

# **POLÍTICA E ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: ROTEIRO METODOLÓGICO COM BASE NA INSTRUMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTUR - SISTEMA DE TURISMO APLICADO AO PROJETO COSTA OESTE - ESTUDO DE CASO**

## ***POLICY AND STRATEGY OF REGIONAL DEVELOPMENT: METHODOLOGICAL GUIDE BASED ON THE IMPLEMENTATION AND OPERATIONALIZATION OF SISTUR - SYSTEM OF TOURISM APPLIED TO THE WEST COAST PROJECT - CASE STUDY***

**Dr. Luiz Mário Carlos BENI\***

### **RESUMO**

O SISTUR é modelo referencial de nossa autoria para aplicação em *Pesquisas de Turismo*. Situa o *Turismo* em toda sua abrangência, complexidade e pluricausalidade, em esquema sintetizador dinâmico que demonstra as combinações multifacetadas de forças e energias, com capacidade de retratar, até seus limites máximos, a configuração que tenta assumir um fenômeno como o do Turismo, tão sujeito a variáveis internas e externas que escapam, no momento da análise científica, a praticamente quase todo esforço de cristalização para se poder estudá-las, determiná-las e avaliá-las. Mostra, neste estudo de caso, sua aplicabilidade, oferecendo, assim, um amplo e rico campo de investigações, mediante modernos recursos de instrumentalização e operacionalização, disponibilizado a órgãos oficiais de turismo e lazer, empresas da área privada e organizações do terceiro setor.

**Palavras-chave:** SISTUR; aplicabilidade; órgãos oficiais de turismo e lazer.

### **ABSTRACT**

SISTUR is a referential model of our own authorship for application in *Tourism Research*. It places *tourism*, in all its extensiveness, complexity and pluricausality, within a dynamic sintetizing framework which shows the multi-faced combinations of forces and energies with the capacity to portray, to its full extent, the configuration that tries to take on a phenomenon like tourism. This phenomenon is so subject to internal and external variables that escape almost all efforts to crystallize and enable us to study, determine and evaluate them in scientific analysis. This case study shows its applicability, thus offering a wide and rich field of investigation that is made possible through the modern implementation and operation resources available to official bodies of tourism and leisure, private companies and third sector organizations.

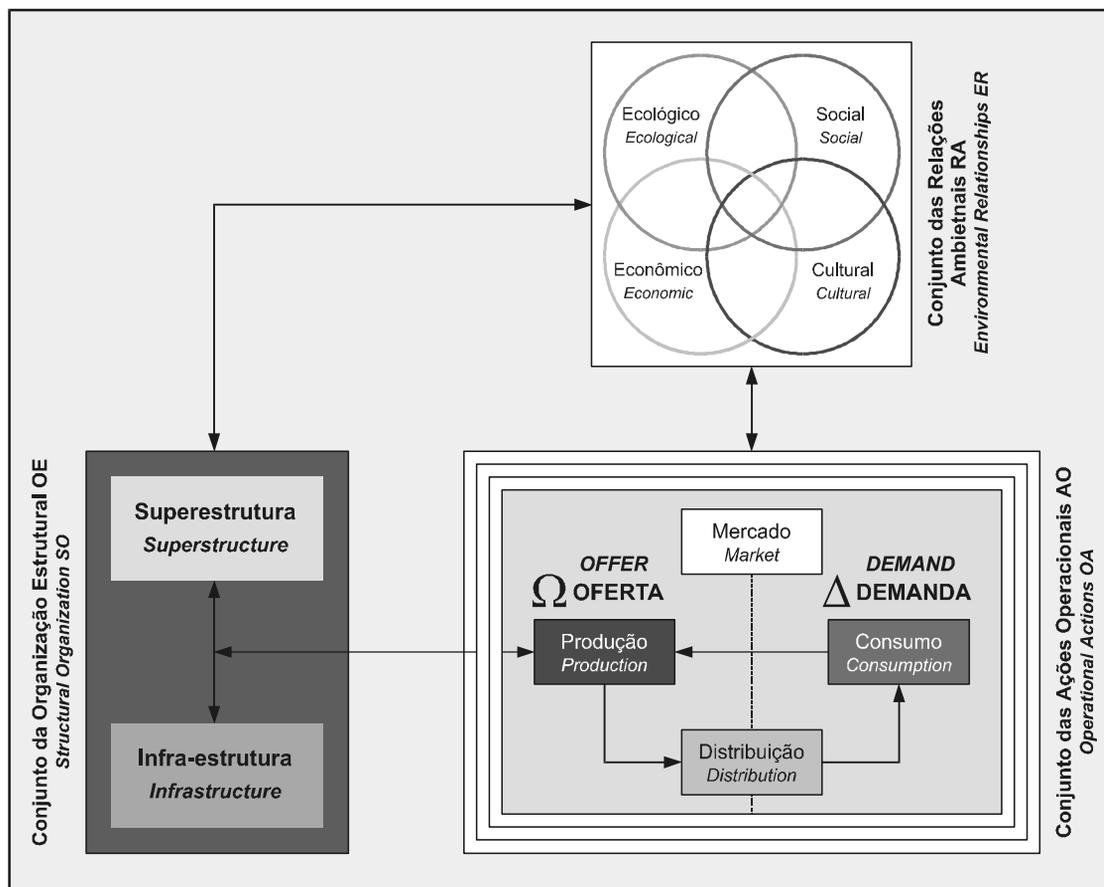
**Key words:** SISTUR; applicability; official bodies of tourism and leisure.

---

\* Professor Titular da ECA - Universidade de São Paulo.

\* *Professor of the ECA - University of São Paulo.*

**Sistur - Sistema de Turismo. Modelo Teórico Referencial - Diagrama de Contexto.**  
**Tourism System. Theoretical Referential Model - Chart of the Context.**



Fonte/Source: BENI, Mário Carlos (1987).

**INTRODUÇÃO**

Fomos convidados para encerrar o I FÓRUM DE TURISMO DA COSTA OESTE promovido pela Faculdade de Turismo da Universidade do Oeste do Paraná em parceria com a FOZTUR - órgão oficial de turismo do Município de Foz do Iguaçu, em 18 de setembro de 1998.

Proferimos, então, uma conferência-debate para toda audiência presente ao evento. Para nossa surpresa, verificamos que, dentre os participantes, destacavam-se autoridades argentinas e paraguaias, Secretários Municipais e Prefeitos das cidades paranaenses envolvidas no Projeto Costa Oeste, além de profissionais da área, pesquisadores e estudantes.

Isto veio a calhar, eis que preparamos nossa conferência em nível internacional. Pretendíamos envolver no estudo teórico deste caso a aplicação do nosso SISTUR. Para tanto, dele extraímos técnicas e operadores para melhor fundamentar e situar a análise em questão.

Esclarecemos, de início, que o material sobre o Projeto Costa Oeste nos foi enviado pela FOZTUR,

**INTRODUCTION**

We were invited to conclude the 1<sup>st</sup> WEST COAST TOURISM FORUM, which was promoted by the Faculty of Tourism of the University of West Paraná in partnership with FOZTUR - the official tourism body of the town of Foz do Iguaçu - on 18<sup>th</sup> September 1998.

So we gave a discussion conference for the whole audience at the event. To our surprise, we noted that among the participants were Argentinean and Paraguayan Authorities, town Mayors and Officials of Paraná involved in the West Coast Project, as well as professionals from the area, researchers and students.

This was ideal, since we had prepared our conference for an international audience. Our intention was to include the application of our SISTUR in the theoretical study of this case. In order to do this, we extracted techniques and operators from the System so as to give a better foundation and contextualize the analysis in question.

We made it clear from the beginning that the material on the West Coast Project had

consistindo em pranchas da concepção arquitetônica das propostas de ocupação e organização do espaço territorial para o Projeto total, além do detalhamento e informações descritivas de localidade já envolvidas no desenvolvimento do Projeto e de outras para o planejamento do desenvolvimento sustentável do Turismo, com o objetivo de preparar e estruturar um pólo internacional.

Baseados nessas fontes, buscamos elaborar um roteiro metodológico, a fim de ensejar os necessários estudos posteriores de maneira detalhada para a viabilização da implantação plena do Projeto.

