prática do surf possuindo pouco investimento em infra - estrutura;

7. **Sítio do Conde**: situado a 6 km da Vila do Conde e a aproximadamente 179km de Salvador, concentra grande parte das pousadas e infra - estrutura turística;

8. **Mangue Seco**: situada no extremo nordeste do estado, precisamente, na divisa com Sergipe a 242 km de Salvador. Possui poucas pousadas e restaurantes, fundamenta-se na atração da natureza selvagem.

Na realidade esta relação de localidades turísticas serve para elucidar a importância da reestruturação e implemento de ações governamentais, principalmente em infra-estrutura, preservação ambiental e marketing, fundamentais para erguer e sustentar áreas potencialmente capazes, por sua localização e atrativos naturais, gerando demanda e investimentos privados.

Na Tabela 5 percebe-se a representatividade da Costa dos Coqueiros (Litoral Norte) em relação ao total-Bahia, em 7% distribuídos em programas concluídos, em execução e em projeto, sendo que os já concluídos representa 13% da Bahia, situando-se atrás apenas da zona Baía de Todos os Santos.

3.2 CONSTRUÇÃO DA LINHA VERDE E DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DO LITORAL NORTE - BA

A Linha Verde é a base do desenvolvimento turístico da região, traduzindo-se num importante fator de transformação de uma área anteriormente caracterizada pelo seu isolamento, introduzindo novos postos de trabalho, novas relações sociais e modificando a própria estrutura urbana da região do litoral norte da Bahia.

Submetido a um Estudo Preliminar de Impacto Ambiental (Epia) e enviado à análise do Conselho Estadual de Proteção Ambiental (Cepram), o Projeto Linha Verde instaurou-se definindo metas que promovessem a interação das funções de desenvolvimento sócio-econômico com a preservação do meio-ambiente.

Inaugurada em 1993, a Linha Verde promove a ligação litorânea de Salvador com o Estado de Sergipe, com investimento da ordem de US$100 milhões, o que representa um custo médio de pouco mais de US$300 mil por quilômetro.

3.2.1 Área de Proteção Ambiental - Litoral Norte (APA - LN)

A vastidão do território baiano e os impactos, espacialmente heterogêneos, do seu desenvolvimento econômico, cobram atitudes do governo que se expressam através de investimentos em infra - estrutura básica, marketing e incentivos fiscais coordenados por órgãos governamentais. Para tanto criou-se através do decreto 1046, de 17/ 03/ 92, a Área de Proteção Ambiental do Litoral Norte - APA / LN, administrada pela Companhia de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Salvador (CONDER), correspondendo a uma faixa de

10 km da linha da preamar para o interior, ao longo dos 142 km de extensão da rodovia Linha Verde, com 134.000 ha.

À Conder compete o estabelecimento de um Plano de Manejo encarregando-se da produção de análises e de emissão de pareceres sobre licenciamentos de projetos públicos e privados, relativos a parcelamento ordenado do solo, desenvolvimento turístico, urbanização, desenvolvimento agrícola e agroindustrial, com objetivo de preservar o potencial natural, histórico, paisagístico e cultural da área, com vistas a otimização dos recursos naturais.

A APA / LN teve um processo de planejamento físico-territorial e ambiental sobre-determinado pela construção da Linha Verde, uma vez que esta é considerada um vetor de suporte seja na ocupação e proteção de serviços diversos, ou na multiplicação dos usuários e investidores, o que se justifica pelo fato de a rodovia traduzir-se num elemento de rearticulação deste território aos circuitos nacionais e internacionais.

Em 1994 o Cepram aprovou o Plano de Manejo do Litoral Norte, elaborado pela Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia (Seplantec) e pela Conder, definindo o zoneamento ecológico-econômico de toda a área da APA, respeitando a capacidade de adaptação, renovação e produtividade dos ecossistemas e, principalmente, estabelecendo as diretrizes legais para uma ocupação compatível a diversidade ambiental existente.

Assim foram definidas algumas metas e programa de ação, envolvendo:

a) controle e desenvolvimento: referentes às operações de licenciamento, administração, execução de obras, manutenção, fiscalização e monitoramento das atividades;
b) recuperação: relativa a áreas ambientalmente significativas, onde já se processam ações humanas;
c) conservação: concernente a áreas com elevado valor paisagístico;

d) defesa: com relação a atividades direcionadas a recursos naturais sob legislação;
e) educação ambiental: relativa às atividades de informações sobre as fragilidades e potencialidades sócio-ambientais, com vistas ao desenvolvimento sustentado.

A construção da Linha Verde, por permitir integração regional, evitando inclusive a evasão de ICMS, já que facilita acesso aos órgãos de fiscalização e arrecadação, atraiu projetos turísticos convertidos em investimentos públicos e privados.

Os investimentos privados na Costa dos Coqueiros, distribuídos em programas concluídos, em execução e em projeto (na Tabela 6) representa aproximadamente 19% do total em unidades habitacionais, o que corresponde a 51% do total em milhões de dólares, situando-se, em termos de geração de fluxo monetário, US$ 2.341.040 milhões, como zona de maior representatividade na Bahia.

A preocupação com a qualificação e especialização de mão-de-obra deu origem ao Centro de Treinamento de mão-de-obra turística, no povoado de Jauá em Camaçari, conveniado a Bahiatursa e Universidade Federal da Bahia e o Instituto de Hospitalidade, instituição de qualidade superior na formação profissional.

A Linha Verde, prolongamento dos 50 km da Estrada do Coco e primeira rodovia ecológica da Bahia com vocação iminentemente turística, encontra-se inserida num projeto de privatização o qual visa garantia de qualidade para o usuário num prazo mais rápido, instalando infra-estrutura com modernos sistemas de sinalização, postos telefônicos, socorro mecânico e médico, além de duplicação das estradas.

O processo de concessão teve início em dezembro de 1996 com a contratação da empresa de consultoria Maia Melo Engenharia e conseqüente elaboração do Programa de Exploração de Rodovia (PER), assim como um projeto básico para o sistema baseado em avaliações econômicas e de tráfego da região.

O projeto de privatização compreende:

- recuperação da rodovia BA - 099 (Estrada do Coco - Linha Verde) até a divisa com o estado de Sergipe;
- recuperação da Ba -522 que liga a estrada do Coco a Via Parafuso e melhoria dos acessos rodoviários a Arembepe, Praia do Forte, Sauípe, Porto Sauípe, Subaúma, Palame, Conde e Sítio do Conde;
- duplicação da Estrada do Coco, entre a ponte sobre o Rio Joanes e o acesso à Praia do Forte, numa extensão de 47 km, minimizando os problemas de tráfego de veículos.

A privatização da BA 099 justifica-se pela urgência de obras de melhorias na rodovia que encontra-se com asfalto precário e sub-dimensionada à demanda atual e apresenta-se viável devido a expansão do segmento turístico, haja

vista a quantidade de veículos que a trafegam, cerca de 5,5 mil veículos por dia, sendo 12% veículos pesados, e pela redução de custos ao governo com pavimentação e reestruturação.

