

# **Análise da Cadeia de Valor como base para o Desenvolvimento do Destino Turístico da Cidade de Maputo.**

## **Federico Vignati**

Sector Leader at SNV Mozambique and Regional Network Leader East and Southern Africa.

Address: Av. Julius Nyerere 1339. Caixa Postal 4468

E-mail: [fvignati@snvworld.org](mailto:fvignati@snvworld.org)

Telephone: +258. 21. 486-790

Fax: +258.21.486-792

## **Quirking Laumans**

Country Director – SNV Mozambique and Regional Head of Pro-poor Tourism East and Southern Africa.

Address: Av. Julius Nyerere 1339. Caixa Postal 4468

E-mail: [qlaumans@snvworld.org](mailto:qlaumans@snvworld.org)

Telephone: +258. 21. 486-790

Fax: +258.21.486-792

*NOTA: Toda a correspondência deverá ser dirigida a Federico Vignati.*

# Análise da Cadeia de Valor como base para o Desenvolvimento do Destino Turístico da Cidade de Maputo.

## Resumo.

Em 2009 a SNV coordenou o exercício de Análise da Cadeia de Valor (ACV) da cidade de Maputo. O estudo pretendia alcançar três objectivos: (1) Identificar os pólos<sup>1</sup> com potencial para o desenvolvimento de um turismo com impactos "pro-pobre", (2) analisar os impactos económicos actuais, resultantes da industria do turismo, com particular enfoque na sua distribuição através da economia local e (3) conseguir obter o interesse dos intervenientes mais relevantes no sector, através da discussão à volta de argumentos chave, tais como: Onde, em Maputo existem evidencias de desenvolvimento do turismo? Que rendimentos está o turismo a gerar para a economia de Maputo? Que actividades do turismo registam mais impactos na renda dos pobres? Como contribui o turismo em benefícios para os pobres, através da criação de emprego e oportunidades de negócios? E finalmente, que tipo de ambiente favorável é necessário para dar suporte a um turismo sustentável e pro-pobre?

O processo de ACV foi conduzido de forma participativa. As constatações da Análise da Cadeia de Valor foram apresentadas e debatidas em plataformas de intervenientes, onde actores-chave reflectiram, discutiram e se engajaram em acções financiadas e implementadas conjuntamente. À medida que este processo se desenvolve, vai sendo também maior a consciência acerca da importância do diálogo e cooperação mútua para a gestão efectiva do destino turístico (incluindo a governança). Simultaneamente, são identificadas as dificuldades estruturais para o pleno desenvolvimento do destino e acções fundamentais são implementadas em forma de co-financiamento e colaboração mútua.

Este estudo descreve a forma como a Análise da Cadeia de valor proposta pela SNV proporciona uma base sólida para o estabelecimento de uma Abordagem ao Desenvolvimento do Destino Turístico como uma moldura útil à promoção do diálogo baseado no conhecimento e à colaboração entre os diversos intervenientes, prevendo-se assim uma abertura total à contribuição do turismo para o desenvolvimento da economia e para o alívio à pobreza no município da cidade de Maputo. Os autores esperam que esta experiencia venha a inspirar abordagens semelhantes em outros destinos.

***Palavras-chave:*** Análise da Cadeia de Valor, Pólos Turísticos, Desenvolvimento de Destino Turístico, Governança do Destino Turístico, Cooperação de Vários Intervenientes, Turismo Sustentável Pro-pobre.

---

<sup>1</sup> **Pólos (turísticos):** Entendidos como concentrações geográficas de negócios formais ou informais, operando no mesmo sector e através dos quais se podem desenvolver sinergias que contribuam para o desenvolvimento de um turismo "Pro-pobre".

## **Introdução.**

Em Maputo, a capital de Moçambique que actualmente regista um rápido crescimento, o turismo tem demonstrado ser um dos sectores mais importantes para a economia local. Em 2008, de acordo com o Ministério do Turismo, esta actividade foi a terceira em termos de geração de receitas de divisas, logo a seguir aos donativos da cooperação internacional e das exportações. Isto deve-se em parte ao ímpeto positivo conseguido pela estabilidade política e social que tanto contribuiu para a recuperação da economia nacional.

Neste cenário, o turismo encontrou em Maputo uma base sólida para o seu crescimento e aumento da sua importância como um condutor da economia e alívio à pobreza. No entanto, nota-se também a nível local uma certa falta de capacidade para conduzir os processos de desenvolvimento do turismo que possam tirar partido dos crescentes atractivos de Maputo em benefício das oportunidades de desenvolvimento do turismo. Maputo é entendido a nível do governo central como um modelo ou referência para a inovação no desenvolvimento de políticas e práticas do turismo. Este destino turístico constitui uma referência para outras capitais provinciais que pretendem investir na capacitação do seu pessoal técnico e pode também oferecer exemplos que contribuam para o aumento da confiança de outras províncias na escolha do seu próprio caminho para o desenvolvimento do turismo.