## 2. PROJETO COSTA OESTE

A proposta do Governo do Estado do Paraná “*é um programa de desenvolvimento para o entorno do reservatório de Itaipu que, tendo o turismo como âncora, visa ao desenvolvimento desta região de forma integrada e como um todo, enfocando aspectos econômicos, sociais e ambientais.*”

“*Costa Oeste é o nome dado à região litorânea ao Lago Itaipu, localizado no extremo oeste do Estado do Paraná. A região é composta pelos 15 Municípios que tiveram parte de seu território alagado pelo reservatório.*”

“*A concepção geral para o Projeto Costa Oeste aborda questões ligadas à agricultura, ao turismo, ao meio ambiente, ao fortalecimento das áreas urbanas, enfim, a todos os aspectos sociais e econômicos da região, consolidando os diversos programas e ações já existentes no Governo, e cria novas alternativas quando necessário.*”

“*Em relação ao turismo, o principal objetivo das propostas desenvolvidas é viabilizar a ocupação do entorno do reservatório de Itaipu com a implantação de núcleos e equipamentos turísticos que, pela sua atratividade, resultem na ampliação dos dias de permanência do turista na região. Para tanto, a proposta para a Costa Oeste, além de preparar adequadamente a região, trazendo acessos, equipamentos e infra-estrutura, procura consolidar distritos turísticos, que são áreas indutoras de ocupação de múltiplas funções, estrategicamente distribuídas ao longo do lago.*”

“**Distritos Turísticos:** O Governo do Estado do Paraná já está implantando Distritos Turísticos com infra-estrutura básica em locais estratégicos ao longo do Lago Itaipu. A idéia é fazer da região um pólo turístico planejado e de grande porte. É também uma maneira eficaz de alavancar o desenvolvimento sustentado do extremo oeste do Paraná, gerando empregos com atividades econômicas integradas ao meio ambiente e às vocações locais.”

been sent to us by FOZTUR. It consisted of: 1) conceptual architectural models for the occupation and organization proposals of the territorial space covered by whole Project; 2) descriptive information about the locality which had already been included in the development of the project; and 3) further planning data for sustainable tourism development, aiming at preparing and structuring an international center.

Based on these sources, we sought to elaborate a methodological chronology in order to present the necessary subsequent studies in a detailed form, to make the full implementation of the project viable.

## 1. WEST COAST PROJECT

The proposal of the Government of the State of Paraná “*is a development program for the area surrounding the Itaipu reservoir which, having tourism as a basis, aims at the development of this region in an integrated and holistic way, focusing on economic, social and environmental aspects.*”

“*West Coast is the name given to the region surrounding the Itaipu Lake, located in the extreme West of the State of Paraná. The region is composed of 15 Municipalities, whose territories were partially flooded by the reservoir.*”

“*From the outset, the West Coast Project addressed issues concerning agriculture, tourism, the environment, the strengthening of urban areas, in short, all social and economic aspects of the region, consolidating the various programs and actions already existing within the Government and creating new alternatives where necessary.*”

“*In relation to tourism, the main objective of the proposals developed is to enable the occupation of the surrounding area of the Itaipu reservoir, with the introduction of tourist centers and facilities which, through their attractions, will result in longer tourist stays in the region. For this purpose, the West Coast Proposal, besides adequately preparing the region and bringing access, facilities and infra-structure, also seeks to consolidate tourist districts, as areas that induce the occupation of multiple roles spread strategically along the lake.*”

“**Tourism Districts:** The Government of the State of Paraná is already introducing Tourism Districts with basic infrastructure in strategic places along the Itaipu lake. The idea is to turn the region into a large-scale planned tourist center. It is also an effective way of boosting the sustainable development of the extreme West of Paraná, generating employment with economic activities integrated with the environment and vocations of the local people.”

*“Toda e qualquer iniciativa nesta área obedecerá a um Plano Diretor, que estabelecerá parâmetros de ocupação de acordo com as potencialidades e sustentabilidade das áreas. As ações estimularão a estruturação dos distritos turísticos, das áreas urbanas e de toda a região, com a implantação de infra-estrutura e equipamentos fundamentais para o desenvolvimento regional.”*

*“O que se quer é a Costa Oeste como cenário para grandes eventos e como uma oportunidade rara para investidores de todo o mundo, especialmente no setor turístico: turismo ecológico, de negócios, esportivo, de compras, náutico, rural, científico, de entretenimento e temático, cultural, termal e de eventos, entre outros.”*

*“O Projeto Costa Oeste vai aumentar a permanência do turista na região a partir de um roteiro de ocupação que vai de Foz do Iguaçu a Guaíra, em que o transporte náutico será o principal elo de ligação.”*

*“Os acessos aos distritos turísticos partem do eixo rodoviário que liga Foz do Iguaçu a Guaíra, denominado Rodovia da Costa Oeste.”*

*“Em cada distrito será estimulado um mix de atividades ligadas ao **turismo** com a implantação das bases náuticas e o aproveitamento das penínsulas e enseadas formadas pelo Lago de Itaipu, reunindo hotéis, **resorts**, parques temáticos, **campings**, aldeias, comércio, serviços, condomínios, chácaras, balneários e assentamentos urbanos em integração com a natureza da região.”*

*“Inicialmente, o Governo do Paraná está implantando 4 distritos turísticos nos Municípios de Itaipulândia, Santa Helena, Entre Rios e Marechal Cândido Rondon. Etapas posteriores garantirão a implantação de novos distritos em outros Municípios da Costa Oeste.”*

*“**Bases Náuticas:** Além das 4 bases náuticas nos distritos, existem mais duas nos principais pólos da Costa Oeste: Foz do Iguaçu e Guaíra. As bases náuticas são o embrião de desenvolvimento e a referência de ordenamento de cada península, equipadas com marinas, faróis, bares e restaurantes, pequenas áreas comerciais, garagens e rampas para embarcações.”*

*“Os Jogos Mundiais da Natureza, que serão realizados a cada 4 anos na Costa Oeste, farão intenso uso das bases náuticas e dos equipamentos turísticos que existirem nos distritos turísticos.”*

Os Primeiros Jogos da Natureza, a propósito, foram realizados em 1997, atraindo a atenção do mundo todo, com participantes brasileiros e estrangeiros. O evento competitivo ganhou aprovação do Comitê Olímpico Internacional.

*“Each and every enterprise in this area must comply with a Directive Plan, which will establish parameters for occupation according to the potential and sustainability of the areas. The actions must encourage the building up of tourism districts, urban areas and the whole region, with the introduction of basic infrastructure and facilities for regional development.”*

*“It is hoped that the West Coast will become a site for large events and a rare opportunity for investors worldwide, particularly in the tourism sector: ecology, business, sports, shopping, sailing, entertainment and theme parks, farm, science, culture, health and events, among others.”*

*“The West Coast Project will lengthen tourist stays in the region based on an occupancy itinerary which stretches from Foz do Iguaçu to Guaíra, being the river transport the main link in the chain.”*

*“Access to the tourist areas starts from the central highway linking Foz do Iguaçu and Guaíra, called the Rodovia da Costa Oeste (West Coast Highway).”*

*“In each district, a mix of **tourism**-related activities will be encouraged with the introduction of nautical bases and the use of peninsulas and inlets formed by the Itaipu Lake, bringing together hotels, **resorts**, theme parks, **campsites**, villages, business, services, apartments, farms, beaches and urban settlements, integrated with the nature of the region.”*

*“Initially, the Government of Paraná is introducing four tourist districts in the towns of Itaipulândia, Santa Helena, Entre Rios and Marechal Cândido Rondon. Subsequent stages will ensure the introduction of new areas in other towns of the West Coast.”*

*“**Nautical Bases:** Besides the four nautical bases in the four districts, there are also two others in the main centers of the West Coast, i.e., Foz do Iguaçu and Guaíra. The nautical bases form a development nucleus and structural model for each peninsula, equipped with marinas, lighthouses, bars and restaurants, small commercial areas, car-parks and landing stages.”*

*“The World Nature Games, which will take place every four years in the West Coast, will make intense use of these nautical bases as well as the tourist facilities that will exist in these areas.”*

Incidentally, the first Nature Games took place in 1997, attracting the attention of the whole world, with both Brazilian and overseas participants. The competitive event won the approval of the International Olympic Committee.

### 3. OBJETIVOS

- 3.1 Identificar o espaço regional vocacionado para o processo de ocupação turístico-recreativa.
- 3.2 Proceder a um levantamento das condições existentes, dimensionando o estágio de desenvolvimento do *Turismo* e seu grau de participação no crescimento econômico regional.
- 3.3 Diagnosticar o potencial regional de recursos turísticos em suas características diferenciais na segmentação do mercado, avaliando a oferta dos equipamentos receptivos e a qualificação de sua demanda atual e futura.
- 3.4 Analisar a organização institucional e legal do *Turismo* na região, e a existência de políticas, planos ou programas públicos e privados específicos.
- 3.5 Definir o *Plano Integrado e Sustentável de Turismo* na estratégia do desenvolvimento regional.

### 4. FASES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INTEGRADO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO TURISMO

#### 4.1 Estudo Preliminar

- 4.1.1 Identificar e descrever a ordenação geopolítica e administrativa da região objeto de estudo.
- 4.1.2 Inventariar os recursos ambientais naturais, culturais e artificiais.
- 4.1.3 Traçar o perfil sócio-econômico da região objeto de estudo.
- 4.1.4 Descrever e identificar o estágio em que se encontra o *Turismo* na região.
- 4.1.5 Observar as tendências do tráfego turístico regional, nacional, intra-regional e internacional.