A concessão será feita num sistema misto, no qual o estado, investirá com recursos próprios no valor máximo de R$ 25 milhões, priorizando-se propostas de maior nível de investimentos e menor valor de pedágio. Os custos de todos os serviços foram avaliados em R$ 42 milhões, implicando pelo período de 20 anos a ausência de gastos ao estado em R$ 50 milhões.[3]

A empresa ou grupo de empresas vencedora responsabilizar-se-á pela manutenção e cobrança de pedágio, que será bidirecional, com diferenciação por categoria de veículos e para dias úteis, feriados e finais de semana, oscilando entre R$ 2,00 e R$ 4,00. Em contrapartida o usuário terá um ganho real e qualitativo mediante contenção de despesas referentes a combustível e tempo, além de obter maior conforto e segurança promovidos com o cumprimento das exigências legais.

[3] PROGRAMA prevê criação de duas praças de pedágio. 16 out. 1997, p.9.

4 ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT: PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA

4.1 ORIGENS E EVOLUÇÃO

As empresas que constituem a Organização Odebrecht, têm se destacado nacional e internacionalmente, pela sua qualidade e capacidades tecnológica e empresarial, atuando em diferentes segmentos. Oferecendo bens e serviços diversificados, demonstra um processo expansivo de grande importância, visto que a Odebrecht originou-se no ramo de construção civil, nas décadas de 20 e 30, no nordeste do Brasil, mediante ação conjugada e espírito de cooperação entre empresa e funcionários dando enfoque às oportunidades e aos resultados.

Diante de toda essa conjugação de vontades, a produtividade passou a ser uma atitude compartilhada pelos clientes, liderados, empresários e credores. Toda a estrutura da empresa baseia-se na descentralização e parceria, visando reduzir custos e maximizar a receita.

Em agosto de 1945, sob a liderança de Norberto Odebrecht, criou-se na Bahia a Construtora Norberto Odebrecht (CNO), promotora de grandes transformações nos métodos construtivos tradicionais e calcada na prática simultânea de um pacto político com os banqueiros, de um pacto econômico com os clientes e de um pacto social com os mestres de obras, baseado numa delegação planejada devolvendo a empresa, produtividade e rentabilidade que a firmaram no mercado baiano, e a levou progressivamente à expansão, no final da década de 50, para além das fronteiras do estado.

No final dos anos sessenta, com a construção da Ponte Propriá - Colégio, na divisa entre Sergipe e Alagoas, a CNO atingiu a marca de mais de 500 obras no Nordeste. Neste período surge a oportunidade de atuar além dos limites estaduais, basicamente por dois motivos: escassez de incentivos da

Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), o que restringiu o mercado regional e participação na implantação de parques industrias, construindo fábricas para empresas do sul do país que se instalavam na região Nordeste.

A empresa passa a disputar ativamente o mercado Centro - Sul do Brasil, realizando importantes obras de tecnologia especial, como o Aeroporto do Galeão, o edifício sede da Petrobrás, a Universidade do Estado da Guanabara e a Usina Angra II, caracterizando um processo de crescimento planejado, e diversificação dos negócios, criando a Odebrecht Perfurações Ltda., em 1979 sendo a primeira empresa privada brasileira a perfurar em plataforma submarina. Passa a investir no setor petroquímico inicialmente através de uma participação acionária na Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC) e, posteriormente, na Salgema, Poliolefinas, na PPH e na Unipar, criando a Odebrecht Química S.A. que reuniu os investimentos da Organização na área petroquímica e promoveu políticas de reinvestimento no setor.

A expansão da engenharia, a atuação internacional e a diversificação, marcam os novos rumos da empresa, em que o processo de internacionalização revela a capacidade de atuar em outros países, segundo padrões internacionais de competitividade. Com a incorporação da Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), foi criada a Odebrecht S.A., responsável pela coordenação estratégica, o que se intensifica nos anos oitenta com a construção da Hidrelétrica de Capanda, em Angola, e de vários empreendimentos na América do Sul.

A partir da segunda metade da década de 80, se intensifica o crescimento dos negócios da Organização Odebrecht, notadamente marcada pela incorporação da Tenenge - Técnica Nacional de Engenharia S.A., que se concentra na prestação de serviços para a indústria de petróleo e gás, caracterizando a expansão para o ramo de montagem industrial.

Especificamente em 1988, a Odebrecht adquire a CMW Equipamentos S.A., passando a operar em automação industrial representando um passo de grande importância à ascensão e conquista do mercado internacional, começando a atuar em Portugal, por meio da Bento Pedroso Construções S.A., e dois anos mais tarde na Inglaterra, por intermédio da SLP Engineering Ltda.

Nos anos noventa intensifica-se a presença da Odebrecht na América Latina, operando em diversos países, inclusive nos Estados Unidos, que representam um dos mercados mais competitivos do mundo, e, através da prestação de serviços à indústria de petróleo e gás, passa a atuar em Cingapura e posteriormente na China e Alemanha com a implantação da Odebrecht Bau AG.

Através do Programa Nacional de Desestatização, a Organização Odebrecht redefiniu seu planejamento estratégico, ampliando sua participação em empresas nas quais já detinha ações passando a gerir, a partir de 1994, de forma unificada a Companhia Industrial de Polipropileno e Poliolefinas S.A.

Dessa forma, as empresas da Organização Odebrecht estão presentes em mais de vinte países de quatro continentes, atuando na prestação de serviços de engenharia, automação e telecomunicações, e na indústria nos setores de Química e cultivo florestal para celulose, sendo de suma importância as bases permanentes e a integração à cultura local, empregando 40 mil pessoas empregadas nas empresas controladas e coligadas, situadas no Brasil e em outros países nos quais a Organização atua.

Ao longo da história da Organização Odebrecht, foram sendo sedimentadas práticas baseadas em princípios e conceitos, resultando num conjunto de concepções filosóficas que, sistematizadas e aplicadas, constituem a Tecnologia Empresarial Odebrecht-TEO, que se responsabiliza pela formação e aperfeiçoamento contínuo das pessoas (educação pelo e para o trabalho),

parcerias, reinvestimento dos resultados e atuação descentralizada com base em delegação plena e planejada.

A Odebrecht reconhece-se como organização global e diversificada, notadamente marcada por apoio e incentivos à capacidade evolutiva e empresarial do ser humano, desenvolvendo a TEO, voltada para a eficácia e a eficiência, formando sucessivas gerações que se renovam e perpetuam os ideais e concepções da Organização, permitindo a ação empresarial descentralizada, mediante a qual, os indivíduos portadores de autonomia, se tornam parceiros interdependentes, sinérgicos, criativos e produtivos.

A vigência da Tecnologia Empresarial Odebrecht estabelece prioridades, visando uma maior qualificação dos produtos e serviços, minimizando custos e conquistando novos mercados, tendo na capacidade humana a força motora da Organização, ressaltando a importância da coexistência de ações coordenadas e simultâneas entre as pessoas para o bom desempenho e desenvolvimento das forças produtivas, seguindo os padrões de competitividade internacionais calcado na busca crescente de produtividade e qualidade.

A ação empresarial, que norteia as práticas da gestão, baseia-se numa delegação planejada sob acordos de parceria, expressos num programa de ação, que firma o compromisso simultâneo entre o parceiro e a Organização, priorizando o alcance dos objetivos planejados, atuando de forma descentralizada, através da promoção de estímulos à inovação, qualidade e produtividade, onde fomenta-se o ideal de educação pelo trabalho, criando condições propícias ao auto desenvolvimento do capital humano identificando e integrando novos empresários.

