

Puerto Plata: estado da arte das políticas de polos de desenvolvimento à construção de um *cluster* de destino turístico competitivo.

Marino Castillo Lacay
Doutorando Geografia UFPR
Universidade Federal do Paraná
mcastillolacay@gmail.com

Prof. Dr. José Manoel Gandara
Departamento de Turismo
Universidade Federal de Paraná
jmgandara@yahoo.com.br

Resumo

Puerto Plata foi o primeiro destino turístico internacional implantado na República Dominicana no início da década de 1970. Na revisão da situação atual do turismo em Puerto Plata este artigo se utiliza do instrumental de Butler (1980) do ciclo de vida do destino turístico (CDVT ou TALC Model) em versões discutidas por Soares, Gandara (2004); Gandara et ali (2013), Gandara et ali(2013), Gandara, Chim-Miki et ali (2014), Ruiz, Gandara et ali (2015); servem de base para analisar a situação do país, nas escalas regional e local e, identificar o crescimento e declínio da atividade turística em Puerto Plata. Este modelo tem por finalidade identificar a trajetória da região vinculada ao desenvolvimento das instituições e regulamentos, procurando identificar o impacto na região de Puerto Plata.

Baseados nessa revisão de conteúdo das ações públicas e privadas se estabeleceram como perguntas de pesquisa: a) qual tem sido a evolução do destino turístico de Puerto Plata vis-à-vis o crescimento do fluxo turístico? b) Qual tem sido o papel das instituições e das regulamentações no crescimento do número de habitações? O comportamento dos investimentos e das receitas em relação ao PIB? E finalmente, o que a institucionalização serviu de suporte para o aumento ou não do emprego no período? O trabalho segue a linha de investigações relacionadas a destinos turísticos consolidados e às alternativas que o destino turístico de Puerto Plata tem encontrado como solução para reorientar sua participação efetiva no desenvolvimento de políticas para novos produtos turísticos, a marca regional e a marca país; assim como as novas trajetórias que o tripé governança turística, setor público e comunidade têm no futuro, considerando a tendência mundial do mercado turístico, e o crescimento permanente da atividade na RD baseado substancialmente no segmento de sol e praia. Como documento em fase de elaboração, apresentamos algumas considerações finais para conhecimento e debate.

Palavras chaves: destino turístico, cluster, evolução, políticas públicas.

INTRODUÇÃO

A seguir, apresenta-se um diagnóstico do cluster turístico de Puerto Plata na República Dominicana. O artigo tem o intuito de identificar o desenvolvimento do turismo da República Dominicana à luz das políticas institucionais, do ambiente macroeconômico e do histórico das cidades desde a criação dos polos do turismo ao incentivo de clusters, mediante a aplicação dos conceitos do ciclo de vida do destino turístico. Portanto, sintetiza as primeiras reflexões de uma aproximação do arcabouço teórico que buscará interpretar o desenvolvimento de uma realidade complexa como a do turismo da República Dominicana. Na revisão das fontes secundárias obtidas sobre o destino, se faz uma caracterização da linha do tempo para organizar o ciclo de vida do destino e, analisar mais detalhadamente as experiências passadas e o potencial de crescimento de Puerto Plata como destino no tempo.

Com base nesta revisão de conteúdo do destino se examinaram as funções atuais e potenciais para uma gestão e organização em Puerto Plata. Isto ligado aos recentes esforços de organização da governança do Cluster em desenvolver uma gestão do destino mais abrangente. Além disso, realizou-se a identificação das ações relevantes para uma análise comparativa em função dos resultados aferidos em variáveis selecionadas (fluxo de turistas, número de habitações, crescimento do PIB, renda aferida, empregos gerados e fluxo de passageiros de cruzeiros) para tecer finalmente, alguns comentários a respeito do ciclo de vida do destino assentados na análise de Butler.

A estrutura metodológica da análise que se apresenta a seguir, parte de dois conceitos chaves, o primeiro da revisão inicial da base conceitual de cluster utilizados na bibliografia do turismo no Brasil e de autores que discutem o conceito de destino turístico. Para entender o papel da evolução do destino de cluster turístico e cultural de Puerto Plata, restringiu-se a escolha a alguns que recentemente vem trabalhando o tema, na procura de novas linhas de pesquisa em turismo, e identificadas as características básicas dos elementos comuns ao destino.