#### 4.2 Diagnóstico

- 4.2.1 Analisar os recursos ambientais naturais para a sustentabilidade do *Turismo*.
- 4.2.2 Analisar o patrimônio cultural na região e seu potencial de utilização na sustentabilidade do *Turismo*.
- 4.2.3 Estudar propostas geoestratégicas e transnacionais para o desenvolvimento de Projetos Integrados do Sistema Viário e Urbanístico das cidades de Foz do Iguaçu, Ciudad del Leste e Puerto Iguassu.

### 3. OBJECTIVES

- 3.1 To identify the regional space that is suitable for the process of recreational tourism occupation.
- 3.2 To carry out a survey of the existing conditions, determining the stage of *Tourism* development and its level of participation in the regional economic growth.
- 3.3 To diagnose the regional potential of tourism resources according to their particular characteristics within the market segmentation, evaluating the offer of host facilities and qualifying present and future demand.
- 3.4 To analyze the institutional and legal organization of *Tourism* in the region and the existence of specific policies, plans or public and private programs.
- 3.5 To define the *Integrated Sustainable Tourism Plan* within the strategy of regional development.

### 4. PHASES IN THE STRATEGIC AND INTEGRATED PLANNING PROCESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM

#### 4.1 Preliminary Study

- 4.1.1 To identify and describe the geopolitical and administrative arrangement of the region under study.
- 4.1.2 To make an inventory of the natural environmental, cultural and man-made resources.
- 4.1.3 To draw up the socio-economic profile of the region under study.
- 4.1.4 To describe and identify the current stage of *Tourism* in the region.
- 4.1.5 To observe the traffic trends of regional, national, inter-regional and international tourism.

#### 4.2 Diagnosis

- 4.2.1 To analyze the natural environmental resources for the sustainability of *Tourism*.
- 4.2.2 To analyze the cultural heritage of the region and its potential for use in the sustainability of *Tourism*.
- 4.2.3 To study geo-strategic and transnational proposals for the development of Integrated Highway and Urban Projects for the towns of Foz do Iguana, Ciudad del leste and Puerto Iguassu.

- 4.2.4** Caracterizar e analisar a estrutura social, classificando-a segundo o processo de ocupação territorial, e a medida da participação da comunidade na produção de bens e serviços e nas atividades turísticas.
- 4.2.5** Dimensionar e analisar a estrutura econômica do setor: nível de emprego, volume de investimentos, rentabilidade e consumo.
- 4.2.6** Caracterizar e analisar a estrutura político-institucional do Turismo na região, nos setores público e privado, objetivando seu caráter transnacional.
- 4.2.7** Dimensionar e analisar a infra-estrutura regional urbana e de acesso para o processo sustentável de ocupação turístico-recreativa, tendo em vista a abrangência territorial da área objeto de estudo.
- 4.2.8** Utilizar indicadores estatísticos e teo-métricos para identificar a situação atual e projetar os cenários futuros do comportamento do mercado.
- 4.2.9** Caracterizar e dimensionar a oferta regional existente e/ou projetada de alojamentos, transportes, equipamentos, instalações e serviços, tendo em vista o Projeto Costa Oeste.
- 4.2.10** Identificar e caracterizar o diferencial turístico regional para a estruturação das políticas de marketing e de fixação de segmentos do mercado de consumo.
- 4.2.11** Caracterizar, classificar e quantificar a demanda atual e futura de bens e serviços turísticos.
- 4.2.12** Identificar desequilíbrios entre oferta e demanda do Turismo na região.
- 4.2.4** To describe and analyze the social structure, classifying it according to the territorial occupation process, and the level of community participation in the production of goods and services in tourist activities.
- 4.2.5** To measure and analyze the economic structure of the sector: level of employment, volume of investment, profitability and consumption.
- 4.2.6** To describe and analyze the political and institutional structure of tourism in the region, in both the public and private sectors, focusing on its transnational characteristics.
- 4.2.7** To measure and analyze the regional urban infrastructure and access for the sustainable process of tourism/recreational occupation, focusing on the territorial area under study.
- 4.2.8** To make use of statistical indicators applied to tourism to determine the current situation and forecast future patterns of market behavior.
- 4.2.9** To describe and measure the existing and/or planned regional offer of accommodation, transport, facilities, buildings and services, focusing specifically on the West Coast Project.
- 4.2.10** To identify and describe the regional tourism differential for creating marketing policies and establishing segments of the consumer market.
- 4.2.11** To describe, classify and quantify the current and future demand for tourism goods and services.
- 4.2.12** To identify imbalances between the tourism offer and demand in the region.

### **4.3 Prognóstico**

- 4.3.1** Formular políticas e diretrizes de reorientação e programas de ação para assegurar o planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável do *Turismo* na região, em seus aspectos transnacionais, com a inserção e integração do Projeto Costa Oeste no pólo existente.
- 4.3.2** Estabelecer metas e projetos específicos para garantir a integração da sustentabilidade do desenvolvimento econômico, turístico e social, da área objeto de estudo, observados seus componentes intersetoriais.
- 4.3.3** Adotar programas que levem ao desenvolvimento sustentável do produto turístico regional, com eficiência, qualidade e competitividade.
- 4.3.1** To formulate reorientation policies and directives and action programs to ensure strategic planning of sustainable development of *Tourism* in the region, in its transnational aspects, with the introduction and integration of the West Coast Project into the existing center.
- 4.3.2** To establish specific goals and projects to guarantee the integration of sustainability into the economic, tourist and social development of the area under study, taking into account inter-sector aspects.
- 4.3.3** To adopt programs which lead to the sustainable development of the regional tourism product, with efficiency, quality and competitiveness.

## 5. ASPECTOS CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO PÓLO ECOTURÍSTICO DO COMPLEXO HIDROGRÁFICO DE ITAIPU, DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU E DO CENTRO DE LIVRE COMÉRCIO

### 5.1 Posição Geográfica

A região ocupa uma posição estratégica. É o centro do MERCOSUL, junto às fronteiras de Brasil, Argentina e Paraguai. Num raio de 1.200 km de Foz do Iguaçu residem 110 milhões de habitantes, com significativa participação no PIB de toda a América do Sul. Tempo bom o ano inteiro e ótimas condições oferecem excelentes possibilidades de desenvolvimento sustentável para a região, que alia a vocação empreendedora com a preservação necessária deste complexo ecológico.

Numa das mais espetaculares paisagens do planeta, as cataratas são a maior atração do Parque Nacional do Iguaçu, com 10 milhões de litros d'água que desabam a cada segundo nos mais de duzentos e setenta diferentes saltos. Encravada na fronteira entre o Brasil e a Argentina, o conjunto constitui um complexo natural classificado como Patrimônio da Humanidade pela ONU em 1986. Abrangendo uma área de 185 mil hectares de florestas fluviais subtropicais, (130 mil do lado brasileiro e 55 mil do lado argentino), o Parque Nacional do Iguaçu atrai anualmente cerca de um milhão de turistas, vindos das mais diferentes regiões do mundo. Um pouco mais adiante está Itaipu, a maior hidrelétrica do mundo - responsável por um lago de proporções igualmente monumentais: 1.350 km<sup>2</sup> de área e 2.919 km de orla.

Neste cenário, ponto de encontro de três países, está Foz do Iguaçu, o segundo pólo turístico do Brasil, por onde passam 4 milhões de turistas todos os anos. Na outra extremidade do Lago de Itaipu está a cidade de Guaíra, base ideal para o turismo ecológico a partir do arquipélago de Ilha Grande com suas mais de 260 ilhas.

### 5.2 Conceitos e Definições Operacionais

**Política** é um curso de ação calculado para alcançar objetivos específicos. **Objetivos** são direções gerais para o planejamento e gestão do *Turismo*, e baseiam-se em necessidades identificadas dentro de restrições de mercado e de recursos. **Políticas** são orientações específicas para a gestão permanente do *Turismo*, abrangendo os inúmeros aspectos operacionais da atividade.

## 5. CONCEPTUAL ASPECTS OF STRATEGIC PLANNING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECOTOURISM CENTER OF THE ITAIPU HYDROGRAPHIC COMPLEX, THE NATIONAL PARK OF IGUAÇU AND THE CENTER OF FREE COMMERCE

### 5.1 Geographical Location

The region is located in a strategic position. It lies at the center of MERCOSUL (South Cone Market) and borders Brazil, Argentina and Paraguay. 110 million inhabitants live within a 1,200km radius of Foz do Iguaçu, which account for a significant proportion of the GDP of the whole of South America. Good weather during the whole year and ideal conditions offer excellent opportunities for sustainable development in the region, which links entrepreneurial ambitions with the essential conservation of this ecological complex.