Nesse contexto merece destaque, o papel bastante significativo, desempenhado pela Fundação Odebrecht, criada em 1965, através da promoção de programas sociais e patrocínio de pesquisas, que visam resgatar e preservar os valores culturais, estimulando a preservação do patrimônio

histórico e artístico sendo importante contribuição à comunidade na qual está inserida. A Fundação apoia projetos que propiciem a educação pelo trabalho, desenvolvimento da cidadania, e capacidade de discernir e gerir a sua força de trabalho repercutindo na formação histórica e cultural da sociedade.

Analisando as origens e evolução histórica da Organização Odebrecht, percebe-se claramente a importância do processo de diversificação produtiva que norteiam os renovados princípios de gestão da empresa, assim constituída:

- pela Construtora Norberto Odebrecht (CNO);
- pela Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), responsável pela construção e montagem pesadas e de tecnologia especial;
- TENENGE (Técnica Nacional de Engenharia S.A.) que presta serviços para as indústrias de petróleo, gás e químico-petroquímica;
- Stelar Telecom LTDA, atuando em telecomunicações e, prioritariamente em telefonia celular;
- OPP Petroquímica S.A., atuante no Pólo do Rio Grande do Sul, produzindo polipropileno e seus compostos;
- Companhia Petroquímica de Camaçari;
- SALGEMA Indústrias Químicas S.A.;
- Vera Cruz Florestal Ltda que desenvolve o cultivo de eucaliptos de alta produtividade no sul da Bahia e visa a implantação de uma unidade industrial para a produção de celulose;
- Odebrecht Corretora e Administradora de Seguros Ltda;
- Odebrecht Previdência que promove uma cobertura previdenciária aos integrantes da Organização, dentro e fora do Brasil.

Nesse contexto, a Organização Odebrecht expandiu e intensificou sua capacidade empresarial em diferentes negócios e países através da prática da TEO, associada a um planejamento estratégico, que fundamenta o moderno sistema de gestão e movimento de qualidade total assegurando o fortalecimento de vantagens competitivas, instituindo parcerias com escolas,

universidades e outros centros de formação e pesquisa, desenvolvendo novas competências, inclusive mediante o estabelecimento de alianças com outros grupos de porte mundial.

4.2- CONTEXTUALIZAÇÃO E INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Ao se analisar o processo de seleção de estratégias competitivas percebe-se a dependência a um mercado cada vez mais qualificado, mediante consolidação de níveis de produtividade e qualidade, e inovação tecnológica e gerencial, formando pessoas e expandindo o patrimônio material e capacidade de reinvestimento.

Segundo Coutinho, o desempenho competitivo de uma empresa envolve as dimensões empresarial decorrente de fatores internos à empresa relativos a capacitação para inovação, produção e agregação de valores para os clientes; setorial que se refere as características dos mercados, configuração e nível de concorrência do setor em que atua; e sistêmica, que depende essencialmente dos aspectos macroeconômicos, infra-estruturais, sócio-econômicos, político-institucionais e internacionais, avaliando os impactos da competitividade das nações no desempenho das empresas. (COUTINHO. 1994)

4.2.1 Estratégia competitiva: conceituação e análise

A formulação de políticas estratégicas molda-se pela vigência dos aspectos sócio-econômicos e, principalmente, pela interação entre firmas competidoras que utilizam diferentes estratégias, de acordo com exigências das forças de mercado e estrutura industrial influenciando favoravelmente em suas metas expansivas.

Segundo Porter, a concorrência definida num sentido mais amplo, como “rivalidade ampliada” aglutina todo um conjunto de forças competitivas que se traduzem em:

a) ameaça à entrada:
b) intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
c) pressão dos produtos substitutos;
d) poder de negociação dos fornecedores e compradores.

Destaca-se dentre as forças competitivas mencionadas as barreiras à entrada, que apoia-se totalmente na vigência de aspectos mercadológicos fundados, principalmente, em: economias de escala, caracterizadas pela produção em larga escala e redução do custo unitário do produto, forçando a empresa a optar pela inserção em larga escala, sofrendo forte reação das empresas existentes ou em pequena escala, incorrendo em desvantagens de custo; diferenciação do produto, devido aos vínculos pré-estabelecidos com os clientes; necessidades de capital inclusive para investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D); custos independentes de escala; acessibilidade à distribuição; e aspectos institucionais e de políticas governamentais. (PORTER. 1991, p.25)

A estrutura de mercado do turismo global pode apresentar-se sob duas formas:

- Modelo concentrado: há crescimento do turismo e a renda gerada não é internalizada pela população local, produzindo uma externalidade para um grande grupo investidor nacional ou estrangeiro;
- Modelo pulverizado: onde ocorre desenvolvimento do turismo, com impactos distributivos que dinamizam toda a região, tendo a participação ativa e qualificada das pequenas e médias empresas.

Na Bahia a renda gerada em grande parte, concentra-se em poder dos grandes grupos de redes hoteleiras e agências de viagens, havendo em pequena proporção, atuação de pequenos proprietários, com possibilidades de crescimento mediante qualificação e estímulos governamentais.

4.2.2 Diversificação produtiva como estratégia de expansão

Segundo Guimarães, diante as diversas estruturas e segmentação de mercados, urge distinguir dois processos de reestruturação da linha de produtos de uma firma:

* diferenciação de produto: equivale a introdução em sua linha de produtos de uma mercadoria com características semelhantes a uma outra previamente produzida pela firma, incluindo, neste sentido, qualquer transformação em sua especificação ou melhoria de qualidade, revelando uma nova forma de competição no interior da firma, que corresponde a um esforço no sentido de ampliar suas taxas de crescimento, através da crescente expansão do mercado ou do incremento ou defesa de suas participações nesse mercado;

* diversificação do produto: corresponde a inclusão de uma mercadoria num mercado novo para a firma, tendo como objetivo final superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão do seu mercado corrente. (GUIMARÃES. 1982, p.36)

De acordo com o pensamento de Guimarães, “enquanto a diversificação é, em princípio, uma possibilidade aberta a qualquer firma, desde que disponha dos recursos necessários à realização de investimentos em outra indústria e seja capaz de superar eventuais barreiras à entrada, a existência de mercados incapacitados à absorção do processo de diferenciação destitui a força inerente de competitividade, o que se atribui a características internas da firma, que enfraqueceriam seu impulso inovador, ou a traços da estrutura do mercado que inibiriam esforços neste sentido”.[4]

A maior flexibilidade da firma diversificada, traduz-se à proporção que o seu potencial de crescimento demonstra-se insuficiente para equiparar-se a expansão da demanda do mercado corrente. Firmas diversificadas que atuam simultaneamente em mercados oligopolista e em competitivo podem

[4] GUIMARÃES, Eduardo Augusto. 1982, p.37.

potencializar seu processo de expansão, em princípio, através da transferência do excesso de fundos gerados nas indústrias oligopolistas para suas quase - firmas em indústrias competitivas.

4.2.3 Fatores determinantes da diversificação

Os fatores determinantes do processo de diversificação apoiam-se nas experiências vivenciadas pela empresa, sob padrão e direcionamento resultantes da necessidade de superar os limites impostos pelo ritmo de crescimento do mercado corrente à sua expansão e da atração exercida pela taxa esperada de retorno do investimento.

a) aparecimento ocasional de oportunidades de investimentos em uma nova indústria;
b) estratégia de procura de oportunidades para diversificar.