É necessário reconhecer que muito do crédito para este crescimento se deve à energia e determinação dos membros de algumas associações e organizações chave do sector do turismo e entre elas muito particularmente a Associação dos Hotéis do Sul de Moçambique (AHSM), a Associação Nacional dos Agentes de Viagem (ANAV), o Ministério do Turismo (MITUR), o Instituto Nacional do Turismo (INATUR), o Conselho Municipal do Maputo (CMM) e o Centro de Estudos e Desenvolvimento de Artesanato (CEDARTE). No entanto teria sido muito difícil obter resultados com a presente experiência de desenvolvimento do turismo sem os serviços de assessoria, parceria e energia de uma respeitada organização não governamental como a SNV (Organização de Desenvolvimento Holandesa) que lidera a nível mundial um dos mais ambiciosos Programas de Desenvolvimento de Turismo Sustentável.

O processo de desenvolvimento do turismo de Maputo, com o suporte técnico da SNV constitui um exemplo de Abordagem ao Desenvolvimento de Destino Turístico, baseado em sólidos conhecimentos técnicos (Análise da Cadeia de Valor) e o desenvolvimento de plataformas de diálogo e colaboração inter-sectorial.

## **SNV – Abordagem ao Desenvolvimento de Destinos Turísticos**

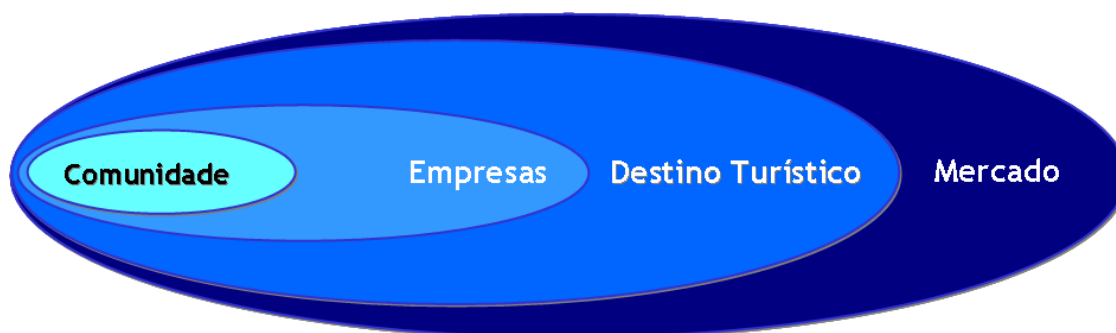
A abordagem da SNV ao desenvolvimento do turismo pro-pobre em África baseia-se no princípio de que o turismo é um sector de trabalho intensivo oferecendo grandes oportunidades de emprego, em particular na base da pirâmide, promovendo a distribuição de rendas e em geral é suportado, particularmente a nível da economia local, por uma vasta rede de PMEs que integram a sua cadeia de valor.

A SNV entende que para estimular a capacidade do turismo para criar benefícios para os pobres, será necessário trabalhar nos destinos turísticos onde exista, ou venha a existir a curto prazo, uma massa crítica de investimentos que justifiquem intervenções que promovam oportunidades de trabalho e empresariais substanciais e sustentáveis, para a criação de benefícios para os pobres.

Em face do acima exposto, a SNV tem trabalhado para a implementação de um modelo ou moldura de desenvolvimento de destinos, que possa ajudar a (1) criar uma visão comum entre os intervenientes acerca dos desafios a ter em conta no processo de desenvolvimento

de um destino sustentável e (2) a criação de um modelo simplificado que permita uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento do turismo, tendo a comunidade local no centro da abordagem sistémica (SNV, 2009).

O modelo que abaixo se apresenta, ilustra a relação entre cada componente da moldura prevalecente no desenvolvimento do destino turístico e as áreas nas quais a SNV pode desempenhar um papel estratégico através da oferta de serviços de assessoria, bem como contribuindo com conhecimentos para evidenciar e influenciar o potencial do desenvolvimento do turismo sustentável e pro-pobre.



Abordagem de Desenvolvimento de Destinos Turísticos<sup>2</sup>

### **Conceitos de Análise da Cadeia de Valor**

De acordo com Kaplinsky (2001) e Wood (2001), a Análise da Cadeia de Valor (ACV) descreve o conjunto das actividades necessárias a levar um produto, desde a sua conceptualização, através das diferentes fases de produção (envolvendo a combinação da sua transformação física e dos insumos dos vários serviços de produção), até à entrega ao consumidor final, incluindo todo o processo de criação de mais-valias geradas pelo processo produtivo.