The falls are the main attraction of the Iguaçu National Park, situated in what is one of the most spectacular landscapes on the planet, with 10 million liters of water cascading every second over more than two hundred and seventy different drops. Set in the border between Brazil and Argentina, the two sides make up a natural complex which was classified as a Human Heritage Site by the UNO in 1986. Covering an area of 185 thousand hectares of subtropical fluvial forests, (130 thousand on the Brazilian side and 55 thousand on the Argentinean side), the Iguaçu National Park attracts around a million tourists annually, from all over the world. This is just a few kilometers away from Itaipu, the world's biggest hydroelectric dam, which has created a lake of equally monumental proportions: an area of 1,350 km<sup>2</sup> with a circumference of 2,919 km.

Here, at the meeting point of three countries, lies Foz do Iguaçu, the second largest tourism center in the Brazil, visited by 4 million tourists annually. At the other end of the Itaipu Lake is the town of Guaíra, which is an ideal base for ecological tourism from the archipelago of Ilha Grande with its more than 260 islands.

### 5.3 Operational Concepts and Definitions

A **policy** is a course of action which is calculated to reach specific objectives. **Objectives** are general directions for the planning and management of *Tourism*, based on identified needs within market and resource restrictions. **Policies** are specific directions for the permanent management

**Planejamento** é o raciocínio sobre os fundamentos definidos do *Turismo*; este conceito contém três pontos essenciais e distintos: estabelecimento de objetivos; definição de cursos de ação e determinação da realimentação, já que a atividade apresenta enorme interdependência e interação de seus componentes.

**Planejamento Regional do Turismo** é um conjunto de pólos de desenvolvimento turístico hierarquizados, unidos por uma infra-estrutura comum que, em sua totalidade, contribuem para dinamizar o desenvolvimento econômico e social de extensas partes do território nacional.

O setor de *Turismo*, que precisa ser sempre expressado e representado em sua complexa totalidade, demanda um tipo de **planejamento** a que se agrega a palavra **integrado**, indicando, com isso, que todos os seus componentes devem estar devidamente sincronizados e seqüencialmente ajustados, a fim de produzir o atingimento das metas e diretrizes da área de atuação de cada um dos componentes a um só tempo, para que o sistema global possa ser implementado e imediatamente passar a ofertar oportunidades de pronto acompanhamento, avaliação e revisão.

O **planejamento estratégico** estabelece os grandes eixos ou bases do **desenvolvimento do Turismo**, podendo ser definido como o processo destinado a determinar os objetivos gerais do desenvolvimento, as políticas e as estratégias que nortearão os aspectos referentes aos investimentos, ao uso e ao ordenamento dos recursos utilizáveis para este fim.

**Turismo Sustentável.** É, preliminarmente, para garantir e assegurar os componentes dos diferenciais turísticos, o processo racional de exploração dos recursos ambientais naturais, histórico-culturais e temático-artificiais. Nos primeiros, exige-se, no processo de ocupação espacial, a preservação máxima possível de suas características regionais. Nos segundos, requer-se, após o tombamento, o restauro e a conservação de sua integridade patrimonial e cultural. Considerando sua reutilização e ressignificação, poderão sofrer alterações estruturais de adaptabilidade e funcionalidade, mantendo obrigatoriamente a arquitetura de época e os elementos culturais na parte construtiva externa. Nos terceiros, flexibiliza-se o tratamento dos temas e o aproveitamento do espaço, com estrita observância da legislação ambiental.

Os conceitos que temos pesquisado vêm compreendendo definições limitadas porque somente contemplam recursos ambientais e econômicos, deixando, na maioria das vezes, de analisar a origem e a transformação do valor turístico intrínseco e sua conversibilidade em

of *Tourism*, covering innumerable operational aspects of the activity.

**Planning** is the reasoning behind the defined basis of *Tourism*. This concept has three essential and distinct points: the establishment of objectives, the definition of courses of action and the determination of feedback, since the different components of the activity are highly interdependent and interactive.

**Regional planning of Tourism** is a set of tourism development centers ranked hierarchically and joined by a common infrastructure which, in its entirety, contributes to energizing the economic and social development of extensive parts of the national territory.

The *Tourism* sector, which should always be represented and expressed in its complex totality, requires a type of **planning** added to the word **integrated**. This implies that all the components of tourism should be duly synchronized and sequentially adjusted, in order to reach the targeted goals and directives in each of the separate components actions simultaneously. By doing so the overall system can be implemented and immediately begin to offer opportunities for immediate follow-up, evaluation and revision.

**Strategic planning** establishes large axis or bases of *Tourism development*, and can be defined as a process aimed at determining the general development objectives, policies and strategies which will govern aspects related to the investment, use and preparation of resources for this purpose.

**Sustainable tourism** is primarily designed to guarantee and ensure the components of tourism differentials, the rational process of exploring the natural/environmental, historical/cultural, and man-made/ themed resources. In the case of the first, the maximum preservation possible of the area's regional characteristics is required in the process of spatial occupation. In the second, the restoration and conservation of its whole cultural heritage is required after a Preservation Order has been placed on it. In view of its re-use and new significance, structural adaptations and functional alterations could be carried out, while obligatorily maintaining the period architecture and cultural aspects of the external parts of the building. In the case of the third, the treatment of themes and the use of space are flexible, as long as environmental law is strictly observed.

The concepts that we have been researching include limited definitions because they only take into account the environmental and economic resources, leaving out, in the majority of cases, the analysis of the origin and transformation of intrinsic tourism value and its convertibility into profit by means of production, distribution and

renda por meio da produção, da distribuição e do consumo. Também não levam em consideração a inserção da população residente no processo produtivo e, com isso, não atentam até para sistema de gestão, infra-estrutura, equipamentos e serviços receptivos e a competitividade local, regional e internacional dos preços praticados na comercialização do produto turístico final.

Conforme por nós entendido, o conceito de turismo sustentável deve ser ampliado justificada e necessariamente, e, portanto, ser definido como um processo estratégico de desenvolvimento interativo e articulado, espacialmente delimitado e localizado.

## **6. ROTEIRO METODOLÓGICO DO PLANEJAMENTO COM BASE NA INSTRUMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE TURISMO - SISTUR**

O SISTUR é modelo referencial de nossa autoria para aplicação em *Pesquisas de Turismo*. Esta fase abrange a delimitação do espaço regional de *Turismo* e o conteúdo detalhado do campo investigativo, onde devem ser coletadas todas as fontes informativas. O resultado será um *Roteiro Descritivo de Trabalho* para as atividades subsequentes do *Planejamento Regional Integrado e Sustentável do Turismo*. Este estudo corresponde a um inventário completo dos recursos turísticos, da ordenação geopolítica, do desenvolvimento sócio-econômico e do estágio em que se encontra o setor de *Turismo* na região.

## **7. DIAGNÓSTICO DO PROJETO COSTA OESTE DIANTE DO POTENCIAL DE TURISMO DA REGIÃO**

É nesta fase do trabalho que iremos considerar a análise detalhada do Projeto Costa Oeste, em toda sua extensa e complexa abrangência, de suas causas estruturais e de sua dinâmica no espaço e no tempo, detectando a viabilidade de implantação, fixação e tendências de expansão da oferta do produto turístico regional no mercado nacional, intra-regional e internacional, mediante a aplicação dos operadores do SISTUR.

A instrumentação e utilização desses dispositivos acionam variáveis endógenas e exógenas ao setor de *Turismo*, trabalham indicadores, índices, coeficientes e outros dados relativos aos componentes do SISTUR, como também permitem a representação da ação do Sistema no momento da análise, resultando na quantificação e qualificação das funções primárias e derivadas da atividade do *Turismo*.

Neither do they take into account the resident population in the production process. As a result, it does not even take into account the management system, infrastructure, facilities and services in the host community or, the local, regional and international competitiveness of the prices practiced in the commercialization of the final tourism product.

According to our understanding, the concept of sustainable tourism needs to be extended in a justified and necessary manner and, therefore be defined as a strategic process of interactive and articulated development, which is spatially defined and localized.

## **6. METHODOLOGICAL PLANNING CHRONOLOGY BASED ON THE SETTING UP AND OPERATING OF THE SISTUR TOURISM SYSTEM**

SISTUR is a reference model which we designed for use in *Tourism Research*. This stage includes the delimitation of regional *Tourism* areas and detailed contents of the field under investigation, where all the sources of information are to be brought together. This will result in a *Descriptive Work Chronology* for the subsequent activities of *Integrated and Sustainable Regional Tourism Planning*. This study takes the form of a complete inventory of tourism resources, geopolitical arrangement, socio-economic development and the stage of the *Tourism* sector in the region at the moment.

