

**Fatores críticos de sucesso de destino turístico: estudo de Itajaí a partir do Plano Plurianual 2014-2017<sup>1</sup>**

**Critical success factors tourist destination: Study Itajaí based on the Multi-Year Plan 2014-2017**

**Factores críticos de éxito de lo destino turístico: Estudio Itajaí basado en el Plan Plurianual 2014-2017**

Luiz Carlos da Silva Flores<sup>2</sup>

Raquel Oliveira de Mattos da Silva Flores<sup>3</sup>

Júlio da Costa Mendes<sup>4</sup>

**Resumo:** O turismo caracteriza-se cada vez mais como uma atividade socioeconômica que contribui para o desenvolvimento local, regional e nacional. É importante que os destinos conheçam os fatores críticos de sucesso para ofertarem as melhores experiências turísticas e melhoria da gestão. A cidade de Itajaí está localizada no litoral centro norte de Santa Catarina, na Foz do Rio Itajaí-Açú. Com grande potencial para o turismo náutico, vem registrando um crescimento nesta atividade, sendo porto de recepção de etapas das maiores regatas mundiais e de cruzeiros marítimos. Esta pesquisa investigou na legislação vigente municipal que regulamenta as atividades de turismo os fatores críticos de sucesso. Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Baker e Cameron (2008) na análise. Os procedimentos adotados foram de pesquisa exploratória com delineamento qualitativo e análise de documentos. As fontes de dados utilizadas foram baseadas no plano plurianual do município, leis municipais, site oficial da prefeitura municipal e outras mídias de divulgação de Itajaí. Os resultados evidenciam que os fatores críticos de sucesso não são contemplados ou são parcialmente contemplados.

**Palavras-chave:** Marketing de destino turístico; Fatores críticos de sucesso; Gestão de destino

**Abstract:** Tourism is characterized increasingly as a socio-economic activity that contributes to the local, regional and national development. It is important that the destinations know the critical success factors in order to offer the best tourist experience and improve management. The city of Itajaí is located on the coast north of Santa Catarina, at the mouth of the Itajaí-Açú River. With great potential for nautical tourism, has seen an increase in this activity, port and reception stages of major world regattas and cruises. This research investigated in the municipal legislation regulating the tourism activities the critical success factors. Therefore, we used the model proposed by Baker and Cameron (2008) for the analysis. The procedures adopted were exploratory research with qualitative design and document analysis. The data sources used were based on multi-year plan of the municipality, municipal laws, the official website of the municipal government and other Itajaí disclosure media. The results show that the critical success factors are not covered or are partially covered.

**Keywords:** Tourism destination marketing; Critical success factors; Destination management

---

<sup>1</sup> Artigo revisado e ampliado. Originalmente apresentado e publicado no XII Seminário 2015 da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo ANPTUR

<sup>2</sup> Professor, Doutor do Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria em nível de Mestrado e Doutorado da Univali – Universidade do Vale do Itajaí.

<sup>3</sup> Geógrafa e Administradora, Pós-graduada em Administração de Recursos Naturais pela Univali - Universidade do Vale do Itajaí,

<sup>4</sup> Professor, Doutor do Programa de Douramento em Turismo, Director do Mestrado em Gestão das Organizações Turísticas da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve – UAlg, Portugal.

**Resumen:** El turismo se caracteriza cada vez más como una actividad socioeconómica que contribuye al desarrollo local, regional y nacional. Es importante que los destinos turísticos conozcan los factores críticos de éxito para una oferta de la mejor experiencia de turismo y mejorar la gestión. La ciudad de Itajaí se encuentra en la costa centro norte de Santa Catarina, en la desembocadura del río Itajaí-Açu, tiene un gran potencial para el turismo náutico, un aumento de esta actividad y el puerto de recepción de los pasos de las principales regatas y cruceros del mundo. Se investigó la legislación municipal que regula las actividades turísticas de los factores críticos de éxito. Por lo tanto, se utilizó el modelo propuesto por Baker y Cameron (2008) análisis. Los procedimientos adoptados fueron la investigación exploratoria con un diseño cualitativo y análisis de documentos. Las fuentes de datos utilizadas se basaron en el plan plurianual del municipio, las leyes municipales, el sitio oficial del gobierno municipal y otros medios de divulgación Itajaí. Los resultados muestran que los factores críticos de éxito no están cubiertos o están parcialmente cubiertos.

**Palabras clave:** Marketing de los destinos turísticos; Factores críticos de éxito; Gestión de destinos

## **Introdução**

O Turismo caracteriza-se cada vez mais como uma atividade socioeconômica que contribui para o desenvolvimento local, regional e nacional. Observa-se nas publicações da UNWTO (2016) que no cenário do turismo mundial os resultados da chegada de turistas internacionais cresceram 4,4% em 2015, atingindo um total de 1.184 milhões em 2015, marcando o sexto ano consecutivo de crescimento acima da média com chegadas internacionais aumentando em 4% ou mais a cada ano desde o ano pós-crise de 2010. Cerca de 50 milhões mais turistas (visitantes que pernoitam) viajou para destinos internacionais ao redor do mundo em 2015 do que em 2014.

Constata-se que o turismo é uma indústria em franco desenvolvimento e o destino turístico ocupa um papel central de desenvolvimento do turismo. A atividade turística encontra neste âmbito a possibilidade de considerar o destino turístico como unidade de análise, podendo este destino ser uma cidade, região ou país, sendo que esta perspectiva favorece o enfoque pluralista do fenômeno turístico, em razão de que, na sua essência, este fenômeno produz e consome espaços (RODRIGUES, 1997; LUCHIARI, 1998) e, por consequência, territórios (DOMARESKI-RUIZ, T.C.; GÂNDARA, 2015).