Assim, foi adotada a estratégia do estudo de caso e faz-se uma revisão comparativa que examina as ações públicas e privadas, da institucionalização do turismo na linha do tempo. Pretende-se então responder: a) qual tem sido a evolução do destino turístico de Puerto Plata vis-à-vis o crescimento do fluxo

turístico? b) Qual tem sido o papel das instituições e das regulamentações no crescimento do número de habitações? O comportamento dos investimentos e das receitas em relação ao PIB? E finalmente, o que a institucionalização serviu de suporte para o aumento ou não do emprego no período?

Uma reflexão final do artigo aponta para responder se a constituição de clusters no turismo, a partir do incentivo dado às empresas pela política pública, é importante para a conformação de novas territorialidades desenhadas nos destinos turísticos e, se eles induzem o desenvolvimento regional?

O artigo é parte dos primeiros resultados colhidos na fase de construção do diagnóstico para uma incorporação de modelos instrumentais da geografia econômica evolutiva.

1. REVISÃO DOS CONCEITOS DE AGLOMERADOS, *CLUSTERS* E APLS E SUA APLICAÇÃO NO TURISMO: O ESTADO DA ARTE DOS DEBATES.

Nos últimos anos se avançou muito na discussão da importância dos chamados *clusters* como indutores do desenvolvimento regional, tanto para agroindústria, quanto para a indústria, estabelecendo-se assim, iniciativas de exemplos a serem seguidos em países da Europa (a chamada Terceira Itália) e/ou dos Estados Unidos. No Brasil, iniciativas lideradas pela UFRJ (grupo CASSIOLATTO e LASTRES da REDESIS), pela UNICAMPINAS (grupos de trabalho de SUZIGAN e MACHADO, SARTI e COUTINHO), e pela UFMG (entre outros, HADDAD, CAMPOLINA DINIZ, BORGES LEMOS, etc.) são alguns exemplos de grupos de estudos dos mais avançados no amadurecimento desse processo para vários segmentos da indústria no Estado de São Paulo e no Brasil, com a utilização de ferramentas de identificação e tipologias para uma caracterização preliminar dos *clusters*.

No turismo, esse processo tem ocorrido de forma inversa ao processo de construção seguido pela academia para estudar os setores da agricultura e da indústria.

As diversas abordagens de arranjos produtivos locais se confundem com a diversidade de formas de relacionamento de e entre as empresas de vários portes e atividades numa concentração geográfica determinada. Começamos por identificar o conceito de aglomerado e de cluster.

Desde a década de 80 dois fatos popularizaram os conceitos de aglomerados e de clusterização tornando-se uma das ferramentas mais utilizadas para a análise das economias subdesenvolvidas: o primeiro dos trabalhos foi publicado por Michael Porter (1986), que redesenhou e atualizou a teoria marshallina de crescimento da firma. Do outro lado, contribui à sua popularidade, a adoção desses conceitos por parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento - OCDE, vinculado às Nações Unidas, inicialmente colocados no centro dos debates da Conferência Internacional sobre Desenvolvimento Territorial, às vésperas dos primeiros Fóruns de Porto Alegre e Davos (VEIGA, 2002).

Enquanto Porter identificou a presença de cluster em torno da produção de vinhos na Califórnia, a OCDE concentrou seu estudo de caso nas pequenas empresas do sul da Itália. Mais tarde outros órgãos como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID fizeram o mesmo identificando como as empresas no setor industrial e agrícola podem alcançar economias de escala na produção e diminuir drasticamente seus custos de transação. Em ambos os casos, a popularidade do enfoque de cluster decorre principalmente, por ele ser identificado como indutor do crescimento econômico e da inovação tecnológica de processos e, também nesses casos, trabalha-se com e no território.