## **7. DIAGNOSIS OF THE WEST COAST PROJECT IN VIEW OF THE TOURISM POTENTIAL OF THE REGION**

It is at this stage of the work that we will analyze the West Coast Project in detail, in the extensive and complex totality of its scope, its structural causes and its dynamism in space and time. Such analysis intends to find out the viability of the introduction, installation and growth trends of the regional tourist product offer in the national, intra-national and international markets, through the application of the SISTUR operators.

The setting up and use of these devices activate endogenous and exogenous variables in the *Tourism* sector and deal with indicators, indices, coefficients and other data related to the components of SISTUR, as well as enable the system's action at the moment of the analysis to be represented, resulting in the quantification and qualification of the primary and secondary roles of *Tourism* activity.

Na verdade, os operadores do SISTUR podem ser tanto processadores de informações dos subsistemas quanto reguladores do equilíbrio do sistema em si. Para cada conjunto de subsistemas podem ser identificados os operadores que melhor representam a natureza e a amplitude de cada subsistema.

## 8. OPERADORES DO SISTUR

### A. Subsistema Ecológico

#### A.1 Programas de Proteção e Conservação da Natureza

##### *Preservação Ecológica*

- defesa contra erosão hídrica e sólida;
- defesa contra pragas e epizootias;
- defesa contra incêndios;
- defesa contra a privatização de áreas de uso coletivo.

##### *Proteção*

- processo de conscientização: programa de regularização das reservas florestais, santuários ecológicos, áreas de piscicultura, de caça;
- policiamento contra a poluição das águas;
- manutenção de equilíbrios biológicos e das condições paisagísticas;
- desenvolvimento de parques e reservas;
- restauração, reflorestamento, repovoamento piscícola e cinegético;
- desassoreamento e limpeza de rios e outros cursos d'água, eliminação de resíduos;
- implantação de cinturões verdes nos entornos dos centros urbanos.

**A.2** As ações que o homem e a sociedade devem executar para conseguir a defesa, proteção, preservação e restauração da natureza são tão importantes que merecem destaque especial. Elas compreendem:

##### *A.2.1 Sobre as águas lacustres e outras:*

- no plano da proteção, medidas de policiamento para evitar sua contaminação;
- no plano da defesa, medidas coercitivas contra os agentes poluidores;
- no plano da restauração, repovoamento das cabeceiras das bacias hidrográficas alimentadoras e margens de rios, represas, lagos e outros;
- no plano da prevenção, controle de enchentes com barragens de contenção e regularização de vazão.

In fact, the SISTUR operators can be as much information processors of subsystems as stability regulators of the system itself. The operators that best represent the nature and scope of each subsystem can be identified for each set of subsystems.

## 8. SISTUR OPERATORS

### A. Ecological Subsystem

#### A.1 Nature Protection and Conservation Programs

##### *Ecological Conservation*

- Defense against water and land erosion;
- Defense against pests and plagues;
- Defense against fires;
- Defense against privatization of public areas.

##### *Protection*

- Awareness procedures: regulatory program for forest reserves, ecological sanctuaries, fishing and hunting areas;
- Policing against water pollution;
- Maintenance of biological equilibrium and landscape conditions;
- Development of parks and reserves;
- Restoration and reforestation, restocking of fish and hunted animals;
- Dredging and cleaning of rivers and other waterways, elimination of contamination;
- Planting of green belts around urban centers.

**A.2** The actions which man and society should carry out to defend, protect, preserve and restore nature are so important that they deserve special highlighting. They include:

##### *A.2.1 Concerning lakes and other waters:*

- In the protection plan, policing measures to avoid its contamination;
- In the defense plan, coercive measures against pollutants;
- In the restoration plan, restocking of headwaters of alimentary river basins and banks of rivers, lakes etc.;
- In the prevention plan, control of flooding with containing barriers and regulation of flow.

#### *A.2.2 Sobre o solo:*

- no plano da proteção, a adequação de sua superfície para uso protetor, recreativo ou produtivo, de forma que tais utilizações se verifiquem sem causar seu deterioramento;
- definir as funções do uso do solo a fim de preservar o equilíbrio ecológico, os equipamentos sociais necessários a todas as concentrações urbanas, circulação, loteamentos, posturas de edificações.

#### *A.2.3 Sobre a aeração:*

- evitar a especulação imobiliária e a desenfreada ocupação desordenada do território;
- no plano da defesa, obras de infra-estrutura hidrológico-florestais contra processos de erosão hídrica ou eólica;
- no plano da restauração, pelo reflorestamento.

#### *A.2.4 Sobre a fauna selvagem:*

- no plano da proteção, uma atuação seletiva com respeito às espécies ameaçadas de extinção e à criação de reservas naturais de caça e de balizamento para piscicultura;
- no plano da defesa, rigoroso controle do emprego de biocidas e luta contra as epizootias;
- no plano da restauração, repovoamento piscícola e cinegético (áreas de caça).

#### *A.2.5 Sobre a flora silvestre:*

- no plano da proteção, uma atuação seletiva sobre as espécies nobres e autóctones ou representativas da série botânica evolutiva, e a criação de parques nacionais;
- no plano da defesa, as ações de prevenção e extinção de queimadas e incêndios e as tendentes à manutenção de equilíbrios ecológicos.

#### *A.2.6 Sobre a paisagem:*

- no plano da defesa, controle ou limitação de instalação de indústrias e construção civil que degradem o valor da paisagem;
- no plano da proteção, medidas de policiamento que evitem todo tipo de ação modificadora da paisagem;
- no plano da restauração, execução de repovoamento e trabalhos para conservar e melhorar o valor paisagístico.

#### *A.2.2 Concerning the ground:*

- In the protection plan, preparing the surface of the earth for protective, recreational or productive use, in such a way that these uses take place without causing deterioration;
- Defining the different uses of the earth in order to preserve ecological equilibrium, the social facilities necessary for all the urban concentrations, traffic, building lots and of building patterns.

#### *A.2.3 Concerning the above ground:*

- Avoiding property speculation and uncontrolled and disorderly occupation of the territory;
- In the defense plan, works to protect the hydrological and forestry infrastructure against water and wind erosion;
- In the restoration plan, reforestation.

#### *A.2.4 Concerning the wildlife:*

- In the protection plan, selective activity concerning species which are threatened with extinction and the creation of natural hunting reserves and defined areas for fishing;
- In the defense plan, rigorous control of the use of pesticides and fight against plagues;
- In the restoration plan, restocking of fish populations and hunted animals.

#### *A.2.5 Concerning the wild flora:*

- In the protection plan, selective action regarding noble and autochthonous species or representing evolutionary botanical classes, and the creation of national parks;
- In the defense plan, actions to prevent and eliminate fires and land clearing by burning, and actions to maintain the ecological equilibrium.

#### *A.2.6 Concerning the landscape:*

- In the defense plan, controlling or limiting the installation of industries and civil construction which degrade the value of the landscape;
- In the protection plan, policing measures which prevent all types of activity that alter the landscape;
- In the restoration plan, repopulating and actions to conserve and improve the value of the landscape.

## **B. Subsistema Social**

### ***B.1 População Residente (Incluída a Autóctone)***

- permeação social no processo de ocupação turístico-recreativa nas áreas de destinação turística;
- grau de participação da população autóctone e residente nas iniciativas turísticas da área receptora;
- preparação de mão-de-obra da população residente para absorção no mercado de trabalho do *turismo*;
- nível de absorção da mão-de-obra e oportunidades de emprego da população residente nos equipamentos, instalações e serviços turísticos do núcleo receptor;
- estabilidade e flutuação da mão-de-obra empregada nas atividades de turismo e recreação;
- nível de relacionamento social entre a população residente e os visitantes.

### ***B.2 População Flutuante de Turistas***

- grau de expectativa e nível de satisfação dos consumidores de serviços e equipamentos turísticos da região;
- motivações, necessidades, preferências e grau de participação do viajante na escolha dos atrativos, equipamentos, instalações. Nível de satisfação quanto à fruição das atividades de lazer, recreação e entretenimento;
- expansão da personalidade pela aquisição de conhecimentos propiciados pela visita;
- o carácter social autodeterminado da oferta de Turismo na região;
- motivações no Turismo autodeterminado.

### ***B.3 Participação da População Local***

- Engajamento da população, ensejando conscientização e preparação dos recursos humanos locais necessários às várias etapas de implantação do projeto: execução de obras, operação dos equipamentos receptivos e distribuição racional da força de trabalho na agropecuária para a sustentação do abastecimento direto da população fixa e turística, e na produção de bens e prestação de serviços.

## **B. Social Subsystem**

### ***B.1 Resident Population (Including Autochthonous)***

- Social permeation in the process of recreational tourist occupation in tourist destinations.
- Degree of participation, of both the autochthonous and resident populations, in tourism initiatives in the receptive area.
- Preparation of the resident workforce for absorption into the *tourism* labor market.
- Level of absorption of the workforce and job opportunities of the resident population in tourism facilities, accommodation and services in the receptive core.
- Stability and fluctuation of the workforce employed in tourism and recreation activities.
- Level of social relationships between the resident population and visitors.