A competição entre destinos turísticos está mais acirrada. As cidades se preparam e investem em atividades, infraestrutura, recursos e atrações para maior satisfação dos turistas que as visitam. Criam uma identidade que possam ser lembrados e desenvolvem melhores práticas de marketing de turismo (COX; WRAY, 2011) de forma que o turista tenha o destino sempre como primeira opção. Alguns estudos foram realizados para identificar os fatores de sucesso de um destino turístico, entre outros, podem ser citados Baker e Cameron (2008), Buhalis (2000),

Morrison (2012), Fyall e Leask (2007). Fatores de sucesso são ações importantes para colocar o destino em uma posição competitiva de destaque.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores críticos de sucesso (FCS) do destino Itajaí/SC, com base no modelo referencial de Baker e Cameron (2008) que utiliza um conjunto de 33 fatores, agrupados em quatro fases: orientação estratégica; identidade e imagem de destino; participação dos *stakeholders*; e implementação, monitoramento e avaliação. A escolha do modelo se justifica pelo fato da sistematização apresentada pelos autores possibilitar uma análise de todas as variáveis que implicam na construção da marca e posicionamento do destino turístico.

A principal fonte de consulta para o desenvolvimento da pesquisa foi a legislação municipal vigente que trata das atividades do turismo local e regional, além de sites oficiais do município.

Situada no litoral norte de Santa Catarina/Brasil, na foz do rio Itajaí, Itajaí, destaca-se no cenário catarinense com o segundo PIB do estado, com IDH elevado e pelas atividades do Porto – segundo porto brasileiro na movimentação de contêineres. A cidade vem ganhando destaque no turismo de eventos internacionais, como um dos portos de regatas como a *VOR Volvo Ocean Race* (2012 e 2015), *Transat Jacques Vabre* (2013 e 2015), *Regata Velas Latinoamérica* (fevereiro de 2014) e ainda eventos internacionais como o “*Le Salon*” (salão náutico internacional). Nos últimos três anos aumentou a movimentação de navios de cruzeiros com escala média de 30 navios.

Para realização do objetivo definido foram utilizados procedimentos metodológicos de pesquisa exploratória-descritiva, qualitativa, estudo de caso e análise de documentos. Como fonte de dados foram utilizados o plano plurianual do município, leis municipais, site oficial da prefeitura municipal e outras mídias de divulgação de Itajaí.

O artigo está estruturado além da apresentação do tema, objetivo e justificativa, a revisão da literatura sobre marketing turístico, destino turístico e fatores críticos de sucesso, destacando o modelo de Baker e Cameron (2008); uma breve descrição sobre o objeto de estudo – Itajaí e o plano plurianual; a análise dos fatores críticos de sucesso do destino Itajaí. Os resultados apontam as fragilidades do município relativas aos fatores críticos de sucesso propostos pelos autores para um destino turístico de sucesso.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Marketing turístico e destino turístico

Para se falar de marketing de turismo, primeiramente deve-se entender o que é marketing em seu sentido mais amplo. Existem várias definições que passam pelos campos da arte, da técnica, da ação gerencial e do social. Segundo Middleton e Clarke (2002), o conceito de marketing orientado para clientes significa compreender as necessidades e os desejos a fim de atendê-los de forma mais eficiente criando um sentimento empresarial para as organizações – tanto no curto prazo como em longo prazo.

Verifica-se na definição de marketing que cinco tarefas de gestão são contempladas: o planejamento, a pesquisa, a implementação, o controle e a avaliação para a satisfação do cliente. A respeito do marketing de destino, Baker e Cameron (2008) afirmam que este abrange as atividades e processos para atrair compradores e vendedores; atender às exigências dos consumidores e posicionamento competitivo. Complementam os autores que o marketing de destino é um processo contínuo e coordenado de atividades associadas com a distribuição eficiente dos produtos, envolvendo a tomada de decisões sobre o produto, marca, preço, segmentação de mercado, promoção e distribuição.

Conforme Buhalis (2000, p.03), destinos turísticos “são amálgamas de produtos turísticos, oferecendo uma experiência integrada para os consumidores”. Segundo o autor os destinos compreendem um conjunto integrado de seis componentes que iniciam com a letra A, descritos a seguir: *Attractions* (Atrações) - natural, artificial, construído propositadamente, patrimônio, eventos especiais. *Accessibility* (Acessibilidade) - sistema de transporte inteiro composto de vias, terminais e veículos. *Amenities* (Serviços) - alojamento e restauração, instalações, varejo, outros serviços turísticos. *Available packages* (Pacotes disponíveis) - pacotes pré-elaborados por intermediários e gestores do destino. *Activities* (Atividades) - todas as atividades disponíveis no local de destino e que os consumidores vão fazer durante a sua visita. *Ancillary services* (Serviços auxiliares) - serviços utilizados pelos turistas, como bancos, telecomunicações, correios, quiosques, hospitais, etc. (Buhalis, 2000). Esta estrutura dos seis elementos tanto serve para caracterizar um destino turístico, quanto para avaliar a sua competitividade em relação a outros destinos.

Considerando os recursos, Cracolícia e Nijkamp (2008) descrevem um destino ou área turística como o ‘fornecedor’ de serviços turísticos espaciais com distintas características de

atratividade (ou atributos), que têm de ser geridos eficaz e eficientemente, visando atender o turista – ‘consumidor’-, que deseja desfrutar de uma experiência de férias, pelo menos igual ou até melhor do que as férias passadas.