O êxito da utilização do processo de diversificação produtiva depende, segundo Guimarães, “do acesso e capacidade da firma para utilizar a tecnologia associada à nova atividade e sua eficiência em alcançar custos competitivos, relacionada, por sua vez, não apenas a qualificação técnica mas também aos custos a que pode adquirir os diversos insumos, que encontra-se intimamente ligados a capacidade da firma em conquistar clientes e superar possíveis preferências pelos produtos das firmas existentes, ajustando-se ao padrão de competitividade vigente”.[5]

O padrão normal de diversificação sugere que a base tecnológica e a área de comercialização da firma definem o horizonte de diversificação. Neste ponto, torna-se oportuno definir certos aspectos intrínsecos a sistemas de mercados oligopolistas diferenciados que tendencialmente ampliam as possibilidades de diversificação, exigindo, sistematicamente, investimentos em P & D, e políticas de esforço de venda e marketing, conferindo-as vantagens perante

[5] GUIMARÃES, Eduardo Augusto. 1982, p.63.

às firmas que se restringem a competição via preços, propiciando o domínio de tecnologias aplicáveis a outras indústrias ou até mesmo criação de um novo produto, permitindo alcance e conquista de consumidores do novo mercado. Portanto, os meandros de uma política estratégica competitiva calcada num processo diversificante se justifica pela superação de limites à expansão econômica da firma passando a obter vantagens comparativas que a reestrutura e a solidifica num mercado anteriormente inexplorado.

Nesse contexto, o foco na crescente competitividade mantem-se presente em cada uma das empresas da Organização Odebrecht, tanto no campo da melhoria do desempenho quanto no da viabilização de novas oportunidades, associando o movimento da qualidade total, que influencia direta ou indiretamente o ambiente em que atua aos sistemas de gestão regido pela Tecnologia Empresarial Odebrecht, desenvolvendo novas capacitações através de análises com base em perspectivas, com a abordagem global e simultaneamente com atuação e enfoque local.

O fortalecimento da competitividade global da Organização Odebrecht foi também resultante de reorganizações internas nas áreas de negócios e no âmbito de cada uma das empresas visando servir melhor aos clientes, gerando melhores resultados, através da criação de condições de aproveitamento pioneiro às oportunidades abertas à iniciativa privada, no Brasil e no mundo. Sob este aspecto, a Odebrecht passou a atuar, em1996, na área de Infra-estrutura e Serviços públicos, que se constitui na prestação de serviços públicos concessionados, nos segmentos de transportes, saneamento básico, energia e telecomunicações.

Esta nova área de atuação de negócios representa notadamente a continuidade da diversificação qualificada da Odebrecht em setores com fortes perspectivas de crescimento. A Odebrecht passou por ajustes em sua estrutura organizacional em três âmbitos: político-estratégico; estratégico-empresarial e empresarial-operacional. Criou-se três conselhos específicos, um para cada área de negócio e um comitê para empreendimento em

celulose, propiciando a integração entre administração dos investimentos e dos negócios.

Dessa forma, instituiu-se macroestratégias negociais estabelecendo um programa de ação para aprimoramento das condições organizacionais pelos membros do Conselho de Administração que compreende ao período de 1996 a 2005:

* **mudanças estruturais**: integrando as empresas de Engenharia a de Construção, e a de Química a Petroquímica, passando a ter um único líder empresarial; consolidação da área de infra-estrutura e serviços públicos e adequação da Vera Cruz Florestal à implantação de empreendimento de celulose;

* **concentração nas prioridades de curto prazo**: rentabilidade com liquidez através de contínuos avanços de competitividade e formação de agentes gerando um crescimento orgânico qualificado devido a priorização da diversidade e delegação planejada.

A Organização tem atuado em setores que atualmente apresentam uma crescente taxa participativa no PIB baiano, exploração de celulose e do segmento turístico, constatando-se os efeitos dinamizadores promovidos pela empresa, prioritariamente a nível estadual, gerando emprego e renda.

Analisando o segmento turístico, a Odebrecht idealizou um projeto que se constitui no **Complexo Turístico Sauípe**, estimado um investimento de US$ 200 milhões, em sua primeira etapa onde se responsabilizará pela construção e administração das áreas comuns, tendo o Banco Fonte-Cidam como responsável pela montagem de engenharia financeira do projeto, reunindo seis quilômetros de praia em uma área de proteção ambiental no litoral norte da Bahia, região caracterizada por seus fortes atrativos naturais e implementados, revelando-se bom receptor de investimento, haja vista as calculadas possibilidades de retorno.

O Complexo Sauípe sinaliza para a promoção de transformações sócio-econômicas, à medida que propiciará a oferta de empregos diretos e indiretos, estimulando o desenvolvimento do turismo, contribuindo para o aumento do PIB, e, principalmente, por vê-se inserido num setor possuidor de grande capacidade ociosa em recursos naturais e construídos, estimulado por políticas governamentais que visam expansão de mercados.

5. PROJETO DE REVITALIZAÇÃO TURÍSTICA PORTO SAUÍPE

A Bahia detém uma posição de relativo destaque, tanto de fluxo como de receita, similares às verificadas em âmbito mundial e superiores às observadas no contexto nacional, mediante o fato de existir, além dos recursos naturais, vontade e decisão política com o objetivo de consolidar definitiva e irreversivelmente o turismo como atividade geradora de riquezas e bem estar e propulsora do desenvolvimento econômico.

Atualmente, o Governo do Estado da Bahia implementa uma política de fomento e desenvolvimento às atividades turísticas direcionada para a oferta de linhas de financiamento, através do repasse de recursos do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), visando a melhoria da infra-estrutura e propiciando o incremento dos empreendimentos no setor. Diante disso, o Complexo Turístico de Sauípe constitui-se num projeto de grande escala com uma oferta de produtos diversificados calcada numa abordagem tecnologicamente inovadora.

O projeto Sauípe abrange a área situada na região norte do litoral da Bahia, a aproximadamente 90 km do centro de Salvador, inserido no Programa de Desenvolvimento Turístico do Estado da Bahia-Prodetur e projetado para ser um complexo diversificado e de grandes dimensões, estimando-se um impacto de alta expressividade sobre a economia baiana, à medida que objetiva a criação de novos empregos e melhoria do padrão de vida da comunidade gerando um efeito dinamizador através de novos investimentos na área litorânea.

Oficializou-se em 05 de dezembro de 1997, o início da construção do Complexo Turístico Sauípe pelas empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht que fora idealizado e planejado pela Odebrecht, proprietária do terreno onde será implantado o complexo, numa parceria com o governo da Bahia, através da Secretaria de Cultura e Turismo e com a Caixa de

Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI); este último investindo na primeira etapa de construção do complexo US$ 200 milhões.

O Complexo Turístico Sauípe está sendo implantado segundo normas do Projeto da Odebrecht que minimizam os impactos ambientais e sociais, concretizadas na Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN), criada exclusivamente para refúgio e preservação permanente da fauna e a reprodução e sustentação da flora nativa respeitando as características do ecossistema local.