Num ponto de vista analítico, a perspectiva da análise da cadeia de valor é útil devido a possibilitar a identificação das actividades com potencial para acrescentar valor à cadeia produtiva bem como perceber os fluxos de rendimentos ao longo da mesma. A Análise da Cadeia de Valor tem o seu enfoque na natureza das relações estabelecidas entre os vários actores envolvidos na cadeia, e nas suas implicações para o desenvolvimento como sejam a sustentabilidade e a competitividade. (Humphrey & Schmitz, 2002), (Giuliani, 2005)  
Considerando esta moldura conceptual a ACV pode ser entendida como uma ferramenta analítica que permite o seu uso na compreensão das tendências económicas de uma dada cadeia produtiva, permitindo ainda o reconhecimento do valor acrescentado a diferentes níveis do processo de distribuição. (Giuliani, 2005)

Para o desenvolvimento do destino turístico a típica cadeia de valor resulta da combinação de serviços que contribuem para a distribuição do produto turístico ou experiência turística (receptivos locais, unidades de alojamento, catering, entretenimento, transporte) e as organizações locais (formais e informais).

---

<sup>2</sup> Fonte: Adaptado da Mercotur

Para a SNV a análise da cadeia de valor constitui uma ferramenta que permite analisar com maior profundidade os fluxos económicos e a distribuição dentro do destino turístico. Deste modo podem ser planeadas intervenções com vista a melhorar o cenário dos benefícios pro-pobres assim como o desenvolvimento sustentável através do fortalecimento dos sistemas de governança do destino e da implementação de mecanismos económicos.

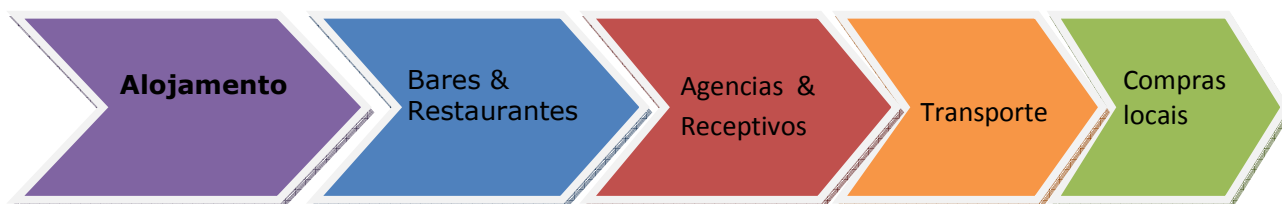
AS várias intervenções na cadeia de valor a nível do destino com potencial para evidenciar os benefícios de um desenvolvimento sustentável e pro-pobre podem incluir (Adaptado de Giuliani, 2005):

- **Aumento de volume:** Mais demanda, mais vendas de pacotes turísticos, alimentação e bebidas, artesanato, etc.
- **Melhoramento dos processos:** Melhor coordenação e comunicação interna e entre os intervenientes (ex; artesãos, agricultores)
- **Melhoramento dos produtos:** Melhor qualidade de serviços, produtos relacionados com a real demanda do mercado.
- **Valor acrescentado:** Através da diversificação da oferta de produtos e serviços, desenvolvimento sustentável, redução dos custos de transacção através de tecnologia e pólos de desenvolvimento.
- **Redução de barreiras ao negócio:** Através de programas de micro crédito, desenvolvimento de competências empresariais e facilitando o acesso à tecnologia.
- **Fortalecimento da Inovação:** Através de parcerias Público-Privadas, cooperação privada e pesquisa de investimentos
- **Reforço dos Vínculos Económicos Locais:** Através de pacotes de estímulos ao sector privado para o aumento de compras locais e investimento na força de trabalho (capital humano)

A análise da cadeia de valor serve para compreender como funcionam os fluxos económicos do turismo, que porção das despesas do turismo chegam aos diferentes grupos de pessoas no destino e para segmentar através da análise por exemplo os pobres, os jovens ou/e as mulheres.

Através desta segmentação é possível identificar as intervenções de curto, médio e longo prazo com potencial para o aumento de benefícios para qualquer destes grupos, ou mesmo contribuir para o desenvolvimento competitivo em geral do próprio destino turístico.

A cadeia de valor do turismo integra em geral cinco actividades produtivas ou segmentos: o alojamento, restaurantes e bares, agencias de viagem e operadores de turismo receptivo, transportes e compras locais. No seio de cada um dos segmentos podem ser identificadas e analisadas várias cadeias de fornecimentos (SNV, 2009).



Fonte: SNV

### **Abordagem – Ligando Capacidades Pessoais**

Como um primeiro passo no processo, foram realizados encontros com representantes do MITUR com o objectivo de apresentar a ideia da ACV como forma de melhor entender o sector do turismo na cidade do Maputo bem como uma oportunidade para promover o diálogo entre os intervenientes mais relevantes que até ao momento tinham tido pouca intervenção em assuntos relacionados com a governança do destino.