### ***B.2 Fluctuating Tourist Population***

- Degree of expectation and level of satisfaction of consumers of services and tourist facilities in the region.
- Motivations, needs, preferences and the level of participation of the traveler in the choice of attractions, facilities and accommodation. Level of satisfaction regarding the enjoyment of leisure, recreational and entertainment activities.
- Expansion of the personality through knowledge provided by the visit.
- The self-determined social character of the tourism offer in the region.
- Reasons for self-determined tourism.

### ***B.3 Participation of the Local Population***

- Commitment of the population, aiming at awareness and preparation of the necessary local human resources at various stages of implantation of the project: building constructions, operation of receiving facilities and planned distribution of the workforce in farming, for the sustainability of direct supply to the fixed and tourist populations, and in the production of goods and rendering of services.

## C. Subsistema Econômico

### C.1 Informações Básicas Sobre o Desenvolvimento do Turismo Regional

O primeiro aspecto a considerar-se no controle de gestão econômica do SISTUR, no âmbito estratégico, é o referente à situação geral que apresenta o desenvolvimento do próprio setor em seu conjunto.

Para isso, é preciso estabelecer certos indicadores básicos, mediante os quais se podem conhecer os avanços verificados nos aspectos mais relevantes da atividade e apresentá-los de tal maneira que permitam uma fácil interpretação por todos aqueles que participam das decisões em esfera superior. Portanto, não é necessário elaborar grandes informes.

A informação pode perfeitamente ser apresentada em um formulário preparado para atingir o efeito desejado, no qual se contemplam os dados mais significativos. Esse formulário, que deverá ser complementado e apresentado anualmente, consta de duas partes: uma referente à afluência de turistas à região, em que se pode incluir a evolução dos ingressos por turismo, e outra, na qual se apresentam os resultados obtidos nos indicadores mais importantes relacionados com o desenvolvimento da atividade turística. Tais indicadores seriam:

- tráfego de turistas;
- balanço turístico regional;
- capacidade instalada e projetada de alojamento;
- pessoal empregado no setor ou geração de empregos;
- contribuição econômica do turismo receptivo interno regional ao turismo interno nacional, intra-regional e internacional.

## D. Subsistema Cultural

### D.1 Patrimônio Histórico-Cultural da Região

## E. Subsistema da Superestrutura

**E.1** Identificação prioritária dos agentes institucionais públicos e privados interferidores no processo global de implantação, desenvolvimento e gestão do Projeto Costa Oeste integrado ao pólo ecoturístico regional nos aspectos de transnacionalidade.

**E.2** Conhecimento e sincronização de projetos semelhantes desenvolvidos nos países parceiros objetivando a unidade regional e a fixação de estratégias comuns.

**E.3** Estabelecimento de tratados, acordos e convenções tríplices objetivando a criação de

## C. Economic Subsystem

### C.1 Basic information regarding the development of regional tourism

The first strategic aspect to be considered in the economic management control of SISTUR is the overall situation which shows the development of the whole sector.

For this, certain basic indicators need to be established, through which the verified improvement in the most relevant aspects of the activity may be recognized and shown in such a way that they enable an easy interpretation for all those who participate in high level decisions. Therefore, it is not necessary to elaborate great information.

The information can be perfectly represented by a form prepared to target the desired effect, in which the most significant data are considered. This form, which should be complemented and presented annually, consists of two parts; one refers to the flow of tourists to the region, which could include the evolution of income from tourism, and the other shows the results obtained in the most important indicators in relation to the development of the tourism activity. These indicators would be:

- Tourist traffic;
- Regional tourist balance;
- Installed and planned accommodation capacity;
- Staff employed in the sector or job generation;
- Economic contribution of receptive tourism, from regional domestic to national domestic, intra-regional and international tourism.

## D. Cultural Subsystem

### D.1 Historical and Cultural Heritage of the Region

## E. Subsystem of the Superstructure

**E.1** Prioritized identification of public and private institutional agents intervening in the overall introduction, development and management process of the West Coast Project, integrated into the regional ecotourism center in the transnational sphere.

**E.2** Knowledge and synchronization of similar projects developed in the partner countries, aiming at regional unity and the defining of common strategies.

**E.3** Establishment of 3-way treaties, agreements and conventions aimed at creating specific

legislação específica que contemple os preceitos internacionais de preservação, conservação e manejo ambiental.

**E.4** Adoção de uma política regional tripartite para o desenvolvimento sustentável do Turismo através de Plano Diretor comum, que defina programas de ação para o setor público em parceria com a iniciativa privada gerenciados por uma Agência Multinacional de Desenvolvimento Turístico e a criação de uma Comissão Intergestora Internacional.

## F. Infra-Estrutura de Apoio Turístico

**F.1** Sistemas de Vias de Acesso, Transportes e Terminais.

**F.2** Sistemas de Saneamento, Energia e Comunicações.

**F.3** Sistemas de Saúde, Educação e Abastecimento.

## G. Subsistema do Mercado

**G.1** Ciclo Evolutivo do Fluxo de Turistas.

**G.2** Demanda de Alojamentos e Serviços.

**G.3** Inibidores de Visitação ao Destino Turístico.

**G.4** Competitividade da Destinação Turística nos Mercados Regional, Nacional e Internacional.

## 9. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O PROJETO COSTA OESTE

### 9.1 A Competitividade dos Clusters

- “A concorrência nos mercados regionais, nacionais e internacionais realiza-se entre **clusters**.”
- “Os produtos turísticos que realmente competem em **diferentes níveis** nesses mercados são os **clusters** de um país ou região, e não os próprios países como tais.”
- “Portanto, são competitivos os **clusters**, não os países em que se situam.”
- “Cluster é um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado.”  
“Apresenta-se aos distintos mercados consumidores de Turismo como produto acabado, final, com tarifas diferenciadas na forma de **package tours** (pacotes) em alto nível de competitividade internacional.” (Exemplos: Caribe, Bariloche, Cancun.)

legislation on international conventions for preservation, conservation and environmental management.

**E.4** Adoption of a tripartite regional policy for the sustainable development of tourism through a common directive plan which defines action proposals for the public sector in partnership with private initiative, managed by a Multinational Agency for Tourism Development, and the creation of an International Management Commission.

## F. Tourism Support Infrastructure

**F.1** Road Access, Transport and Terminal Systems.

**F.2** Sanitation, Energy and Communication Systems.

**F.3** Health, Education and Supply Systems.

## G. Market Subsystem

**G.1** Evolutionary Cycle and Flow of Tourists.

**G.2** Demand for Accommodation and Services.

**G.3** Factors Which Hinder Visits to the Tourist Destination.

**G.4** Competitiveness of the Tourism Destination in the Regional, National and International Markets.

## 9. MARKETING STRATEGIES FOR THE WEST COAST PROJECT

### 9.1 The Competitiveness of Clusters

- “Competition between regional, national and international markets occurs among **clusters**.”
- “The tourism products which actually compete at **different levels** in these markets are the **clusters** of a country or region, and not the countries in themselves.”
- “Therefore, it is the **clusters** which are competitive, and not the countries in which they are located.”
- “A cluster is a group of attractions with special tourism differential, together with quality facilities and services, with management excellence, concentrated in a defined geographic space.”  
“The cluster is presented to distinct consumer markets of tourism as a final, end product, with differentiated prices, in the form of **package tours** with high levels of international competition.” (E.g.: the Caribbean, Bariloche and Cancun.)