Outra forma de caracterizar um destino turístico é apresentada por Morrison (2013) conforme segue: (a) é uma área geográfica que tem fronteiras administrativas e políticas; (b) é um lugar onde o turista pode encontrar acomodações para o pernoite, hotéis e outras formas de alojamento; (c) um mix de destino está disponível para os visitantes: atrações, restaurantes, eventos, transportes, infraestrutura entre outros serviços e facilidades; (d) existe um esforço de marketing turístico visando a comercialização e promoção do lugar; (e) existe uma organização de gestão de destino (DMO) que lidera e coordena os esforços de turismo; (f) existe uma imagem do lugar na mente do turista; (g) existem agências governamentais, leis e regulamentos das atividades do turismo; (h) há um mix de agentes (*stakeholders*) de turismo: as empresas do setor privado, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos, comunidade, indivíduos e outras entidades.

Os destinos turísticos, como as organizações ou produtos, também podem utilizar o *branding* com o objetivo de fazer com que as pessoas sejam conscientes da localização e façam associações desejáveis para criar uma imagem favorável (KOTLER; KELLER, 2006). No entanto, Fan (2005) adverte para os perigos de tratar lugar como marcas comerciais pois há diferenças fundamentais entre os dois. Ele menciona, por exemplo, que os produtos podem ser alterados, relançados, substituídos ou retirados do mercado, enquanto que lugares não; uma marca não só pode criar benefícios emocionais, devido à intangibilidade; marcas de produtos têm um único proprietário com direitos legais, enquanto que um lugar é possuído por qualquer organização que escolhe explorar a imagem do lugar e as audiências para colocar marcas são diversas e difíceis de encontrar, ao contrário de marcas de produtos que têm como alvo segmentos (BAKER; CAMERON, 2008).

Por estes motivos, pode-se argumentar que marca é um componente fundamental para um plano de marketing de destino, pois define o posicionamento do produto no mix de marketing, bem como uma imagem clara e distinta que os diferencia dos concorrentes; faz uma associação com qualidade e uma distintiva maneira de se relacionar com o cliente; a capacidade de entrega de vantagem competitiva de longo prazo; e, algo maior do que um simples conjunto de atributos físicos (BAKER; CAMERON, 2008).

## 2.2 Fatores críticos de sucesso

Os elementos de gerenciamento do destino são diversos e muitas vezes a responsabilidade individual de um conjunto de entidades do setor público e privado. Gerenciamento de destino é um processo que a experiência do visitante é da mais alta qualidade e continua a se desenvolver e se adaptar às necessidades e expectativas dos visitantes. Isso vai atingir um retorno sustentável das despesas do visitante para a economia local (MORRISON, 2013).

Fyall e Leask (2007) consideram que embora fundamental para o sistema de turismo e viagens, o destino é amplamente reconhecido como um dos produtos mais difíceis de gerenciar e comercializar devido aos inúmeros produtos, *stakeholders*, órgãos e organizações e indivíduos que se combinam para entregar o “produto” destino, e dessa forma para gerir melhor o destino, gestores e profissionais de marketing precisam adotar meios mais colaborativos e desenvolver uma gestão e sistema de distribuição integrada. O desafio para a indústria está em tomar o devido conhecimento das forças em jogo para a conformidade do marketing de destinos.

Os seis A's propostos por Buhalis (2000) relacionados anteriormente podem ser utilizados para avaliar o sucesso e a competitividade de um destino turístico. Os fatores de sucesso são utilizados para explicar o porquê das práticas de marketing de destino serem bem ou mal sucedidas e representativas da habilidade e capacidade de um local para desenvolvimento e execução das estratégias de marketing de um destino (BAKER; CAMERON, 2008; RAINISTO, 2003).

Baker e Cameron (2008) fizeram uma revisão da literatura e identificaram 33 diferentes fatores de sucesso de um destino que foram agrupados em quatro fases envolvidas na construção da marca de uma destinação, sendo: orientação estratégica; identidade e imagem de destino; a participação das partes interessadas (*stakeholders*); e implementação, monitoramento e avaliação. A alocação de fatores críticos, apresentados a seguir, é individual e não se baseia em análise de cluster:

**Orientação Estratégica:** envolve o estudo de mercado, análise e recomendações estratégicas. Assim são relacionados com a situação os fatores de análise, metas e objetivos, e estratégias. Segundo os autores, orientação estratégica envolve uma abordagem de longo prazo e holística para o planejamento do turismo, envolvendo a melhoria e prosperidade do local, a maximização da satisfação das pessoas e visitantes; maximização da rentabilidade das empresas

do local e maximização dos efeitos multiplicadores; otimização dos impactos do turismo, garantindo um equilíbrio sustentável entre os benefícios econômicos e custos socioculturais e ambientais. Assim, a disposição dos ganhos adequados para todos os *stakeholders*, a visão de longo prazo e os impactos negativos do turismo para além de visitação são indicadores de uma orientação estratégica (BAKER; CAMERON, 2008).

**Identidade e Imagem do Destino:** Desenvolvimento de identidade, da imagem e comunicação da visão compreende a segunda fase da construção da marca do destino. A identidade do lugar é como um lugar quer ser percebido, podendo ser descrita como um conjunto único de características que comerciantes do destino desejam criar ou manter e que o diferenciam de outros lugares. Enquanto que imagem é a soma de crenças, ideias e impressões que as pessoas têm de um lugar e devem ser válidas, críveis, distintivas e atraentes. (BAKER; CAMERON, 2008; RAINISTO, 2003; KOTLER; BOWEN; MAKENS, 1996).