Três meses de estudos, análises, debates e comunicações<sup>3</sup> (C4D), resultaram na identificação de líderes-chave, em particular o Ministro do Turismo, o Presidente do Município de Maputo e o Presidente da Associação dos Hotéis do Sul de Moçambique que ficaram convencidos de que o desenvolvimento do turismo contribui para uma “demonstração de resultados”.

Simultaneamente, os resultados da ACV tornaram possível a identificação de acções concretas para o desenvolvimento da cadeia de valor e do destino, de forma a capitalizar o conjunto dos esforços iniciados e manter o rumo do processo de desenvolvimento que tinha começado três meses antes.

Este processo que iniciou como uma pequena iniciativa da SNV e do MITUR, cresceu gradualmente para uma plataforma mais abrangente que presentemente envolve 38 diferentes instituições, entre as quais se contam algumas agências internacionais (UNESCO, ITC, ILO) que viram neste processo uma oportunidade para criar sinergias com o Programa das Nações Unidas de Industrias Criativas e Culturais para Moçambique.

Com o crescente interesse das diferentes organizações Governamentais e privadas, a plataforma de intervenientes múltiplos foi estabelecida inicialmente como um grupo consultivo informal para a ACV. Mais tarde este grupo, após um processo de reflexão baseada nos pequenos mas sólidos resultados alcançados, acabou por ser reconhecido pelo Ministro do Turismo e pelo Presidente do Município e tornou-se no Grupo Consultivo do Turismo de Maputo – GCTM.

Presentemente o GCTM regista a participação de 25 membros principais, representando 12 organizações, para além de contar com a colaboração de parceiros envolvidos nas actividades que são co-geridas e em alguns casos co-financiadas pelos membros do grupo.

A totalidade dos membros do GCTM concordam que a CVT de Maputo agiu como um mecanismo de engajamento entre os diversos parceiros, tendo cada um contribuído com a sua experiencia e actividade em debates construtivos, desenvolvendo e partilhando o conhecimento e soluções locais. Estas actividades basearam-se em três princípios:

- Participação contínua e aberta baseada na confiança mútua.
- Comunicação proactiva como elemento fundamental para expressar opiniões próprias
- Enfoque nos resultados

A ACV do destino turístico de Maputo conseguiu assim, como estratégia de acção, lançar um processo no qual as capacidades individuais das pessoas envolvidas foram mobilizadas e conectadas com enfoque nos desafios do desenvolvimento do turismo pro-pobre.

---

<sup>3</sup> C4D – (Comunicações para o Desenvolvimento) Para saber mais acerca de acções C4D seguir a revista “Capital” e o Blog [www.federicovignati.blogspot.com](http://www.federicovignati.blogspot.com)

O estudo da ACV criou as condições apropriadas e facilitou a participação de actores e intervenientes, sob a condução da SNV, com vista ao estabelecimento de outros e mais complexos diálogos de forma a levar em frente iniciativas de turismo pro-pobre.

Embora a implementação das actividades em Maputo estejam ainda num estágio muito inicial, o presente ambiente mostra-se muito favorável e representa uma grande oportunidade para o desenvolvimento do sector do turismo. Entre os resultados estratégicos conseguidos, salientam-se:

- Interesse activo por parte dos níveis de decisão política em aprender com esta experiencia de Desenvolvimento do Destino de Maputo e de a levar a outras províncias e destinos.
- Consolidação do GCTM como um órgão consultivo publico-privado do Conselho Municipal do Maputo.
- O GCTM conseguiu facilitar e desenvolver o diálogo publico-privado e as parcerias; o grupo identificou fundos disponíveis para o plano de comunicação dirigido ao marketing de Moçambique na África do Sul bem como para o projecto de inteligência de mercado do Observatório do Turismo de Maputo.
- O estabelecimento do Observatório do Turismo de Maputo para a recolha e análise de informação relevante que dê suporte ao GCTM.
- Desenvolvimento de um Produto Turístico que beneficia a comunidade da Mafalala através da promoção da cultura local e a organização de passeios guiados.

Para a frente está ainda um grande desafio constituído pela necessidade de se identificarem os factores críticos e a manutenção dos resultados já conseguidos, bem como manter a dinâmica do processo no Ministério do Turismo e no GCTM.