Numa área de 171,9 ha, dentre os 1750 ha que compõe a Fazenda Sauípe, o Complexo caracteriza-se como um empreendimento sinalizador de grande aceitação e viabilidade, apresentando alguns aspectos peculiares: aqueles relativos à localização, proximidade do centro urbano de Salvador e do Aeroporto Internacional; ao grau de diversificação e diferenciação que norteia o complexo, associados às expectativas de crescimento do mercado de resorts com um enorme potencial, devido ao público a que se destina, e a atual escassez de oferta de serviços de qualidade.

No que se refere ao Complexo Turístico de Sauípe tem sido de fundamental importância o apoio do Governo do Estado tanto no momento da implantação do Complexo, com promoção de infra-estrutura básica e incentivos, quanto no período anterior à construção, viabilizando-a através da construção da BA 099 (Estrada do Coco – Linha Verde), que promove a integração da região e a isenção de imposto municipal durante dez anos.

O processo de desenvolvimento do complexo originou-se, a partir da percepção da necessidade do mercado, associada à emergência de se construir um destino turístico no Nordeste brasileiro, sob padrões internacionais. O projeto Sauípe aglutina necessidades do mercado, do governo baiano e da Odebrecht, em investir em um dos setores de maior potencial de crescimento no país, confeccionando um programa de marketing

estruturado, que propicie a redução de flutuações das ocupações durante períodos de baixa estação.

A valorização do projeto Sauípe encontra respaldo na oferta amplamente variada de produtos e conhecimentos, ecológicos e culturais, além dos serviços de entretenimento tradicionais. Os princípios que norteiam o complexo fundamentam-se basicamente na agregação de valor cultural dando ênfase as culturas nacional e regional, educação ambiental e tentativa de criar amplas oportunidades para atrair parceiros estratégicos das áreas de turismo e lazer.

Devido à diversidade de opções de recreação planejadas, de qualidades equivalentes ou superiores aos mercados concorrentes, inclusive internacionais, o projeto visa captar demanda tanto nacional quanto internacional, assumindo que, frente às atuais limitações de acesso aéreo, distância dos principais países emissores de turistas e estratégia de preços recomendada, as perspectivas iniciais são de preponderância da demanda doméstica.

TABELA 7 - ESTIMATIVAS DE PERNOITES, PENETRAÇÃO DE MERCADO E NÚMERO DE PERNOITES NO COMPLEXO TURÍSTICO SAUÍPE (1999 - 2003)

PROJEÇÃO			
Ano	**Pernoites do mercado**	**Penetração de mercado**	**Número de pernoites em Sauípe**
1999	11.174.200	3,2%	358.700
2000	11.782.000	3,4%	395.500
2001	12.279.700	3,4%	422.300
2002	12.647.900	3,4%	433.600
2003	12.885.900	3,4%	493.700

Fonte: Odebrecht S. A.

O início das atividades do Complexo Turístico Sauípe irá promover uma reestruturação na demanda efetiva por viagens para região Nordeste, uma vez

que os serviços e diversidades de opções de recreação planejadas se equipara a outros “destinos de praia internacionais”, atraindo turistas que viajam para o exterior e captando demanda externa. Corroborando a esta transformação na composição da demanda, será implantado em Sauípe hotéis destinados a reuniões e feiras de negócios, possuindo em sua própria composição um Centro de Convenções.

5.1 IMPACTOS SOCIAIS DO EMPREENDIMENTO

Diante à atual conjuntura econômica e social, observa-se crescentemente a transferência da capacidade de gerar empregos do setor industrial e agropecuário para o setor de serviços. A indústria do turismo desponta como um segmento de grande rentabilidade devido ao seu efeito dinamizador sobre outras atividades, tanto em promoção de empregos quanto em geração de renda.

Prevista a inauguração da primeira etapa do Complexo para o *Reveillon de 1999*, será criado demanda para diversos níveis de profissionais, estimando-se a produção de empregos diretos, **cerca de 2500** e, principalmente, de empregos indiretos com **cerca de 10 mil empregos**, permitindo o engajamento de camadas da população com menor especialização, acoplada ainda à base de treinamento profissionalizante, envolvendo no processo educativo a população local, os operários que trabalharão no processo de construção e a população do período de operação, visando compatibilizar os comportamentos locais à transformação sócio-cultural.[6]

Com este objetivo a Fundação Odebrecht, conjuntamente à Fundação Banco do Brasil e Governo do Estado da Bahia, está estruturando programas de formação de equipes especializadas em hotelaria e atendimento de turistas, que se realizarão no Instituto de Hospitalidade, criado em 04 de dezembro de 1997.

---

[6] O IMPULSO de Sauípe. p.20, jul./ago. 1998.

Entidade privada sem fins lucrativos, o Instituto de Hospitalidade traduz-se num centro de excelência para promoção da educação e cultura da hospitalidade. Aulas de capacitação serão realizadas no Hotel Catussaba em Salvador, onde será criado um campus do Centre International de Glion (CIG), principal órgão do mundo para treinamento de equipes para o ramo hoteleiro e apoiador do Projeto.

Para o gerenciamento do Complexo, será criada a Sauípe S.A. que se responsabilizará pelos programas de treinamento de mão-de-obra, funcionamento dos hotéis, pousadas e centros esportivos e de lazer, e pela negociação e contratação de grupos operadores, encarregados de atrair o turista internacional, estabelecendo critérios para seleção de parceiros, preferencialmente cadeias hoteleiras internacionais, já que o mesmo foi desenvolvido para competir com os melhores destinos turísticos em nível mundial.

5.2 ALGUNS ASPECTOS ECONÔMICOS DO PROJETO

A organização e orientação do complexo através de um “Plano Diretor”, tornou-se imprescindível ao desenvolvimento harmônico de um projeto de longo prazo, visando basicamente maximizar a utilização dos equipamentos hoteleiros, minimizar os custos de infra-estrutura e preservar o meio ambiente, concentrando-o ao sul da propriedade, o que permitiu a organização do projeto sob uma estrutura racional que propicie o desenvolvimento do complexo nos padrões internacionais de qualidade, potencializando áreas distintas, moldando-as de acordo com as demandas de mercado em transformação.

O Complexo Turístico Sauípe traduz-se na coexistência de cinco hotéis, seis pousadas, uma vila comercial, um centro de entretenimento familiar, uma academia de tênis, um centro eqüestre e um campo de golfe. Assim, a partir das projeções operacionais de cada centro de resultado, foram projetadas demonstrações financeiras consolidadas para todo o empreendimento.

A avaliação econômico-financeira foi projetada pela Organização Odebrecht e pelo Banco Fonte-Cindam, coordenador geral do projeto e responsável pelos estudos de viabilidade econômico-financeira.

A análise de mercado na qual se baseia o projeto fora desenvolvida pela Horwath Internacional que efetuou projeções em dólares norte-americanos, para seus primeiros dez anos de operação, com estabilidade operacional prevista a partir do quinto ano de operação.

5.2.1 Principais custos e despesas operacionais - síntese

TABELA 8 - INVESTIMENTOS

Descrição	**US$ mil**	**%**
Infra-estrutura	15.700	7,3
Supra-estrutura	121.424	56,6
Montagem / Equipamentos	32.932	15,3
Despesas Pré-operacionais	13.274	6,2
Despesas com a elaboração do Projeto	5.930	2,8
Comissionamento de Colocação	8.597	4,0
Development fee	2.000	0,9
Valor do Terreno	14.817	6,9
Total	**214.744**	**100**

Fonte: ODEBRECHT S.A.