**Participação dos Stakeholders:** A satisfação dos objetivos e necessidades dos vários agentes intervenientes do destino é um dos requisitos de sucesso da marca do destino. O envolvimento dos *stakeholders*, incluindo os indivíduos, organizações e grupos que são afetados pelo desenvolvimento turístico, desempenham um papel determinante na natureza do desenvolvimento, envolvendo ainda questões de liderança e parcerias público-privadas (BAKER; CAMERON, 2008).

**Implementação, Monitoramento e Avaliação:** Implementação, monitoramento e avaliação formam a última fase da construção da marca de um destino, devendo incluir a priorização de objetivos, atribuição de responsabilidade pelas tarefas, estimativas de custos, a inclusão de um mecanismo de revisão, métodos pelos quais devem ser alocados recursos e critérios de avaliação (BAKER; CAMERON, 2008).

Desta forma Baker e Cameron (2008) descrevem um conjunto de 33 Fatores Críticos de Sucesso, em quatro fases (Quadro 1), fornecendo uma lista de verificação útil contra o qual a referência de existência de documentos de planejamento do turismo, bem como orientação para o desenvolvimento de planos eficazes para o futuro.

#### **Quadro 1: Fatores críticos de sucesso**

<b>Orientação estratégica</b> 1. Estatísticas de visitação incluem os principais mercados do destino	<b>Identidade de destino e de imagem</b> 16. A necessidade de desenvolver a identidade da marca é reconhecida
---	--

<p>2. O principal competidor é identificado          3 Tendências do turismo são identificadas          4. A orientação de longo prazo é adotada          5. A competitividade internacional é reconhecida          6. Destaca a necessidade de melhorias de infraestrutura          7. Reconhece a necessidade de integração com os planos turísticos nacionais/regionais          8. Considera as atitudes dos moradores para o turismo          9. Considera a cultura local, valores e estilos de vida          10. Riqueza e criação de emprego e qualidade de vida para os residentes são objetivos primários          11. A questão da superlotação é abordada          12. Os problemas ambientais são abordados          13. A questão da sazonalidade é considerada          14. O benefício do turismo para o destino é quantificado          15. Cenários são desenvolvidos</p>	<p>17. Associações de marca são identificadas          18 . A necessidade para o desenvolvimento de imagem é reconhecida          19. O posicionamento é discutido          20. A necessidade de coordenação de material promocional da indústria é reconhecida          21. As promessas feitas nas comunicações de marketing reconhecidas e garantidas aos visitantes          22. Novas e inovadoras formas de canais de comunicação são abordados          23. A necessidade de melhorar a marca e reconhecimento da marca é reconhecida          24. A importância das experiências para os turistas, em oposição às proposições tangíveis é reconhecida</p>
<p><b>Participação das partes interessadas</b>          25. As agências nacionais do governo estão envolvidas no planejamento          26. Agências governamentais locais estavam envolvidas no planejamento          27. O escritório de Turismo / área turística estava envolvida no planejamento          28. Os moradores locais foram envolvidos no planejamento          29. As empresas locais estavam envolvidas no planejamento          30. A necessidade de melhorar a comunicação entre os <i>stakeholders</i> (público, privado e residentes) é reconhecida          31. Liderança é dirigida para dar maior orientação para os interessados.</p>	<p><b>Implementação, monitoramento e avaliação</b>          32. A escala de tempo para cada tarefa está incluída          33. A necessidade de monitoramento e avaliação é estabelecida</p>

Fonte: Baker e Cameron, 2008

### 3. O caso: Itajaí – Santa Catarina/BR

Com população estimada em 2015 de 205.271 habitantes (IBGE, 2015), Itajaí é um município localizado no litoral centro norte do Estado de Santa Catarina junto à Foz do Rio Itajaí-Açú. Com localização geográfica privilegiada, é uma região estratégica com ligação às principais rodovias, aeroportos e portos do Brasil e do mundo.

Sua economia sempre esteve baseada em atividades ligadas ao mar. A pesca foi um grande propulsor, considerada importante atividade econômica praticada no município (PREFEITURA DE ITAJAÍ, 2014). No entanto, outros setores, notadamente as atividades portuárias na movimentação de cargas, conseqüentemente a implantação de empresas

prestadoras de serviços como logística, armazenagem e transporte, além da construção naval alavancaram a economia fazendo com que o PIB crescesse 700% em dez anos e atualmente é o segundo maior do estado de Santa Catarina.

O Complexo Portuário de Itajaí, que tem como Autoridade Portuária o próprio município, é um dos principais do país – segundo porto brasileiro em movimentação de cargas em contêineres – constituído pelo Porto Público de Itajaí e demais terminais portuários instalados nas margens direita e esquerda da Foz do Rio Itajaí. É responsável por 73,63% do comércio exterior catarinense, segundo dados da Superintendência do Porto (PORTO DE ITAJAÍ, 2014).

Investindo no turismo náutico no ano de 2000, a Superintendência do Porto e a Prefeitura uniram-se na construção de um píer turístico – único alfandegado na região sul do Brasil, o que permite a recepção de cruzeiros internacionais.

Itajaí possui como atrativos turísticos a sua história e cultura, com edificações tombadas pelo patrimônio público; igrejas e monumentos; o mercado público com restaurantes, artesanato e atrações musicais. Quanto ao elemento de esporte e aventura: o cicloturismo; voo livre; surf e surf noturno entre outras práticas. Praias e atrativos naturais: Praia Brava, Bico do Papagaio, Praia de Cabeçadas, Morro da Cruz; Praia da Atalaia; Parque do Atalaia; Praia da Solidão; Molhes da Barra (Farol); Saco da Fazenda e Via Gastronômica. Eventos: Festa Nacional do Colono; Festival de Música; Aventuras pelos Mares do Mundo; Regatas internacionais.