## Dados Gerais do Turismo de Maputo e os Impactos Pro-pobre

A ACV foi debatida e validada em encontros mantidos entre os membros do GCTM, tendo sido apresentados os seguintes dados referentes ao destino turístico de Maputo<sup>4</sup>:

- ✓ USD 95 milhões de receitas geradas através das despesas directas dos turistas;
- ✓ Rendimentos pro-pobre de 8%;
- ✓ 333.000 Visitantes por ano;
- ✓ 81% da actividade turística está ligada ao Turismo de Negócios e Eventos;
- ✓ 70% dos turistas visitaram a cidade pelo menos duas vezes;
- ✓ 75% dos turistas permaneceram por mais de três dias
- ✓ 44% do mercado é de origem doméstica (148.000 visitantes);
- ✓ O turismo emprega directamente 4.000 trabalhadores (beneficiando 20.000 pessoas);
- ✓ 35% dos trabalhadores são mulheres;
- ✓ 71% dos trabalhadores são provenientes de famílias pobres;
- ✓ Existência de 7 pólos turísticos em expansão;
- ✓ Actividades principais do sector: alojamento, bares e restaurantes, compras locais, transporte, agências de viagem e Artesanato;
- ✓ Fornecedores principais: Bebidas, artesanato, ovos, frangos e peixe;
- ✓ 25.000 Beneficiarios indirectos.

Estes valores revelam que Maputo é o mais importante destino turístico em Moçambique em termos de receitas (USD 95m), impacto pro-pobre (8%) e número de turistas (333.000). Mostram também estes dados que o turismo é uma área maioritária para o desenvolvimento do empreendedorismo e criação de empregos ao oferecer actualmente 4.000 postos de trabalho directos.

O estudo tornou evidente que a grande maioria (40%) da demanda de serviços turísticos em Maputo é constituída pelo mercado nacional. Estes dados provocaram um animado debate no interno do MITUR e do GCTM em relação à importância do "novo" mercado doméstico que gradualmente se reforça, após seis anos consecutivos de 5% de crescimento económico no país.

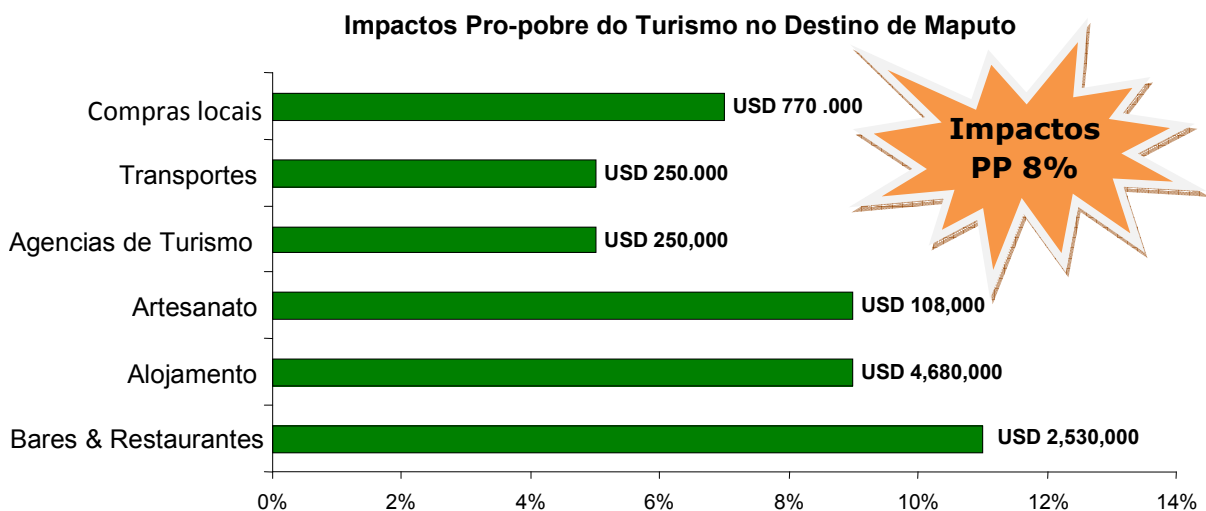
As principais actividades económicas do sector do turismo são: O alojamento com a maior porção da receita (54%), seguido por Bares & Restaurantes (21%), Compras locais (12%), Transporte (6%), Agencias de Viagem (5%) e Artesanato (2%).

Embora o sector privado do turismo seja maioritariamente composto por PME's, o estudo mostra que o sector de bebidas "nacional" (controlado maioritariamente por corporações multinacionais de águas, cerveja e refrigerantes) recebe através de empresas turísticas USD 3.3 milhões, correspondentes a 57% gasto pelo sector em bebidas. Esta informação trouxe para o retrato da economia do turismo a ideia de que também as grandes empresas se podem envolver como parceiras em actividades de negócios inclusivos pro-pobre.

O gráfico abaixo ilustra o modo como se distribuem as receitas do turismo através das actividades turísticas mais importantes e como muitas delas beneficiam os pobres. As receitas pró-pobre rondam os 8% como resultado de todos os sectores (cerca de USD 26 milhões, ou quase USD 6.500 por pessoa)

---

<sup>4</sup> Estes dados poderão ser reavaliados a medida que o MITUR venha a publicar os valores referentes a 2009



Através da avaliação detalhada de cada actividade económica que integra a Cadeia de Valor do Turismo de Maputo, após análise do seu potencial e capacidade de crescimento, foi possível compreender e discutir as diferentes opções para o desenvolvimento da cadeia de valor não somente no que respeita o aumento do “tamanho do bolo” mas também no aumento da “fatia” que beneficia os pobres.