Faz-se necessária a descrição da composição dos investimentos em:

- investimentos em infra-estrutura, firmados em 7,3%, serão efetuados pelo Governo do Estado da Bahia, inclusive com obras viárias de acesso da BA-099 ao complexo;
- investimentos em supra-estrutura, identificados no custo das obras civis dos hotéis, pousadas e centros de entretenimento em 56,6%;

- comissionamento de colocação, em 4%, correspondendo as despesas com comissão de coordenação e colocação do empreendimento no mercado e "*development fee"* que expressa a previsão de uma remuneração à Odebrecht pelo seu trabalho de planejamento e desenvolvimento do empreendimento de 0,9%.

5.2.2 Resultados operacionais

As características do Complexo Turístico Sauípe, o faz extremamente competitivo, por ser inovador e constituído sob padrões de qualidade internacionais, gerando bom retorno financeiro.

QUADRO 1- CENTROS DINAMIZADORES

HOTÉIS	CENTROS DE ENTRETENIMENTO	POUSADAS
5 estrelas de alto luxo	centro de entretenimento familiar	3 pousadas de 20 quartos
4 estrelas para grupos	vila nova da praia	1 pousada de 24 quartos
5 estrelas para convenções	academia de tênis	1 pousada de 30 quartos
4 estrelas para "All - Suíte"	centro eqüestre	1 pousada de 36 quartos
4 estrelas para "All- Inclusive"	golfe	

FONTE: ODEBRECHT S.A.

TABELA 9 - RESULTADO OPERACIONAL CONSOLIDADO

(US$ mil)

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	97.634	110.527	120.372	124.679	126.718
Encargos sobre Serviços	3.218	3.557	3.812	3.922	3.986
Receita Líquida	94.416	107.970	116.560	120.757	122.732
Custo sobre Serviços Vendidos	49.199	51.776	53.760	54.683	55.300
Lucro Bruto	45.217	55.195	62.800	66.074	67.432
Despesas Comerciais	5.890	6.562	7.071	7.329	7.450
Despesas Administrativas	6.916	7.304	7.591	7.701	7.761
Outras Despesas Operacionais	16.503	18.355	19.746	20.398	20.711
Resultado Operacional	15.909	22.973	28.392	30.645	31.510

Fonte: ODEBRECHT S.A.

A consolidação desses resultados gera um balanço patrimonial, resultado operacional e fluxo de caixa consolidado, dando base ao cálculo da taxa interna de retorno do empreendimento, de 16,5%, com *pay-back* inferior a 7 anos, gerando ganhos de escala para operadores e empreendedores.[7]

Sendo assim através da análise de fatores que norteiam o Complexo Sauípe, dentre eles, oferta de inovadores recursos ao lazer, sob padrões internacionais, e sinalização de prazo e taxa de retorno de investimentos bastante significativos, o complexo revela-se como centro integrado de entretenimento, captando demanda e viabilizando investimentos. Estima-se, deste modo, um impacto expressivo sobre a economia estadual, em níveis social e econômico, gerando empregos e receitas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual processo de globalização de mercado e informação reordena as estruturas social, econômica, política e cultural, fragilizando-as devido a própria dinâmica das mudanças globais que confere um novo significado à divisão internacional da produção e do trabalho inserido num contexto mundial notadamente marcado por conflitos políticos disputas territoriais, desigualdades regionais e disparidades econômicas e sociais. A formação de uma economia mundial de caráter planetário permite uma maior circulação de produtos e de pessoas, viabilizando uma maior integração que gera receitas, principalmente pela capacidade de promover a circulação do produto ou serviço.

Nesse contexto, sob uma nova ótica, o Governo do Estado da Bahia, tem buscado priorizar seus gastos e reestruturar a composição da produção interna, fomentando setores econômicos com grande potencial de crescimento, como a agroindústria e o turismo.

Nas Tabelas 10 e 11 expõe-se a composição setorial e estrutural do PIB baiano nos últimos anos com o objetivo de demonstrar a capacidade de expansão do turismo para a economia do Estado.

O setor terciário tem apresentado nos últimos anos uma ascendência em relação aos demais setores. Em 1996, representou 54,6% do PIB enquanto o estor primário participou da formação do PIB em 12,5% (Tabela 10).

TABELA 10 - COMPOSIÇÃO SETORIAL DO PIB BAIANO

ANO	SETORES (%)		
	PRIMÁRIO	SECUNDÁRIO	TERCIÁRIO
1960	40,0	12,0	48,0
1970	22,2	12,4	65,4
1980	16,4	31,6	52,0
1990	15,2	31,9	52,9
1996	12,5	32,9	54,6

Fonte: SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

[7] ODEBRECHT S.A.. 1995, p.93.

Inserido no setor secundário o segmento turístico, representado por comércio, restaurantes e hóteis, corresponde, em 1996, a 19,5% do PIB baiano situando -se em segundo lugar, em termos de representatividade setorial, perdendo apenas para a Indústria de Transformação que gera 24,2% do produção bruta interna. (Ver Tabela 11)

TABELA 11 - ESTRUTURA DO PRODUTO INTERNO BRUTO (a preços constantes) em %

Indicadores	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Agropecuária, Silv. e Pesca	15,2	15,1	15,3	14,5	13,8	12,4	12,5
Extrativa Mineral	3,5	3,4	3,5	3,2	3,0	2,9	2,9
Indústria de Transformação	22,3	22,2	23,2	24,6	24,7	24,1	24,2
Eletricidade, Água e Utilidades	3,7	4,1	4,3	4,3	4,0	3,7	3,5
Construção	2,4	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	2,4
Comércio, Restaurantes e Hotéis	19,6	18,2	16,8	15,9	17,4	19,0	19,5
Transporte, Armazenagem e Comunicação	7,2	7,6	7,6	7,7	7,8	8,5	8,5
Estabelecim. Finan., Seg. e Bens Móveis	14,4	14,7	14,3	14,5	14,1	14,2	14,1
Serviços Comunitários e Sociais	11,7	12,4	12,7	12,9	12,8	12,8	12,4

Fonte: SEI

Neste contexto, o turismo destaca-se como atividade extremamente importante dentro do setor de serviços e, à medida que apresenta um produto fragmentado e integrado a outros setores, com amplos efeitos multiplicadores sobre a renda e o emprego na economia baiana..

A cidade de Salvador possui um contigente populacional bastante expressivo combinando profunda carência social com aspectos de primeiro mundo, explicado à medida que industrialização e urbanização se efetivaram sob padrões dos países centrais, surgindo uma classe média e um operariado urbano, consumidores de bens finais, levando à evolução do capital comercial e imobiliário, já que a própria indústria demanda uma diversificação crescente de serviços.

O turismo tem crescido como resultado não apenas das riquezas naturais, históricas e culturais, mas principalmente dos componentes conjunturais, decisões macroeconômicas e ações governamentais diretas.

Pelo exposto evidenciou-se que o segmento turístico na Bahia vive um dos seus maiores ciclos de crescimento, impactando expressivamente sobre o PIB baiano (Ver Tabela 11), promovendo uma transformação sócio-econômica, à medida que propicia a geração de emprego e renda.