A estrutura administrativa do município está representada pela Prefeitura Municipal que é composta pelo Chefe do Poder Executivo e secretarias, entre elas, a Secretaria de Turismo, Planejamento, Obras, Segurança, Educação e Cultura, entre outras. Conta ainda com outros órgãos de apoio e orientação, fundações e coordenadorias, como Defesa Civil e Centro Tecnológico de Informação, Modernização Administrativa.

As atividades do turismo são de responsabilidade da Secretaria do Turismo que tem como objetivo incentivar, difundir e promover a prática e o desenvolvimento da atividade turística no Município; zelar pelo patrimônio paisagístico e turístico; implementar ações que visem ao permanente controle da qualidade dos bens e serviços turísticos; elaborar, sistematicamente, pesquisas sobre oferta e demanda turística, e analisando fatores de oscilação de mercado; e ainda, fomentar o intercâmbio permanente com outras cidades e exterior (ITAJAÍ, 2014). Enquanto que as atividades relacionadas e de apoio ao turismo, como infraestrutura, segurança, educação,

cultura, finanças são de competência das secretarias específicas, vinculadas diretamente ao chefe do poder executivo.

Na estrutura do turismo possui como órgão de apoio e assessoria, o Conselho Municipal do Turismo, regulamentado por lei municipal. As políticas municipais de turismo estão definidas e regulamentadas em leis municipais e atendem as políticas do governo Estadual – SANTUR e, Federal – Ministério do Turismo - MTur.

Itajaí, junto com os municípios que fazem parte da Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí – AMFRI que é composta pelos municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo, compõem o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde e Mar – CITMAR, tem como objetivo fomentar a atividade turística do município e região.

#### **4. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso**

A análise dos fatores críticos de sucesso do destino Itajaí foi realizada considerando as quatro fases do modelo proposto por Baker e Cameron (2008): Orientação estratégica; identidade e imagem do destino; participação dos *stakeholders*; e implementação, monitoramento e avaliação. Para isso, foram levantados dados disponíveis sobre as ações destinadas ao turismo constantes de leis que regulamentam a atividade em Itajaí/SC, descritas a seguir:

A Lei nº 6.347 de 19 de julho de 2013 dispõe sobre o Plano Plurianual do Município de Itajaí para o período 2014-2017, deliberando propostas, diagnósticos e diretrizes: 1) fortalecimento da gestão pública; 2) promoção da mobilidade urbana e infraestrutura; 3) crescimento econômico e geração de emprego e renda; 4) desenvolvimento turístico; 5) melhoria da segurança e promoção da cidadania; 6) promoção da saúde com qualidade; 7) fortalecimento do esporte e lazer; 8) desenvolvimento da educação e cultura; 9) desenvolvimento e compromisso social; 10) saneamento básico; e 11) sustentabilidade ambiental.

As atividades do turismo estão descritas no Item 04 – Desenvolvimento Turístico, que apresenta diagnósticos e diretrizes para a promoção e fortalecimento do turismo local e sustentabilidade econômica e social:

Diagnóstico: para tornar dinâmico o desenvolvimento turístico, o município desenvolve ações de inclusão de rotas de navios de turismo; convênios com entidades náuticas e promoção do turismo. Identificou-se que existe a demanda por melhorias na orientação ao turista; divulgação da cidade através de eventos e distribuição de folders;

participação em feiras, manutenção dos atrativos turísticos, sinalização turística e fortalecimento náutico.

Diretrizes: participação em feiras, eventos, cursos, treinamentos; melhorias na sinalização e orientação ao turista; realização e apoio de eventos geradores de fluxo turísticos; manutenção e revitalização dos atrativos turísticos; desenvolvimento do turismo de sol e mar náutico; produção de material promocional impresso e multimídia; realização carnaval, natal luz, *reveillon*, salão náutico e demais eventos; participação no Consórcio Intermunicipal de Turismo da Costa Verde e Mar – CITMAR. (LEI nº 6.347, 19/07/2013)

Já a Lei nº 6236 de 27 de dezembro de 2012 ratifica as alterações do protocolo de intenções firmado pelo Município de Itajaí com a finalidade de constituir o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde e Mar – CITMAR, que incluem os municípios que fazem parte da Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí – AMFRI, Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha, Porto Belo e Itajaí. O objetivo e finalidades do Consórcio são descritos no protocolo:

Art.6º Constitui objeto do CITMAR, propor, estudar, planejar, operar, avaliar, coordenar e supervisionar ações destinadas a fomentar o turismo regional, de forma a impulsionar o desenvolvimento sustentável [...]

Art.7º São finalidades do CITMAR: I – assegurar de forma direta ou mediante a celebração cooperada, terceirizada ou de parcerias, a prestação de serviços especializados em planejamento, desenvolvimento e promoção da atividade turística no âmbito de cada Município consorciado, visando beneficiar os aspectos ambientais, socioeconômicos e culturais da região [...]; II – promover a execução de ações estratégicas de marketing turístico integrado que propiciem o desenvolvimento do turismo regional; [...]; XI – planejar e executar ações, programas e projetos destinados a promover e acelerar o desenvolvimento socioeconômico e cultural; XII – promover e estimular, em conjunto com as instituições públicas responsáveis, medidas destinadas à recuperação, conservação e preservação do meio ambiente; XIII – promover a integração de ações, programas e projetos desenvolvidos por organismos governamentais, não governamentais e empresas privadas visando ao fomento do turismo, da cultura e desenvolvimento sustentável; XIV – promover a revitalização do patrimônio cultural como elemento estratégico para apoiar o processo de desenvolvimento, incluindo todo o processo de valorização da cultura popular; XV – promover, em todos os níveis, a participação da sociedade civil organizada no planejamento e execução das ações, programas e projetos que forem outorgadas ao CITMAR; XVI – promover e implementar ações de melhoria da infraestrutura turística regional, de capacitação de recursos humanos, e de divulgação dos Municípios consorciados. (LEI nº 6236, 27/12/2012)