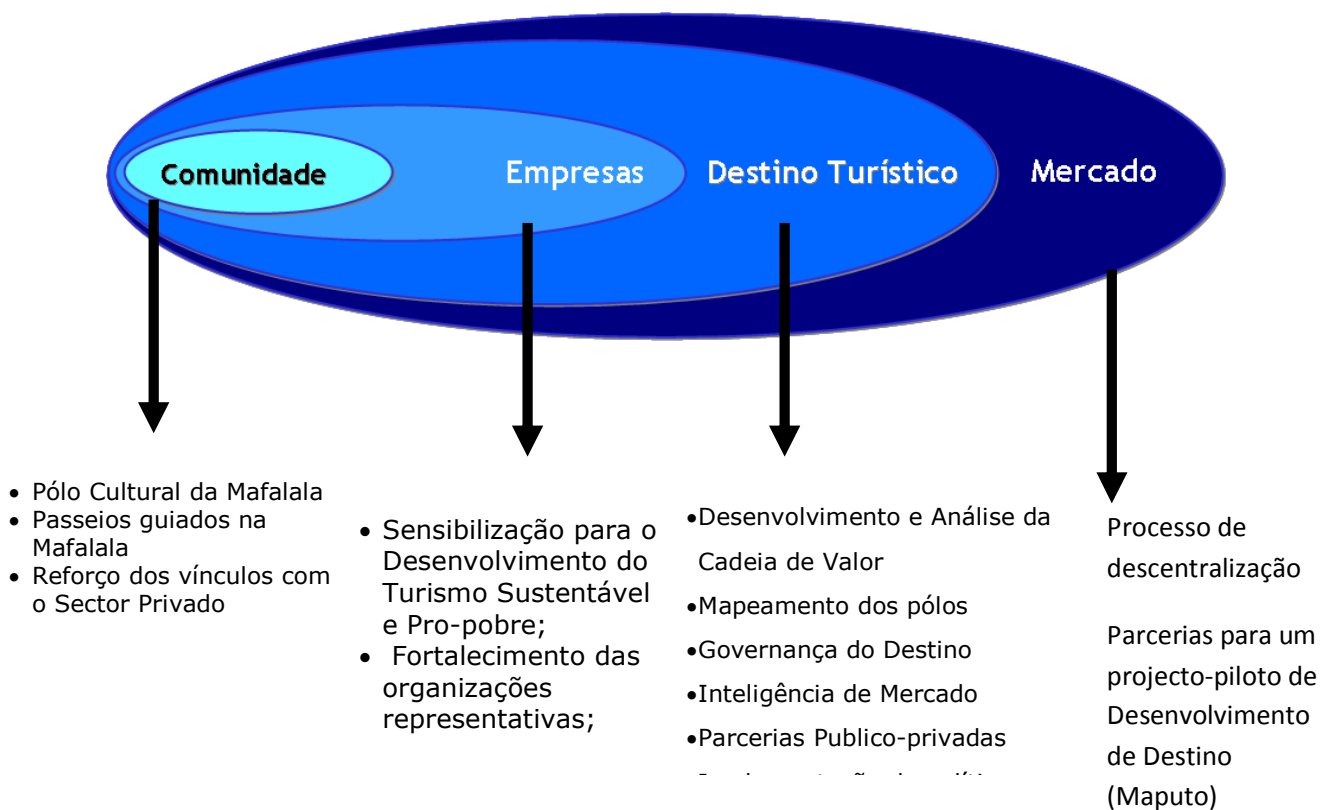
### **Da Analise da Cadeia de Valor ao Desenvolvimento do Destino Turístico.**

Com a conclusão da ACV foram discutidas algumas propostas para operacionalizar o GCTM, incluindo a ideia de criar uma estrutura formal para o grupo.

Através do GCTM o desenvolvimento de destino começa a tomar forma. Com tantas necessidades e propostas de intervenções de suporte foi necessário debater e estabelecer uma ordem de prioridades para levar a energia dos participantes a escolher os assuntos mais apropriados e assim conseguir que o GCTM chegue a resultados concretos.

A figura abaixo ilustra uma visão sobre o conjunto de actividades que actualmente constituem a abordagem de desenvolvimento do destino de Maputo. Ela mostra como as comunidades e os negócios num destino são interdependentes e que devem trabalhar em conjunto para tornar o destino atractivo, sustentável e competitivo.

A nível nacional a industria Moçambicana do Turismo incorpora vários destinos que têm dinâmicas semelhantes às de Maputo. É importante notar que todos estes destinos se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e sucesso e que todos eles oferecem um capital de conhecimento, experiencias e melhores praticas que podem ser partilhadas, discutidas e exploradas para a mútua aprendizagem e crescimento.