Os defensores da economia de cluster apontam que o enfoque ajuda a fortalecer o potencial de empreendedorismo das micro, pequenas e médias empresas para um desenvolvimento em rede e, sobretudo para o desenvolvimento sustentado, porém esse caminho de cooperação entre firmas, nem sempre ocorre de maneira natural, sendo necessária a intervenção do poder público nos seus diferentes níveis de organização (CEPAL, 2000, 2002, 2005). A aglomeração geográfica de determinadas atividades econômicas tende a causar incrementos (economias de escala tecnológicas e econômicas num segmento de atividade), exercendo impulsos positivos para a flexibilização da produção, inovação e crescimento noutras partes do sistema econômico. Com isso, há um efeito de expansão, chamado de *economias externas locais* da atividade dos complexos industriais e de serviços que tendem a melhorar sua ação mais do que individualmente. As economias externas locais se constituem no ponto crucial da discussão sobre cluster, porque são elas as que determinam a própria existência ou não do mesmo, ao proporcionarem uma contínua redução de custos só pelo fato das empresas estarem aglomeradas num determinado território (SUZIGAN *et alii*, 2005).

Há uma extensa bibliografia que trata sobre distritos industriais de Marshall e analisa o fenômeno a partir de enfoques multidisciplinares levando em consideração uma quantidade de variáveis para o estabelecimento de relações causais (HADDAD: 1989, 2004, SUZIGAN *et alii*: 2002, 2003, 2004, IPEA, 2003 IPARDES, 2006; REDESIS, 2001). A revisão da literatura nos obriga a ser seletivos, mas boa parte desse esforço foi voltado para a identificação quantitativa dos *clusters*, a partir de modelos que com informações secundárias, mede o impacto da atividade econômica no território e na região. Mais recentemente, no Brasil, esse esforço viu-se transferido a interpretação no turismo¹ (SEBRAE, 2002; TOLEDO: 2003; LACAY e FAYET: 2004; LACAY, 2013; COSTA e SOTOMAIOR, 2005; SARTI e COTINHO, 2006; CORIOLANO: 2007, MASSUKADO E TEIXEIRA, 2009; LEMOS & SOUZA, 2009; CUNHA & CUNHA, 2009; SANTOS SILVA, 2003, SAMPAIO, 2006, THOMASI, 2006).

Um *cluster* ou arranjo produtivo local (COSTA e SOTO MAIOR, 2006), é um dos termos mais representativos das observações de aglomerações de empresas, pode ser definido por ser uma aglomeração geográfica de grandes, médias ou pequenas empresas que sejam relacionadas ou complementares. Nos *clusters* as empresas de grande porte são complementadas por outras de menor porte; e entre elas existem acordos econômicos formais e informais.

O conceito de *cluster* faz referência a um arranjo local de empresas posicionadas em diferentes âmbitos da cadeia produtiva – tanto concorrentes quanto complementares – e a instituições de apoio como universidades, institutos de pesquisa, associações de classe etc. Tal arranjo se caracteriza pela maior densidade de suas articulações intrasetoriais, pela sua concentração geográfica e pelas sinergias que são geradas no seu interior em termos de progresso técnico, produtividade e competitividade.

Toledo *et. ali* (2003) tendo como base uma lista de “pré-requisitos” reforça a dificuldade de se observar um *cluster* no turismo; estes autores concluem que um *cluster* de turismo define-se com base em 24 critérios que envolvem oferta caracterizada por segmentos específicos e integrada para satisfazer expectativas do

¹ Iniciativas pioneiras partiam dos conceitos de cadeia produtiva (LACAY e FAYET, 2004); outras se desenvolveram a partir da teoria dos sistemas desenvolvidas as por Beni (2003) e Thomasi (2006). O conceito, no entanto, tem uma vertente econômica na teoria marshallina e do diamante da gestão de M. Porter (1986)

turista com produtos planejados e integrados; demanda qualificada, clientes sofisticados, etc².