- *“A expectativa do consumidor e seu grau de satisfação dependem dos elementos que influirão em sua percepção final da qualidade do cluster. Esses elementos compreendem: aeroporto, traslado, estética do entorno, equipamentos receptivos, gastronomia, hospitalidade da comunidade receptora, informação e sinalização dos atrativos, centros comerciais, serviços de assistência em geral aliados ao motivador essencial já citado, qual seja, a competitividade dos preços.”*
- *“Os clusters competem entre si em diferentes segmentos de mercado, e cada um deles enfrenta concorrentes também diferentes.”*
- *“Cada cluster pode, às vezes, compor-se de microclusters diferenciados que competem em mercados distintos.”*
- *“Esta situação complexa de concorrência real conduz a planejamentos incorretos de marketing competitivo.”*
- *“Esta possibilidade leva a uma maior dificuldade na identificação exata dos concorrentes de referência de cada cluster.”*
- *“The consumers’ expectations and their level of satisfaction depend on the elements that will influence their final perception of the quality of the cluster. These elements include: airport, transfers, beauty of the area, reception facilities, gastronomy, hospitality of the receiving community, information and sign-posting of attractions, commercial centers, general support services allied to the essential motivation mentioned above, that is price competitiveness.”*
- *“The clusters compete among themselves in different segments of the market, and each one also faces other competitors.”*
- *“Each cluster can, at times, consist of differentiated micro-clusters which compete in distinct markets.”*
- *“This actual and complex competitive situation leads to incorrect planning of competitive marketing.”*
- *“This possibility leads to greater difficulty in precise identification of each clusters’ competition the competition of each cluster.”*

## 9.2 O Planejamento do Marketing Estratégico (Marketstrat)

- O planejamento do marketing estratégico visa definir, para cada microcluster de cada cluster, três elementos:
  - o portfólio de negócios;
  - as estratégias de mercado;
  - as estratégias de marketing.
- Esse planejamento do marketing estratégico deve constituir o programa direcionador do desenvolvimento tanto para o setor público quanto para o privado, e suas diretrizes devem abranger todos os elementos e áreas envolvidos.
- Isso tudo deverá integrar no nível regional (e até dos países compreendidos), um plano geral (marketstrat) que estabeleça o seguinte conteúdo:
  - os clusters que compõem ou comporão a destinação;
  - os mercados e segmentos estratégicos nos quais cada cluster deve concentrar seus esforços competitivos;
  - as estratégias competitivas e de crescimento de cada cluster;
  - os produtos prioritários a serem desenvolvidos em cada cluster;
  - a ordenação física do território de cada cluster e suas etapas ou planos de ação de desenvolvimento;

## 9.2 Strategic Marketing Planning (Marketstrat)

- The aim of strategic marketing planning is to define, for the micro-cluster of each cluster, three elements:
  - Business portfolio;
  - Market strategies;
  - Marketing strategies.
- Strategic marketing planning should form the directional development program for the public sector as well as for the private sector, and its directives should include all aspects of the areas involved.
- All this should be integrated at a regional level (and even at the level of the countries involved) with a general plan (marketstrat) which establishes the following contents:
  - The clusters which comprise or will make up the destination;
  - The strategic markets and segments in which each cluster should concentrate its competitive efforts;
  - The competitive and growing strategies of each cluster;
  - The principal products to be developed in each cluster;
  - The physical arrangement of the territory of each cluster and their development stages or action plans;

- o modelo de gestão turística do cluster;
- o plano de competitividade de cada cluster e seus microclusters.
- Se o Marketstrat for executado desta forma, trará os seguintes benefícios:
  - para as empresas de turismo: um conhecimento detalhado da ação de marketing do setor público e, conseqüentemente, a possibilidade de planejar melhor seus esforços de marketing de forma coordenada com o cluster e a região;
  - para os clusters: um plano de ação coerente com o planejamento regional e a possibilidade de coordenar melhor suas atividades com as de outros órgãos envolvidos;
  - para o governo: um guia prático para orientar toda a ação de marketing de forma coerente e rentável;
  - para a região: mais benefícios derivados da atividade de Turismo sustentável.

### 9.3 A Política Turística de Competição Estratégica (Competstrat)

- Definido o planejamento do marketing estratégico, as autoridades devem concentrar seus esforços na criação de um entorno competitivo, o qual deverá constituir a base da política turística.
- Hoje, o êxito de um cluster nos mercados turísticos regionais, nacionais e internacionais depende cada vez menos de suas vantagens comparativas e cada vez mais de suas vantagens competitivas.
- As vantagens comparativas baseiam-se na existência de recursos que os competidores não têm, ou os possuem em menor medida: atrativos turísticos únicos, mão-de-obra barata, experiência acumulada e outros.
- As vantagens competitivas, ao contrário, são criadas. E são criadas levando para o mercado novas formas de competir e novas maneiras de fazer as coisas. Trata-se, em suma, de um processo permanente de inovação que se manifesta no aperfeiçoamento dos produtos, nas mudanças nos processos de prestação de serviços, em novos enfoques de marketing, e assim por diante.
- As vantagens competitivas de um cluster são alcançadas pela melhoria e inovação em diversos aspectos, como:
  - aumento da qualidade dos recursos e serviços turísticos;
  - adição a eles de novos e atraentes atributos;
  - melhoria na aplicação de capital.

### 9.3 The Tourism Policy of Strategic Competition (Competstrat)

- If the Marketstrat is carried out in this way, it will result in the following benefits:
    - For tourism companies: a detailed knowledge of the marketing activity of the public sector, enabling better planning of their own marketing efforts in a way that is coordinated with the cluster and with the region;
    - For the clusters: a plan of action that is coherent with regional planning, enabling them to better coordinate their activities with the other bodies involved;
    - For the government: a practical guide to direct all marketing activities in a way that is coherent and financially productive;
    - For the region: more benefits from the activity of sustainable tourism.
- Once the strategic marketing plan is defined, the authorities should concentrate their efforts on the creation of a competitive environment, which should form the basis of the tourism policy.
  - Nowadays, the success of a cluster in the regional, national and international tourism markets depends less on its comparative advantages and more on its competitive advantages.
  - The comparative advantages are based on the existence of resources that the competitors do not possess, or that they possess to a lesser degree, such as unique tourist attractions, a cheap labor force and accumulated experience.
  - Competitive advantages on the contrary, are created. They are created bringing new forms of competition and new ways of doing things to the market. They are, in effect, a permanent process of innovation which results in the improvement of products, changes in the way services are rendered, new marketing focuses and so on.
  - The competitive advantages of a cluster are reached by improvement and innovation in various aspects such as:
    - An increase in the quality of resources and tourism services;
    - The addition of new and attractive attributes;
    - An improvement in the use of capital.

- A empresa de turismo deve aprender a competir em mercados tradicionais cada vez mais sofisticados e a desenvolver sua capacidade de competir em mercados novos, nos quais os custos dos competidores são altos, mas em que também é alta sua produtividade.
- O Competstrat trará os seguintes benefícios:
  - para o setor privado: a descoberta nele de uma definição clara de decisão política e um programa bem preciso e objetivo de apoio a determinados investimentos;
  - para outros órgãos públicos em parceria com a iniciativa privada: um guia prático para seus empreendimentos e gestão em importantes aspectos tais como educação, infra-estrutura, urbanismo e outros;
  - para o governo do Estado do Paraná e eventualmente para os demais membros que disporá de uma definição precisa de suas políticas de atuação e de um programa de coordenação de todas suas políticas nos diferentes níveis da administração, com critérios específicos e coerentes.
- The tourism company needs to learn to compete in traditional markets that are becoming more and more sophisticated and to develop their ability to compete in new markets in which competitor costs are high but in which productivity is also high.
- Competstrat will bring the following benefits:
  - For the private sector: the discovery of a clear definition of policy making and a clear objective support program for specific investments;
  - For other public bodies in partnership with private initiative: a practical guide for enterprise and management in important areas such as education, infrastructure and urban planning;
  - For the government of the State of Paraná and eventually for the other members: a precise definition of their policies and of a coordination program for all their policies at different levels of administration, with specific and consistent criteria.

## 10. CONCLUSÃO

Nenhuma instituição pública de Turismo no País poderá prescindir, na atual conjuntura sócio-econômica nacional e mundial, da cooperação direta e eficaz da iniciativa privada.

O momento presente não é mais de seqüência temporal linear. Houve no mundo todo um corte institucional e social para a adaptação a um novo tempo de mudança desafiante: o da globalização e o da totalidade também.

Para que o projeto da Costa Oeste possa efetivamente ser executado e venha a se tornar realidade como destinação turística desenvolvida de forma eficaz, lucrativa e atraente, sugerimos a criação de uma AGÊNCIA MULTINACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA COSTA OESTE, articulada com os Planos e Políticas Nacionais de Turismo dos países envolvidos.

Para a Região, a proposta de uma gestão estratégica de composição mista, integrando a Iniciativa Privada, Órgãos Públicos e Organizações Não-Governamentais, é de fundamental importância, considerando a visão geo-estratégica, multidimensional e multicompreensiva do Pólo e a destacada diversidade de agentes envolvidos, bem como o seu caráter intersectorial e transnacional.

Enfim, acreditamos que a importância econômica e social do Turismo, e de seu planejamento sustentável, proposto no Projeto, somente se revelará quando a visão do pesquisador, a do Governo e a do empresário confluírem para a inadiável necessidade de ação

## 10. CONCLUSION

In the current national and world socio-economic climate, no public tourism institution in the country can dispense with the direct and effective cooperation of private initiative.

The present moment is no longer one of linear time sequence. The world has seen institutional and social cutbacks in the need to adapt to a new and challenging era of change: an era of globalization and totality.

For the West Coast Project to be efficiently accomplished and become a reality as an effective, profitable and attractive developed tourist destination, we suggest that a MULTINATIONAL WEST COAST DEVELOPMENT AGENCY be created, which is linked with the National Tourism Plans and Policies of the countries involved.