Embora este seja já um passo importante para a sustentabilidade do GCTM e portanto para o desenvolvimento das iniciativas de desenvolvimento do turismo pro-pobre em curso, é também importante manter o equilíbrio entre os crescentes interesses políticos e a necessidade central de manter o enfoque em acções no terreno com a intenção de resultados.

### **Estabelecimento do Observatório do Turismo de Maputo**

O GCTM desenvolveu uma iniciativa de inteligência de mercado para produzir informações de mercado actualizadas numa base mensal. Espera-se que esta iniciativa venha a oferecer suporte ao desenvolvimento das Pequenas e Medias Empresas e uma mais eficiente gestão do destino turístico de Maputo.

O Observatório do Turismo de Maputo constitui uma iniciativa do GCTM, financiada pelo fundo de investimento disponibilizado pela Associação dos Hotéis do Sul de Moçambique, pelo Departamento de Actividades Económicas do Município do Maputo, pelo INATUR (braço executivo do MITUR), pela Universidade Politécnica e pela "African Banking Corporation".

## Desenvolvimento de um Mapa do pólo de Turismo de Maputo

A análise dos pólos (turísticos) constitui um importante instrumento para o desenvolvimento do turismo. O retrato geográfico proporcionado pela análise de um pólo turístico ajuda os diversos actores a compreender importantes assuntos relacionados com o desenvolvimento de uma estratégia de turismo competitivo e simultaneamente ajuda os potenciais pólos turísticos (Vignati, 2008).

O mapeamento do pólo de Maputo resultou do activo envolvimento de 24 especialistas em turismo e desenvolvimento urbano de 6 grandes organizações governamentais (de nível nacional e municipal), universidades, e do sector privado, todas interessadas no desenvolvimento do turismo em Maputo.

O processo de mapeamento foi conduzido através de seminários, baseando-se em dois estudos realizados pela SNV especificamente para esta tarefa: (1) "O Conceito de Pólos Turísticos" e (2) "Como analisar pólos turísticos"<sup>5</sup>.

Foram identificados sete pólos turísticos em Maputo:

	<b>PÓLO</b>	<b>Actividades Principais</b>	<b>Potencial para Impactos Pro-pobre</b>	<b>Nível de Desenvolvimento</b>
<b>1</b>	Polana	Restauração, Turismo de Negócios, Comercio e Artesanato	<b>Alto</b>	<b>Avançado</b>
<b>2</b>	Mafalala	Turismo Cultural	<b>Alto</b>	Inicial
<b>3</b>	Baixa Histórica	Restauração, Turismo de Negócios, Vida Nocturna, Comercio e Artesanato	Medio	<b>Avançado</b>
<b>4</b>	Marginal	Restauração, Lazer, Sol & Mar, Vida Nocturna e Comercio	Médio	Inicial
<b>5</b>	Costa do Sol	Restauração, Artesanato e Comercio	<b>Alto</b>	Intermédio
<b>6</b>	Inhaca	Sol & Mar	Baixo	Inicial
<b>7</b>	Aterro da Maxaquene	Restauração e Comercio	Baixo	Intermédio

### Os Passeios Guiados na Mafalala

Foi identificado o pólo de turismo cultural na Mafalala como prioritário. A Mafalala é um bairro pobre de Maputo e um museu vivo das tradições (dança, comida, modelos de construção e religião) e história de Moçambique.

Depois da identificação dos potenciais parceiros locais, actores principais e actividades em curso a SNV passou a dar suporte técnico ao desenvolvimento dos Passeios Guiados da Mafalala como um produto sustentável de turismo cultural. Esta intervenção piloto é gerida

<sup>5</sup> Os estudos estão disponíveis em Português nos escritórios da SNV-Moçambique em Maputo

por uma associação local (IVERCA) com o apoio de outras organizações locais como a AMAC e a Mashaka (Associação Local de Desenvolvimento Cultural).

A SNV ofereceu os seus serviços de assessoria à IVERCA de forma a ajustar o produto cultural a um maior enfoque em objectivos pró-pobre em atenção à demanda do mercado. Com este objectivo, a SNV tem trabalhado com a IVERCA e a AMAC numa estratégia de mais ampla inclusão social que procura potenciar o espírito empresarial e um relacionamento activo baseado na solidariedade entre os turistas e a população local.

Para aumentar a demanda dos Passeios Guiados da Mafalala a SNV empreendeu uma Estratégia de Acesso ao Mercado baseada nas visitas técnicas de familiarização ("Fam-Tours"), através de convites dirigidos a Agencias e Operadores Turísticos baseados em Maputo para que visitassem a Mafalala e vissem os produtos que ela oferece. A experiencia do "Fam-Tour" realizado a 23 de Janeiro de 2010 resultou numa excelente informação de mercado que tem vindo a ser usada para ajustamentos posteriores ao produto turístico e abriu um importante canal comercial para negociações directas entre a comunidade e o sector privado.