Em paralelo as organizações dos *clusters*, ocorrem as discussões sobre destino turístico e ciclo de vida, pois tanto no caso dos clusters como nas outras formas da organização do destino turístico há a necessidade de modelos interpretativos da organização do território (SOARES et. ali. 2015; 2016; GANDARA et. ali., 2007; 2011; 2013). O destino turístico acumula funções econômicas e sociais, possuindo alta interdependência entre os atores que compõem o território na sua diversidade. Para seu desenvolvimento é fundamental a participação integrada no planejamento, implantação, gestão e controle por parte de todos os atores públicos (em suas diversas escalas), privados (considerando a diversidade vinculada ao fluxo turístico), bem como a comunidade local (direta e indiretamente envolvida), a sociedade civil organizada, além dos próprios turistas (GANDARA et. ali., 2013). Destino turístico é um produto, mas está assentado no território, e tem como premissa escalas e limites criados pelo mercado (BARRADO TIMON, 2004; GANDARA et. ali., 2013; PEARCE, 2016). Os destinos turísticos são lugares dinâmicos (PEARCE, 2016) e o sucesso da gestão do destino depende da capacidade dos diversos atores desempenharem seus respectivos papéis num consenso quanto ao modelo de desenvolvimento turístico e sua aplicação ao longo do tempo, considerando os interesses individuais ou setoriais, e a cota de responsabilidade de cada um deles, bem como dos benefícios a aferir (GANDARA et. ali., 2013, SOARES, BAIDAL, GANDARA, 2015).

Daí que, destinos turísticos analisados como formas de aglomeração, sejam chamados de distritos turísticos (HJALAGER, 2000; MANENTE, 2009; GAIDO, 2002), arranjos produtivos locais-APLS (ZAMBONI et. ali., 2003), ou *clusters* (CNC, 2004, PEARCE, 2013) que, segundo Costa e Soto-Maior (2006) são aglomerações

² Entre esses critérios estão: Imagem turística, Imagem turística relacionada com a identidade e cultura regional, Imagem turística relacionada com o meio ambiente regional, Planejamento participativo e capacitado, Sinergia da Iniciativa Pública-Privada, Enfoque intrasetorial, no longo prazo, Incentivo e facilidades para investimentos sustentáveis, Enfoque na competitividade global, Informações e capacitação de sustentabilidade aos turistas, agentes de viagens, hotéis, restaurantes entre outros, Etiqueta ecológica, Sistema de gestão articulado e intersetorial, Tratamento científico, literatura especializada, escolas de turismo, Capacitação de recursos humanos, Indicadores de Sustentabilidade, Enfoque no consumo sustentável, Limites da capacidade máxima turística, Mensuração, investigação controle, avaliação dentro do planejamento, Indicadores e manejo ecológico, Certificação ecológica, Recuperação e preservação ecológica, Retroalimentação dos planejamentos. (TOLEDO et alii, 2003, p 28)

de pequenas e médias empresas concentradas por um negócio comum, com relações formais e informais e cultura compartilhada e caracterizam-se por desenvolver um processo produtivo da atividade turística marcado por fortes relações sociais e econômicas, possuem relações densas, forte papel de reputação e confiança entre as empresas; são as relações sociais presentes as que potencializam as econômicas (PYKE e SENGENBERGER, 1993; BECATTINI, apud COSTA e SOTO-MAIOR, 2006) e promovem as sinergias para a inovação, ou eficiência coletiva (SMITZ, 1997; LACAY E FAYET, 2004; LACAY, 2013).

No cluster, os produtos ou atrativos podem funcionar como motor da formação de rede de serviços, apoiados no desenvolvimento da infraestrutura local e regional, que dependendo do desenvolvimento “endógeno” promovem o incremento dos fluxos de informação, produção, inovação, consumo e mobilidade do trabalho; além disso, cobra importância a existência de instituições públicas e privadas (locais e regionais) que apoiem os agentes econômicos e a existência de um entorno cultural e social comum que vincule estes agentes econômicos gerando códigos de comportamento comum (PYKE et. al.i, 1990; GANDARA et. ali., 2007;2011;2013; VAN NIERKE, 2014)

Da mesma forma, o conceito de destino turístico tem sido trabalhado a luz dos estudos de evolução do ciclo de vida dos destinos (CVDT ou TALC Models) e influenciados pelo modelo de Butler (1980), parte da premissa de que o crescimento da atividade tem um limite que só pode ser transponível com planejamento. O desenvolvimento do modelo aponta para seis fases similar a teoria dos rendimentos decrescentes da economia clássica. Assim, uma atividade turística após seu nascimento, cresce, se desenvolve, se consolida, e tem um ponto em que pode se estagnar com duas alternativas, a do declínio ou o rejuvenescimento através do tempo.(MA, HASSINK, 2012; SOARES et. ali., 2015; GANDARA et. ali.; 2013). O destino turístico é uma construção social, ou como define Pearce (2014) um constructo social, onde a dimensão geográfica (espaço, lugar) do modo de produção (dos comportamentos, das estruturas e dos atores) e dinâmica da evolução (cultural, econômica, de inovação e adaptação) estão imersos numa mesma realidade (PEARCE, 2014; 2016).