É nesse cenário que se formula um novo conceito em conjuntura de lazer que redimensiona o mercado turístico baiano, oferecendo serviços diversificados e qualificados traduzidos no Complexo Turístico Sauípe. Recompõe-se a estrutura da demanda e dos níveis de investimentos, sinalizando efeitos dinamizadores à economia.

Quando analisado o processo de idealização e formação do Complexo de Sauípe, identifica-se sua inserção, no contexto dos idealizadores, Organização Odebrecht, como aposta num segmento notadamente em ascensão, construindo e administrando as áreas comuns do referido complexo e não como estratégia de diversificação produtiva, no sentido de se investir diretamente em turismo.

Sauípe desperta para o mercado turístico e economia baiana, com oferta de unidades habitacionais (UH'S), conforme dados da Tabela 12, correspondente a 4,2% e empregos gerados nos meios de hospedagem que equivale a 12,6% do total na Bahia, sendo que a oferta de empregos encontra-se acima, inclusive da quantidade global no Litoral Norte, 11,9%, segundo posição de dezembro de 1997, denotando a relevância da estruturação do complexo turístico, nos aspectos tanto social quanto econômico.

TABELA 12 - OFERTA DE UNIDADES HABITACIONAIS (UH'S) E EMPREGOS DIRETOS GERADOS NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM (1)

REGIÃO TURÍSTICA	Nº UH'S		Nº EMPREGOS	
	ABS.	%	ABS.	%
COMPLEXO TURÍSTICO SAUÍPE	1.650	4,15	2.500	12,6
ENTORNO METROPOLITANO E LITORAL NORTE	4.790	12,0	2.361	11,9
BAHIA	39.780	100,0	19.796	100,0

Fonte: ODEBRECHT S.A. E BAHIATURSA

Nota: (1) Posição dezembro de 1997: regiões Bahia, Entorno Metropolitano e Litoral Norte

A estruturação do complexo fora viabilizada pelo apoio do governo da Bahia, através da implementação de infra-estrtura básica e construção da Linha Verde e investimentos do Fundo de Pensão Previ, ambos captados pelas características intrínsecas ao projeto Sauípe.

Assim sendo, pelas especificações peculiares ao complexo, no que diz respeito a mão-de-obra ofertada, há um impasse relativo a sua qualificação, o que deu origem ao Instituto de Hospitalidade responsável pelo treinamento e adequação do trabalhador às necessidades de Sauípe, essenciais para sustentabilidade do empreendimento.

Finalmente, declara-se que os impactos formulados durante a elaboração do trabalho, baseia-se em dados estimados, uma vez que o complexo encontra-se ainda em construção, extraídos, fundamentalmente, da Bahiatursa e Organização Odebrecht.

Pode-se concluir admitindo-se que apesar do crescimento do segmento turístico na Bahia, permitido, inclusive, pelos reflexos estimados pela existência do Complexo Turístico Sauípe à economia e à sociedade, políticas macroeconômicas afeta diretamente o setor, sendo imprescindível a sustentação das políticas estratégicas direcionadas ao turismo, dando bases

concretas e estimuladoras, que o redimensione e o integre definitivamente no competitivo mercado mundial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Luiz. Comunicação total. **Odebrecht Informa**, Salvador, ano 24, n. 81, p.9, maio/jun. 1997.

AMARAL, Maria Menezes do. As Assimetrias da globalização econômica. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI. v.5, n. 3, p.135-129, dez. 1995.

APA ganha equipamentos de limpeza. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n. 16735, 03 fev. 1998, Caderno Planejamento, p.4.

ATUAÇÃO responsável. **Odebrecht Informa,** Salvador, n. 69, p.14, maio/jun. 1995.

AVENA FILHO, Armando. A Bahia nos anos 90 - temas estratégicos. **Centro de Projetos e Estudos**, Salvador, SEPLANTEC, p. 9-20, 1990.

BAHIA ganha rodovia ecológica. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n. 15.519, p.5, 16 dez. 1993.

BAHIATURSA. **O desempenho do turismo baiano-1990/1997**. Salvador, 1998. (material datilografado)

BAHIATURSA. **Relatório Síntese do Plano de Manejo:** zoneamento ecológico-econômico da APA do Litoral Norte do Estado da Bahia. Salvador, 1996.

BARBIERI, Cristiane. Indústria do lazer entra em uma nova era. **O Globo**, Rio de Janeiro, 09 fev. 1997, p.23.

BASTOS, Geraldo. Fundos devem investir em complexo turístico. **Correio da Bahia**, Salvador, 28 fev. 1997, p.7.

BRANDÃO,Gorette. Fundo deverá financiar Sauípe. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 dez. 1996, p.8.

BURMAN, Grazia. Turismo na Bahia: crescimento e perspectivas. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI, v.4, n. 2/3, p.115-120, dez. 1994.

BURMAN, Grazia. Turismo em Salvador e Porto Seguro - julho de 1995. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, SEI, n. 17, p.18-19, out. 1995.

BURMAN, Grazia. As novas tendências do turismo. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI, v. 5, n. 3, p.115-125, dez 1995.

BURMAN, Grazia, QUEIROZ, Lúcia. Gastos e índices de preços turísticos em Salvador. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, SEI, n. 25, p.15-17, jun. 1996.

CAMAÇARI e Salvador fazem planos para preservar Litoral Norte. **Jornal Litoral Norte**, Camaçari, ago. 1993, p.4-5.

CAMINHÕES estão fora da Linha Verde. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n.16.718, 14 jan. 1998, Caderno Transportes, p.6.

CARVALHO JÚNIOR, Cesar Vaz de. Bahia: como potencializar o desenvolvimento? **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, SEI, n.13, p. 14-16, jun. 1995.

CASTRO, Antonio Barros de. O Nordeste e a Bahia no contexto criado pelo Plano Real. In: O NORDESTE e a nova realidade econômica. Salvador, SEI / SEPLANTEC, 1995, p.7. (Série Estudos e Pesquisas, n.25)

COM a marca do pioneirismo. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.85, p.14-15, jan./fev. 1998.

COMPETÊNCIAS integradas . **Odebrecht Informa,** Salvador, n.81, p.18-19, maio/jun. 1997.

CONCESSÃO da Linha Verde é suspensa. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n.16740, 19 fev. 1998, Caderno Transportes, p.5.

CONSÓRCIO pioneiro. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.70, p.28-30, jul./ago. 1995.

DIVERSÃO e prazer à beira mar. **Correio da Bahia**, Salvador, 29 jan. 1993, Caderno Especial Verão Litoral Norte, p. 4-10.

ECOSSISTEMA da região é um dos mais ricos. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n. 16735, 03 fev. 1998, Caderno Planejamento, p.4.

ENCONTRO sobre Lei Ambiental vai debater Litoral Norte. **Tribuna da Bahia**, Salvador, 28 abr. 1998, p. 7.

ESTRADA BA-099 será privatizada em 98. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n.16.556, 01 jul. 1997, Caderno Transportes, p.10.

ESTRADA do Coco / Linha Verde terá padrão de primeiro mundo. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n.16.647, 16 out. 1997, Caderno Transportes, p.9.

ESTRADA do Coco será privatizada. **Bahia hoje**, Salvador, 06 set. 1996, Cad.1, p. 3.

ESTUDO de competitividade da indústria brasileira. Org: COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. Campinas: Papirus, 1994.