Ainda para fortalecimento de políticas voltadas para o desenvolvimento turístico, em 27 de abril de 2009 foi sancionada a Lei nº 5.263 criando o Fundo Municipal de Turismo de Itajaí – FUMTUR, com o objetivo de criação de condições financeiras e de gestão dos recursos destinados ao desenvolvimento das ações do turismo, executadas pela Secretaria Municipal de Turismo e coordenadas pelo Chefe do Poder Executivo Municipal e pela Secretaria Municipal

da Fazenda. E a Lei nº 3.148 de 1996 criou o Conselho Municipal de Turismo com a finalidade de planejar e coordenar as ações voltadas à formulação da política municipal de turismo, que tem como objetivos: definir a identidade turística do município; estimular investimentos públicos e privados que visem estruturar a cidade com equipamentos turísticos; auxiliar na elaboração e implantação do plano de marketing do turismo; estabelecimento de regras e padrões para o exercício regular das atividades e empreendimentos turísticos no município; entre outros.

Considerando a legislação anteriormente relacionada e observando o site da Prefeitura Municipal de Itajaí, procede-se a análise considerando as quatro fases e fatores críticos de sucesso do modelo proposto por Baker e Cameron (2008) e descrita a seguir.

#### **4.1. Orientação estratégica**

Esta fase está relacionada com os objetivos, metas e estratégias, envolvendo uma abordagem de longo prazo e holística para o planejamento do turismo, considerando a prosperidade do local, a maximização da satisfação das pessoas e visitantes; maximização da rentabilidade das empresas do local; otimização dos impactos do turismo, garantindo um equilíbrio sustentável entre os benefícios econômicos e custos socioculturais e ambientais (BAKER; CAMERON, 2008).

Nesta fase não foram encontradas evidências de uma orientação estratégica definida envolvendo a organização e o planejamento do destino turístico Itajaí. Apenas a Lei nº 6.347 de 2013 dispõe sobre o diagnóstico e as diretrizes para fomentar o turismo no município, numa proposta de sustentabilidade econômica e social.

Quanto aos fatores críticos de sucesso que fazem parte de um planejamento estratégico de turismo também não são determinados, como: estatísticas de visitação, os principais mercados não são quantificados e segmentados, exceto na movimentação de navios cruzeiro abordando apenas a quantidade de navios e o número de passageiros por navio, sem pesquisa específica sobre procedência e dados socioeconômicos dos turistas; identificação de principais competidores existentes e potenciais; tendências do turismo; adoção de orientação de longo prazo (missão, visão e cenários); e os benefícios do turismo não são mensurados. O Plano de Marketing é elaborado de forma ampla da região no consórcio CITMAR.

Outros fatores determinantes para o desenvolvimento turístico como melhorias de infraestrutura; atitudes dos moradores; cultura local, valores e estilos de vida; criação de emprego

e renda; problemas ambientais; são abordados de forma abrangente nas leis citadas, como consta da Lei nº 6.347 levando em consideração o município como um todo, com itens específicos de cada área de atuação: o fortalecimento da gestão pública, promoção da mobilidade urbana e infraestrutura; crescimento econômico e geração de emprego e renda; melhoria da segurança e promoção da cidadania; promoção da saúde com qualidade; fortalecimento do esporte e lazer; desenvolvimento da educação e cultura; desenvolvimento e compromisso social; saneamento básico; e sustentabilidade ambiental.

Outro fator de sucesso de um destino turístico é a necessidade de integração com os planos turísticos regionais e/ou nacionais. A Lei nº 6.236 de 2012, referente ao Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde e Mar – CITMAR constitui-se em aspecto positivo, capaz de impulsionar o turismo e os benefícios advindos nos municípios consorciados e o alinhamento com as políticas do turismo nos níveis regional, estadual e federal. As questões de superlotação e sazonalidade, bem como o estudo de possibilidade de catástrofes naturais, como as enchentes não são relacionados.

#### **4.2 - Identidade do destino e imagem**

Esta fase envolve ações para o desenvolvimento de identidade, da imagem e comunicação da visão e da construção da marca do destino (Baker & Cameron, 2008).

Como apresentam os autores (2008), é imprescindível que o destino turístico possua uma identidade própria, determinando como quer ser percebido, seja pelos visitantes ou pela população residente. Uma identidade forte traz benefícios não só à comunidade local, mas também se estende à região geográfica onde está localizado. A partir desta identidade criada, revelada e assumida pela população o destino projeta a sua imagem passando uma credibilidade que será percebida pelas pessoas que o visitam, fazendo com que seja diferenciado e atraente.

O destino Itajaí que começa a se projetar, inclusive internacionalmente como um polo de turismo náutico, não apresenta uma marca, *slogan* ou outro elemento que demonstre a sua identidade e posicionamento, ou seja, como ele quer ser percebido e suas características que o diferenciam de outros lugares (BAKER; CAMERON, 2008; RAINISTO, 2003; KOTLER; BOWEN; MAKENS, 1996).