2. O CICLO DE VIDA DO DESTINO TURISTICO DOMINICANO

Localizado entre o Mar Caribe e o Oceano Atlântico, a República Dominicana ocupa dois terços da ilha chamada por Colombo de Hispaniola, que divide com o Haiti. Possui 48.6 mil Km² com 1,2 mil Km de costa (Figura1)³.



FIGURA 1: Localização geográfica do Destino Turístico de Puerto Plata, República Dominicana
Fonte: FUNGLODE- *Visión de desarrollo provincial en planificación e infraestructura*.
Em: <http://www.rd2044.org/provincias.html>

O país de industrialização tardia foi à época do crescimento do modelo de substituição de importações, assentado na exportação de açúcar e, em menor escala, outras commodities como o café, o cacau e minério para o mercado preferencial dos Estados Unidos concomitantemente, com a promoção de indústria ligeira, substitutiva de importação com barreiras alfandegarias e isenções fiscais (CIA, 2016; EIU, 2016). A região norte da república dominicana era produtora dessas commodities, mas a crise no preço internacional das commodities e com a redução das cotas preferenciais das compras dos Estados Unidos, quebrou-se os alicerces do modelo de crescimento com a drástica redução da renda aferida pelas exportações de açúcar reduzindo o fluxo de divisas e a capacidade do setor privado e público comprar insumos para produção de novos equipamentos. Em meados dos anos oitenta e início dos anos noventa, setores do turismo e zonas francas tornaram-se os principais geradores de divisas e de emprego, respectivamente (LLADÓ, 2003).

A década de 80 ficou marcada também por uma mudança do paradigma do crescimento, com constante desvalorização da moeda, políticas fiscais expansivas e redução da renda real do trabalhador, o desemprego e o aumento dos níveis de

³ Hoje a República goza de um sistema democrático representativo presidencialista (<http://country.eiu.com/dominican-republic>); sua população é de 10 milhões de habitantes, sendo o terceiro país com mais população depois de Cuba e o Haiti no Caribe, com quase 70% concentrada na área urbana. (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html>)

pobreza extrema que pressionaram para o aumento dos processos de migração rural/urbana e internacional. Como alternativas a esse processo de recessão três pilares se estabelecem de forma mais intensa. As maquilas através das zonas francas de exportação, as remessas do exterior e o turismo. (CONTRERAS, 2008; GUZMAN ET ALI, 2011; CEARA HATTON, 1984).

O crescimento e desenvolvimento do turismo coincidem com a importância assumida pelas atividades do setor de serviços na economia dominicana, O impulso da atividade turística junto com o setor de zonas francas ocorre no momento da queda da indústria do açúcar, café e cacau nos mercados internacionais, e pela crise gerada pelos altos preços do combustível que derrubaram os preços desses produtos de exportação tradicionais. (CEARA HATTON, 1984; GUZMAN et. ali. 2011; CONTRERAS, 2008). Já as remessas de moeda estrangeira para a República Dominicana crescem na medida em que a diáspora dominicana se estabelece principalmente, como mão de obra nos Estados Unidos.

Com o desenvolvimento das zonas francas, principal gerador de empregos dentro da estrutura setorial da economia Dominicana, alavancou-se a expansão do setor do turismo considerado hoje a maior indústria geradora de divisas e, a República Dominicana passa de produtor e exportador de economia agrícola e de produtos tradicionais a uma economia de altamente vinculada aos serviços.

Segundo os dados oficiais, até 2015 a atividade representa mais de 8% do PIB e mais de 70% da entrada de moeda estrangeira (BCRD, 2016), considerado, portanto, o primeiro item da pauta de exportações de serviços, gerando em torno de 200 mil empregos diretos e indiretos (MITUR, 2015; BCRD, 2016). A oferta turística se concentra na modalidade sol e praia em regiões distintas no leste (Punta Cana e Bavaro-Bayahibe), nordeste (Samaná) e norte (Puerto Plata) da ilha, foi justamente na região de Puerto Plata, chamada de província, “onde tudo começou”⁴.