The proposal for a mixed composition management strategy integrating private initiative, public bodies and non-governmental organizations is of fundamental importance for the region, bearing in mind the geo-strategic, multidimensional and all-inclusive vision of the center and the notable diversity of parties involved, as well as its cross-sectorial and transnational character.

In short, we believe that the economic and social importance of Tourism, and the importance of its sustainable planning as proposed by the Project, will only be revealed when the visions of the researcher, government and businessman converge upon the urgent necessity of interactive shared

interativa e compartilhada, com o correspondente acompanhamento, atualização e ajuste.

## 11. DISCUSSÕES E DEBATES

Para nossa grande surpresa, após o encerramento da exposição, os participantes estrangeiros, muito entusiasmados, iniciaram um intenso debate entre todos os participantes.

Estes relataram que jamais seus próprios Governos imaginaram aproveitar a região como um pólo transnacional de desenvolvimento comum, ainda que vivendo em pleno Mercosul e isto fosse mais do que óbvio. Essa declaração pública motivou autoridades brasileiras presentes a direcionarem sua atenção e interesse para esforços recíprocos visando realizações conjuntas para programas de desenvolvimento articulados voltados para a internacionalização do Projeto Costa Oeste.

Pelos depoimentos colhidos de representantes de órgãos institucionais públicos de turismo da Itaipu Binacional, da Foztur e outros diretamente envolvidos no Projeto constatamos atônitos que eles não haviam participado em momento algum da elaboração do Projeto Costa Oeste.

De concepção do governador Jaime Lerner, parece que esse Projeto foi desenvolvido apenas com uma equipe reduzida por ele próprio selecionada e coordenada, segundo esses depoimentos.

Conforme ainda essas fontes, os atores sociais: agentes institucionais públicos e privados que precisariam ser identificados como interferidores no processo regional e global de implantação do Projeto Costa Oeste, não foram adequadamente identificados e previamente ouvidos para uma discussão que se fazia de todo necessária, considerando-se as características do ecossistema e as implicações transnacionais que peculiarizam a área do Projeto. Verificamos também que empresários do setor de serviços e os técnicos da Itaipu Binacional, esta responsável direta pela manutenção e operação da represa e suas margens, embora consultados informalmente, vieram apenas a conhecer o Projeto definitivo após sua conclusão. Acresça-se que, por ocasião da realização dos Primeiros Jogos Mundiais da Natureza, as autoridades municipais da área não participaram de seu planejamento, enfrentando dificuldades em cumprirem o calendário oficial de eventos.

Pudemos arrolar as seguintes três principais dificuldades para a implantação do Projeto Costa Oeste:

- algumas ações movidas pelo Ministério Público, por meio da Curadoria do Meio Ambiente, referentes ao aproveitamento múltiplo das áreas do Lago de Itaipu, previstos no Projeto;

action, with the corresponding follow-up, updating and adjustment.

## 11. DISCUSSION AND DEBATE

To our great surprise, the foreign participants, who were very enthusiastic, began an intense debate among all participants after the presentation had ended.

They told that their own governments had never imagined making use of the region as a transnational center of common development, even though living within the MERCOSUL (Southern Cone), the idea was more than obvious. This public declaration encouraged the Brazilian authorities present to direct their attention and interest to reciprocal efforts to create joint articulated development programs, geared towards internationalizing the West Coast Project.

From the declarations gathered from representatives of the public institutional tourism bodies of Itaipu Binacional, Foztur and others directly involved in the project, we were astonished to learn that they had not participated at any time in the planning of the West Coast Project.

Created by Governor Jaime Lerner, it appears from these declarations that this project has been developed with a reduced team, chosen and coordinated by himself.

Furthermore, according to these sources, the social players, i.e. public and private institutional agents who should be identified as interveners in the regional and global process of implementing the West Coast Project, were not adequately identified or heard in advance, in discussion which was absolutely necessary, bearing in mind the characteristics of the ecosystem and the transnational implications which characterize the area of the project. We also discovered that businessmen in the service sector and the technicians of Itaipu Binacional, who are directly responsible for the maintenance and operation of the dam and its borders. Although informally consulted, they only really came to know about the project in detail after it was concluded. Moreover, on the occasion of the First World Nature Games, the municipal authorities in the area did not take part in its planning as they faced difficulties in keeping to the official timetable of events.

We could list the following three principal hindrances to the implementation of the West Coast Project:

- Legal action brought by the Public Ministry, through the Environment Trusteeship, concerning the multiple use of areas of the Itaipu Lake predicted in the project;

- o Plano de Manejo do Lago pela Itaipu Binacional não prevê e até coíbe muitas das instalações, equipamentos e práticas náuticas previstas no Projeto;
- o Projeto não leva em consideração o envolvimento dos países abrangidos pela região, quais sejam, Argentina e Paraguai.

O que ficou bem claro no estudo deste caso foi a justaposição de muitos órgãos públicos, que querem fazer de monopólio o âmbito de suas atribuições, revelando-se inelásticas à contemporaneidade, o que vem a justificar com maior peso a necessidade de uma profunda reforma estrutural principalmente para projetos que compreendem uma ampla base regional e negociações multinacionais.

Outra inferência a que chegamos é a de que se faz imprescindível a manifestação urgente dos órgãos responsáveis pela análise dos impactos ambientais, econômicos, culturais e sociais antes da apresentação de Projetos de desenvolvimento regional para justamente conferir-lhes agilidade de execução rápida no momento certo pelos motivos que os justificam. Do contrário, o tempo exigido pela burocracia oficial fará da viabilidade desses projetos uma realização fantasiosa.

O que se verifica na grande maioria das propostas de planejamento do desenvolvimento econômico sustentável regional é a ausência de um agente institucional estratégico, capacitado para coordenar a ação derivada e intersetorial na abrangência dos projetos e decidir a viabilidade de sua execução.

Afirmando mais uma vez nossa tese de que o Turismo é fato multicausal e provocador de atos os mais diversos, vimos que essa oportunidade de estudo fez emergir toda uma discussão desde a atuação de organismos internacionais até a atração de um veleiro motivada pelo singelo desejo de se praticar uma mera atividade de fruição paisagística ou desportiva de viagem num espaço turístico estruturado e estrategicamente comercializado.

- The lake management plan of Itaipu Binacional does not foresee or even put a stop to many of the buildings, facilities and nautical activities planned for the project;
- The project does not take into account the involvement of other countries included in the region, i.e. Argentina and Paraguay.

What was very clear in the study of this case was the juxtaposition of many public bodies who want to monopolize each other's responsibilities, showing themselves to be inflexible to present-day changes. This strongly justifies the need for profound structural reform, particularly for projects which have a wide regional base and multinational negotiations.

Another inference we arrived at is that it is essential and urgent that responsible organizations present themselves for the analysis of environmental, economic, cultural and social impacts before regional development programs are presented, in order to facilitate the carrying out of swift action at the right moment by the motives which justify them. Otherwise, the time required for official bureaucracy will make the viability of these projects an impossible achievement.

What was noted in the vast majority of planning proposals for sustainable regional economic development was the lack of a strategic institutional agent, able to coordinate the resulting inter-sectorial action within the scope of the projects and decide the viability of carrying them out.

Affirming once again our theory that Tourism is multi-causal and an instigator of the most diverse actions, we saw that this study opportunity led to a discussion moving from the influence of international organizations to the landing of sailing boats, motivated by a single desire to practice the simple activity of enjoying the countryside or sport, in travel which occurs in a structured and strategically commercialized tourism space.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACERENZA, M. A. **Administración del Turismo**: Conceptualización y Organización. México: Trillas, 1990.
- BARBERIS, C. **Per una Sociologia del Turismo**. Milão: Franco Angeli, 1979.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Análise do Desempenho do Sistema Nacional de Turismo**. Tese de Livre Docência, São Paulo, 1991.
- BORDAS, E.; GUTIÉRREZ, C. E. **La Competitividad de los Destinos Turísticos em Mercados Lejanos**. Saint Gallen: Aiest, 1993. v.35.
- BOULLÓN, R. C. **Planificación del Espacio Turístico**. México: Trillas, 1990.
- Governo do Estado do Paraná. **Costa Oeste - Plano preliminar**, 1996.
- GUTIÉRREZ, R.; CASTILLO, G. **Recursos Naturales y Turismo**. México: Limusa, 1993.
- MARTINI, J. X. **Elementos del Análisis Económico del Turismo**. Buenos Aires: Turística S. R. L., 1988.
- PRESTLEY, Gerdak.; EDWARDS, J. Arwel; COCCOSSIS, Harry. **Sustainable Tourism?** Reino Unido: Wallingford, 1996.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, I. G. **Competitiveness in International Tourism**. Saint Gallen: Aiest, 1993. v.35.
- TEIXEIRA, G. J. W. **Classificação das Variáveis nas Pesquisas de Recreação e Turismo**. São Paulo: FEA/USP, 1993.