Não foram encontradas quaisquer referências sobre a identidade e imagem (marca ou *slogan*), seja em sites mantidos pela Prefeitura e Secretaria de Turismo (VISITE ITAJAÍ, 2014),

ou em material promocional do município. Os símbolos utilizados para divulgação é o brasão do município e a marca do Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR, do qual faz parte. Este, sim, possui marca da região e o *slogan* “Costa Verde & Mar – A Rota do Sol Catarinense”, que integra turisticamente os municípios participantes ([costaverdemar.com.br](http://costaverdemar.com.br)).

Por outro lado, o município tem uma grande vantagem que é a participação da população “abraçando” os eventos náuticos como a regata *VOR Volvo Ocean Race* ocorridos em 2012 e 2015 e por esta razão ter sido escolhida para nova escala na edição 2017-2018, tendo o diretor geral da regata revelado *ser uma das escalas de maior sucesso nas edições passadas*, destacando o apoio da população, da cidade e da região; as edições 2013 e 2015 da regata *Transat Jacques Vabre* (França); *Regata Velas Latinoamérica* (fevereiro de 2014) e ainda eventos internacionais como o “*Le Salon*” (Salão Náutico Internacional).

Destaque para o turismo de cruzeiro que gera uma grande movimentação de pessoas que embarcam, desembarcam ou só visitam o porto. Aqueles que desembarcam saem com destinos pré-programados para outras cidades próximas, porém para os visitantes que permanecem na cidade não tem nenhuma orientação de atividades ou de visitação. É uma oportunidade que deve ser melhor explorada, com integração dos *stakeholders* – governo e sociedade civil.

Possui também como atrativos turísticos, belas praias como a Praia Brava, palco de eventos como campeonatos de surf, diferenciada por sua beleza natural e casas de shows reconhecidas internacionalmente. As praias da Atalaia, do Molhe, Bico do Papagaio e Cabeçadas apresentam outras belezas naturais.

A ênfase aos esportes também é um ponto forte do município e dentre eles o projeto Navegando pela Cidadania que atende atualmente 350 crianças por mês com aulas de remo clássico, vela e educação ambiental, liderado pela Associação Náutica de Itajaí. Dessa forma também aproxima a comunidade para as atividades de esporte e turismo.

Aliado a isto, Itajaí conta com o Complexo Náutico e Ambiental, com a Marina Itajaí, considerada uma das maiores do Brasil (DEARO, 2016), com capacidade para 900 embarcações e estacionamento para 600 carros, além de cinema, restaurantes e lojas, representando importante ferramenta para o desenvolvimento e consolidação do turismo na cidade (MARINA, 2016).

#### **4.3 - Participação dos *stakeholders***

O envolvimento dos *stakeholders*, incluindo os indivíduos, organizações e grupos que são afetados pelo desenvolvimento turístico, desempenham um papel determinante na natureza do desenvolvimento, envolvendo ainda questões de liderança e parcerias público-privadas (BAKER & CAMERON, 2008).

Referente a esta fase não foram encontradas evidências e informações que confirmam o envolvimento dos *stakeholders*, ou, caso exista, quais são os envolvidos nas decisões sobre o desenvolvimento do turismo de Itajaí.

Contudo, em pesquisa realizada no ano de 2012 sobre a contribuição de navios de cruzeiro marítimo, Flores e Andrezza (2013) identificaram que um dos pontos fracos desta atividade turística é a falta de comunicação do poder público com o comércio local nas decisões, até mesmo falta de comunicação de previsão de chegada de navios. Segundo os comerciantes, eles mesmos precisam se informar no site do porto para tomarem conhecimento da chegada de navios. A pesquisa mostrou ainda que este é um procedimento que abrange não só os comerciantes, mas também outras áreas da sociedade.

Mesmo com a existência de um Conselho Municipal de Turismo, existe uma comissão formada para organizar os eventos, como as regatas internacionais, porém agem de forma isolada.

Isto se dá por falta de um Plano Estratégico de Turismo onde a participação e o envolvimento das partes interessadas é um fator importante para a obtenção de resultados satisfatórios e duradouros. Também a integração com outros órgãos governamentais estaduais e federais, além do consórcio possibilitariam, em médio prazo, uma aceleração, investimentos e divulgação do destino.

#### **4.4. Implementação, monitoramento e avaliação**

Esta fase inclui a priorização de objetivos, atribuição de responsabilidade pelas tarefas, estimativas de custos, a inclusão de um mecanismo de revisão, métodos pelos quais devem ser alocados recursos critérios de avaliação (BAKER; CAMERON, 2008).

Volta-se aí à falta de um Plano Estratégico de Turismo específico do município. Pela inexistência não pode haver o controle adequado sobre a execução e ações definidas. O monitoramento e avaliação também não podem ser realizados, uma vez que não existem levantamentos, dados, alinhamentos e projetos para serem acompanhados e/ou avaliados.

O que se verifica são ações isoladas de medição de resultados de atividades turísticas. Um exemplo são as regatas internacionais, cuja organização é local, porém, a gestão fica a cargo dos grupos internacionais, como a Volvo. A divulgação dos resultados é restrita aos órgãos de gestão municipal, não havendo uma prestação de contas ao público local.

## **5. Considerações gerais**

Os destinos mais bem sucedidos e competitivos serão aqueles que conhecerem os seus fatores críticos de sucesso e conseguirem impor uma gestão que maximize o uso de pesquisas e estatísticas a fim de otimizar os impactos do turismo e o equilíbrio sustentável entre benefícios econômicos e custos socioculturais e ambientais (BUHALIS, 2000)

No caso do destino Itajaí, o município vem apresentando um crescimento na atividade turística tendo como carro chefe as atividades de turismo náutico com a recepção de regatas internacionais, cruzeiros marítimos e uma marina, considerada uma das maiores do Brasil, já em atividade, pode potencializar as outras atrações naturais locais para atrair mais turistas e incentivar o tempo de permanência, bem como, a formação da identidade e desenvolvimento do turismo.