FERREIRA, Djalma Neves. O turismo baiano no cenário mundial. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, SEI, n. 28, p.10, set. 1996.

FOCO no cliente. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.84, p.16-17, nov./dez. 1997.

FUNDADO em Salvador Instituto de Hospitalidade. **Odebrecht Informa,** Salvador, n. 85, p.25, jan./fev. 1998.

FUNDO investirá R$ 190 milhões em projeto turístico no Sauípe. **A Tarde**, Salvador, 18 nov. 1997, Cad. 1, p.2.

GOTTSCHALL, Carlota. O turismo na economia baiana. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI, v. 4, n. 2/3, p.126-134, dez. 1994.

GOTTSCHALL, Carlota. A loucura dos preços. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI, v.5, n. 3, p. 114-118, dez. 1995.

GOVERNO define privatização da Linha Verde. **Correio da Bahia**, Salvador, 09 jun. 1997, Caderno Mercado, p.7.

GOVERNO realiza obras na Linha Verde. **Correio da Bahia**, Salvador, 20 abr. 1995, Caderno Interior, p.14.

GUERRA, Oswaldo Ferreira, GONZALEZ, Paulo Sérgio Hermida. Evolução recente e perspectivas para a economia baiana. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, n. 1, p. 37-75, jan./mar. 1996.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. p.36 -69.

IANNI, Octávio. **Estado e planejamento econômico no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. p. 301-316.

O IMPULSO de Sauípe. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.88, p.16-20, jul./ago. 1998.

INSTITUTO de Hospitalidade tem lançamento oficial. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.84, p.35, nov./dez. 1997.

INVESTIMENTOS para o turismo baiano. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 fev. 1997, p. A-4.

LEÃO, Sérgio. Construção e meio ambiente. **Odebrecht Informa**, Salvador, ano 22, n.69, p.28, maio/jun. 1995.

LEGADO de educação. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.85, p.22-24, jan./fev. 1998.

LINHA Verde atrai projetos turísticos. **A Tarde**, Salvador, 02 out. 1994, p. 8.

LINHA Verde será privatizada até setembro. **Tribuna da Bahia**, Salvador, 26 fev. 1997, Caderno de Economia, p.2.

LINHA Verde será privatizada em 97. **A Tarde**, Salvador, 18 ago. 1996, Cad.1, p. 9.

LINHA Verde se torna um grande mercado. **Correio da Bahia**, Salvador, 21 nov. 1997, Caderno Informalidade, p.5.

LINHA Verde terá pedágio depois de sua privatização. **A Tarde**, Salvador, 13 nov. 1997, Cad. 1, p.3.

LINHA Verde terá um novo hotel. **Bahia hoje**, Salvador, 22 maio 1997, p. A-4.

LINHA Verde é proibida para veículos pesados. **Bahia hoje**, Salvador, 29 dez. 1996, p.3.

LITORAL Norte: Praia do Forte se afirma como destino turístico. **A Tarde,** Salvador, 18 maio 1996, Caderno Turismo e Automobilismo, p. 3.

LITORAL Norte amplia suas opções de lazer. **A Tarde**, Salvador, 07 fev. 1995, p. 4.

MESQUITA, Rodrigo. Cindam capta para a Odebrecht. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 04 fev. 1997, p. A-1.

MIRA, Marinaldo. Costa dos Coqueiros, novo cartão postal da Bahia. **A Tarde**, 05 set. 1994, Caderno Lazer & Informação, p.6.

NUDISMO chega ao Litoral Norte. **A Tarde**, Salvador, 14 jan. 1998, p. 7.

ODEBRECHT 50 anos. **Odebrecht Informa,** Salvador, ago. 1995, edição especial.

ODEBRECHT S.A. **Qualidade total sob o enfoque da TEO.** Salvador, 1994. (material datilografado)

ODEBRECHT S.A. **Origens**. Salvador, 1996. (material datilografado)

ODEBRECHT S.A. **Relatório Anual**. Salvador, 1996. (material datilografado)

ODEBRECHT S.A. **Indicadores de competitividade**. 1996. (material datilografado)

ODEBRECHT S.A. **Projeto Complexo Turístico Sauípe**. Salvador, 1995. (material datilografado)

ODEBRECHT busca viabilizar Sauípe. **A Tarde**, Salvador, 26 fev. 1997, p.15.

PARCERIA ampliada. **Odebrecht Informa,** Salvador, n. 69, p.10, maio/jun. 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p.24-48.

POR um ensino melhor. **Odebrecht Informa,** Salvador, n. 69, p.24, maio/jun. 1995.

A PRINCIPAL obra rodoviária do governo ACM. **A Tarde**, Salvador, 12 jun. 1993, p. 3 - 5.

PRIVATIZAÇÃO da Linha Verde deve acontecer até dezembro. **A Tarde**, Salvador, 27 out. 1997, p.12.

PRIVATIZAÇÃO da Linha Verde. **A Tarde**, Salvador, 22 ago.1996, p. 5.

PRIVATIZAÇÃO da Linha Verde e BR 324. **Bahia hoje**, Salvador, 26 fev. 1997, p.3.

PRIVATIZAÇÃO da Linha Verde tem edital em maio. **A Tarde**, Salvador, 26 fev. 1997, p.15.

PRODUÇÃO duplicada. **Odebrecht Informa,** Salvador, n.81, p.8, maio/jun. 1997.

PROGRAMA prevê criação de duas praças de pedágio. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n. 16.647, 16 out. 1997, Caderno Transportes, p.9.

PROJETO Sauípe. **A Tarde**, Salvador, 26 fev. 1997, p.5.

PROJETO Sauípe anuncia uma nova fase. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n. 16.690 e 16.691, 06 e 07 dez. 1997, Caderno Turismo, p.3.

PROSERPIO, Renata. Bahia: crescimento ou estagnação? **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, SEI, p. 6-7, jul. 1996.

QUEIROZ, Lúcia. O turismo baiano no Real e na competitividade internacional. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI, v.5, n.3, p.105-113, dez. 1995.

SEI. **Perfil da região econômica Litoral Norte**. Salvador, 1994. (material datilografado)

SILVA, Jorge Antonio Santos. Resultados, metas e perspectivas de continuidade do turismo baiano. Salvador: Bahiatursa, 1998. (material datilografado)

SILVA, Jorge Antonio Santos. Análise conjuntural do turismo baiano diante da política de estabilização da economia e face o desafio da competitividade imposta pelo processo de globalização econômica. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, SEI, n. 23, p.17-19, abr. 1996.

SILVA, Jorge Antonio Santos, GUIMARÃES, Maria Terezinha. Turismo. In: A BAHIA no Mercosul., Salvador: SEI/SEPLANTEC, 1996, p.137. (Série Estudos e Pesquisas, n.30).

TURISMO baiano receberá recursos de R$ 2,8 bilhões. **Correio da Bahia**, Salvador, 26 fev. 1997, p.7.

TURISMO e carnaval: uma estratégia de ação do Estado da Bahia. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI, v.5, n.4, p.13-18, mar. 1996.

TURISMO na Linha Verde. **Jornal da Tarde**, São Paulo, 26 fev. 1997, p. 13-A.

VAI ser iniciada hoje privatização da Estrada do Coco / Litoral Norte. **A Tarde**, Salvador, 27 jun. 1997, Cad. 1, p.2.

ANEXOS