Outros "Fam-Tours" têm sido organizados, dirigidos a jornalistas, gerentes de hotéis e dirigentes de organizações de cooperação internacional.

Prevê-se que em 2011 os impactos do turismo pró-pobre possam crescer de 8% para 14% do total das receitas registadas a nível do destino de Maputo. Espera-se que este aumento venha a incidir particularmente no Artesanato e no negócio dos Operadores de Turismo Receptivo.

A SNV prevê que em 2011 o turismo venha a contribuir para o desenvolvimento pró-pobre através de:

- ✓ USD 3 milhões acrescidos às receitas dos pobres;
- ✓ 1600 novos postos e trabalho criados;
- ✓ 28.450 pessoas com melhor qualidade de vida;
- ✓ Mais transparência e participação a nível da governança.

## **Conclusões**

A Análise da Cadeia de Valor foi identificada como uma ferramenta efectiva para oferecer uma imagem sistémica da economia do turismo e dos seus vínculos pró-pobre num determinado destino turístico. Este instrumento, usado em concomitância com a análise de pólos ofereceu ao governo local e outros actores, informações valiosas para o planeamento e desenvolvimento do destino turístico.

A ACV, quando conduzida de forma aberta e participativa provou ser um instrumento eficaz para reforçar a capacidade dos intervenientes, para ajudar a construir um entendimento comum das lacunas económicas e para promover um diálogo construtivo baseado no engajamento permanente, na validação de dados e na evidência.

Ao considerar os desafios que se colocam na gestão do turismo sustentável nas economias em desenvolvimento, deve entender-se que esta pesquisa contém evidencias de que os objectivos previstos somente serão alcançados se o diálogo e cooperação entre os intervenientes se mantiver activo. O caminho para construir uma base de relacionamento

activa ao nível das plataformas de actores poderá ser através da confiança resultante dos sucessos registados ao conseguir vantagens rápidas ("Quick wins"). Uma outra lição pode ser tirada da necessidade de se ultrapassarem agendas privadas e de, pelo contrario se dar prioridade às agendas de interesses múltiplos, evitando o esforço baseado no individualismo para conseguir formas de funcionamento baseado na colaboração e o multi-financiamento de acções, trabalhando em conjunto para se chegar a objectivos comuns que no caso vertente será o desenvolvimento sustentável de Maputo como um destino turístico sustentável e competitivo.

A cidade de Maputo e o GCTM em particular irão enfrentar desafios importantes nos próximos meses ao identificar e executar os próximos passos para o desenvolvimento do turismo sustentável e pró-pobre. Esta experiencia tornou claro que as visões ambiciosas e a longo prazo devem estar alinhadas e ser materializadas em pequenos mas seguros resultados que preservem a colaboração activa dos múltiplos actores por um lado e por outro que contribuam efectivamente para fazer frente aos desafios do desenvolvimento, para que se consiga atingir um novo patamar que beneficie ao conjunto da sociedade.

## **Bibliografia**

Ashley, C. and Mitchell, J. and Spenceley, A. (2009) *Opportunity Study Guidelines*, Tourism Led Poverty Reduction Programme, Report to the International Trade Centre's Export-Led Poverty Reduction Program UNCTAD

Denman, R. and Denman, J. (2009) *Tourism and poverty alleviation: practical steps for destinations*, SNV & UNWTO

Giuliani, E., Pietrobelli, C. and Rabelloti, R. (2005) *Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters*. *World Development* Vol. 33, No. 4, pp. 549–573.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). *How does insertion in global value chains affect upgrading industrial clusters?* *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027.

Kaplinsky, R. (2001). *Learning networks in the South African auto components industry*. *Innovation News*.

Mitchell, J. and Coles, C. (2008) *Engaging private sector and community engagement in Ethiopia*, Discussion draft, January 2008

Mitchell, J. and Keane, J. (2008) *Tracing the tourism dollar in Northern Tanzania*, Final report, Overseas Development Institute

Steck, B. (2009) *Tourism: More value for Zanzibar: tourism value chain analysis as a tool for destination management*, SNV case study, October 2009

Subramanian, U., and Goldstein, A. with Hvidsteen, K. and Abiola, V. (2006) *The Tourism Sector in Mozambique: A Value Chain Analysis, Volume I, Discussion Draft*, Foreign Investment Advisory Service

Verdugo, D. and Ashley, C. (2008) *Creating pro-poor linkages around Rwandan tourism*, SNV and ODI, May 2008

Vignati, F. (2008) *Gestão de destinos turísticos*. Editora SENAC, Rio de Janeiro.

Wood, A. (2001). *Value chains: an economist's perspective*. *IDS Bulletin*, special issue: The Value of Value Chains, 32(3), 41–45.