Porém, de acordo com a análise da legislação vigente e considerando os fatores críticos de sucesso propostos no modelo de Baker e Cameron (2008), verificou-se que os estes fatores não são contemplados ou são parcialmente contemplados. Foram apontadas fragilidades como a falta de um plano estratégico, visão de longo prazo, site específico do turismo, o uso de pesquisas e estatísticas, inexistência de uma identidade do destino, a integração e participação dos *stakeholders*, e instrumentos de avaliação e controle.

A falta destes pontos tornam as atividades turísticas fragilizadas e vulneráveis às ameaças do ambiente, principalmente de concorrentes próximos que já possuem as atividades de turismo mais desenvolvidas, como é o caso de Balneário Camboriú, principal destino turístico indutor e Porto Belo, com a atividade do turismo de cruzeiro marítimo.

Concluindo, constatou-se que o modelo proposto por Baker e Cameron (2008) atende plenamente os objetivos para análise de fatores críticos de sucesso de destino turístico. Os resultados alcançados têm importantes implicações teóricas e gerenciais para a área do turismo. Do ponto de vista da teoria de FCS, este trabalho realizou uma aplicação do modelo de Baker e

Cameron (2008), adaptado à avaliação dos componentes do destino Itajaí/SC, o que permitiu ampliar o conhecimento sobre a gestão do destino estudado.

### REFERÊNCIAS:

BAKER, M.J.; CAMERON, E. Critical success factors in destination marketing. **Tourism and Hospitality Research**, v.8, p. 79 – 97, 2008.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v.21, pp. 97-116, 2000.

COX, C.; WRAY, M. Best practice marketing for regional tourism destinations. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, n.28, p. 524–540, 2011

CRACOLICIA, M.F.; NIJKAMP, P. The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. **Tourism Management**, n.30, p.336–344, 2008.

DEARO, G. Conheça a nova marina de Itajaí, a maior do Brasil. **Revista Exame**, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/conheca-a-nova-marina-de-itajai-a-maior-do-brasil>> Acesso em: Jun./2016.

DOMARESKI-RUIZ, T.C.; GÂNDARA, J.G. Destinos turísticos como territórios de inovação: análise dos vetores de competitividade urbana à luz dos pressupostos sugeridos pela união europeia, por meio do relatório ‘State of European Cities’. **Revista Turismo-Visão e Ação**, vol. 17 - n.3, p.758-784, 2015.

FAN, Y. Branding the Nation: What is being branded. **Journal of Vacation Marketing**, v.12, n.1., 2005.

FLORES, L.C.S.; ANDREAZZA, G.L. Contribuição dos turistas de navios de cruzeiros para Itajaí/SC: percepção dos receptores e comércio do entorno do Cais do Porto de Itajaí. **Relatório de Pesquisa Artigo 170**, Univali/Propec, Itajaí, 2013.

FYALL, A.; LEASK, A. Destination marketing: future issues – strategic challenges. **Tourism and Hospitality Research**, v.7, n.1, p. 50-63, 2007.

IBGE.cidades. disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420820&r=2>> Acesso em: Jun/2016

Itajaí. Prefeitura Municipal de Itajaí – **Secretaria de Turismo**. Disponível em: <<http://www.itajai.sc.gov.br/e/secretaria-turismo>> Acesso em: 10/02/2014, 21h52min.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. **Marketing for hospitality and tourism**. USA: Prentice-Hall, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARINA Itajaí. Disponível em: <<http://marinaitajai.com/>> Acesso em: Jun./2016.

MIDDLETON, V.T.C.; CLARKE, J. **Marketing de turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, (2002)

MORRISON, A.M. **Marketing and managing tourism destinations**. USA: Routledge, 2013.

MORRISON, A.M. **Marketing de hospitalidade e turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PORTO DE ITAJAÍ. Superintendência do Porto de Itajaí. Disponível em: <<http://portoitajai.com.br/novo/c/apresentacao>> Acesso em: 27/01/2014.

PREFEITURA DE ITAJAÍ (b). Site oficial da Prefeitura de Itajaí. Disponível em: <<http://www.itajai.sc.gov.br/c/a-cidade#.UuZtKtJvIU>> Acesso em: Jan./2014.

RAINISTO, S. Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States, **Doctoral Dissertation**, 2003. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Finland, available from. Disponível em: <[http://www.tukkk.fi/markkinointi/tm/TM2\\_vanha/isbn9512266849.pdf](http://www.tukkk.fi/markkinointi/tm/TM2_vanha/isbn9512266849.pdf)> Acesso em: Dez./2013.

UNWTO – World Tourism Organization. Annual Report 2015. Madrid (ES), 2016. Disponível em: <[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual\\_report\\_2015\\_lr.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2015_lr.pdf)> Acesso em: 28 Jun. 2016.

UNWTO. International Tourism on Track for a Rebound after an Exceptionally Challenging 2009 [online], Madrid, UNWTO. Março de 2010. Disponível em URL: <<http://www.unwto.org/media/news/>>. Acesso em: Dez./2013

VISITE ITAJAÍ. Guia on-line oficial da cidade de Itajaí – SC. **Secretaria de Turismo de Itajaí**, 2014. Disponível em: <<http://www.visiteitajai.com.br/>> Acesso em: Fev.

**Recebido em: 02/04/2016**

**Reavaliado em: 30/06/2016**

**Aprovado em: 01/08/2016**