Embora esse panorama promissor, o desenvolvimento da atividade turismo se constrói sobre a desigualdade de renda acentuada e as disparidades regionais que se acumulam do modelo de desenvolvimento adotado pelo país, pois a metade mais pobre da população recebe menos de um quinto do PIB, enquanto o 10% mais ricos goza de quase 40% do PIB em dados levantados oficialmente pelo Mapa da

⁴ “*Onde tudo começou*” foi slogan de promoção turística dos anos noventa: Foi no município de La Isabela (La Isabela) onde o Cristóbal Colombo chegou pela primeira vez e fundou a primeira cidade em 1493, com o nome da Rainha Isabel II. Já San Felipe de Puerto Plata foi fundada em 1503 pelo Frey Nicolás de Ovando. N/A.

Pobreza (MEPyD, 2010, 2016). A percentagem de famílias pobres se concentra territorialmente nas periferias urbanas e nas regiões rurais mais isoladas da centralidade urbana (ONE, 2014; MEPyD,2016)

Há ainda uma taxa de desemprego, que embora sendo menor a 10% é disfarçada pelo volume do setor informal e do subemprego estrutural que permanecem como desafios importantes em longo prazo (CIA, 2016) e, que se refletem no desenvolvimento urbano e humano das cidades (PNUD,2015,2008; 2006; CONTRERAS, 2008; LEON, 2010).

Villarreal e Van der Horst (2008) apontam que um dos graves problemas para o desenvolvimento do turismo na República Dominicana, se relaciona com a marginalização econômica a que tem sido submetida as comunidades circundantes dos polos turísticos “*debido fundamentalmente a los temas de ordenamiento territorial, seguridad ciudadana y salud*” (VILLARREAL E VAN DER HORST, 2008, p21). Na visão dos autores, o “*turismo de enclave*” desenvolvido desde a década de 80, gerou uma distribuição injusta dos benefícios, que põe em risco os aspectos sociais, econômicos e de sustentabilidade do turismo nas distintas regiões do país.

Compreender a situação atual de Puerto Plata é essencial, como também é importante para identificar a posição de Puerto Plata no ciclo de vida do destino. Semelhante ao desenvolvimento de produtos turísticos, o Ciclo de Vida Turístico (CVDT, TALC Models) pode ser usado para acompanhar um destino. O conceito de CVDT foi introduzido pela primeira vez por Butler em 1980 e, atualizado em 2006, para incluir suas aplicações práticas no contexto moderno da indústria do turismo. Ele serve como uma ferramenta para identificar as fases em que as ações no tempo, ao nível de destino, pode ajudar a prevenir o declínio do destino (MA e HASSINK, 2012; GANDARA et. ali., 2007;2011;2013; SOARES et. ali., 2015; GWU,2013).

O modelo CVDT (TALC MODEL), analisa o destino turístico a partir de seis dimensões ou estágios de desenvolvimento, partindo da exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou rejuvenescimento do destino. A fase de exploração é caracterizada por um processo de descoberta em que os visitantes vêm em pequenas quantidades e geralmente turistas mais aventureiros que visitam apesar da falta de infraestrutura e facilidade de acesso. A fase de envolvimento e Desenvolvimento em Puerto Plata pode ser identificado como o período durante os anos 70 e 80, marcado por um aumento de interesse no

destino. Puerto Plata teve a oportunidade de construir sua infraestrutura através de investimento interno e externo significativo, como se detalha no próximo item.

A experiência acumulada pelo destino turístico Puerto Plata no contexto do desenvolvimento e planejamento do turismo na República Dominicana, tem que ser analisado à luz da necessidade de aumentar a produtividade e inovação como elementos chaves para a melhoria da competitividade do destino (GONZALEZ, TERC, PUNA et. ali., 2012; GWU, 2013). O marco regulador nesse contexto é apenas um elemento que junto com as instituições, a educação, o uso de tecnologias de informação e comunicação, assim como, as políticas transversais e ambientais, pode fortalecer a sustentabilidade do destino.

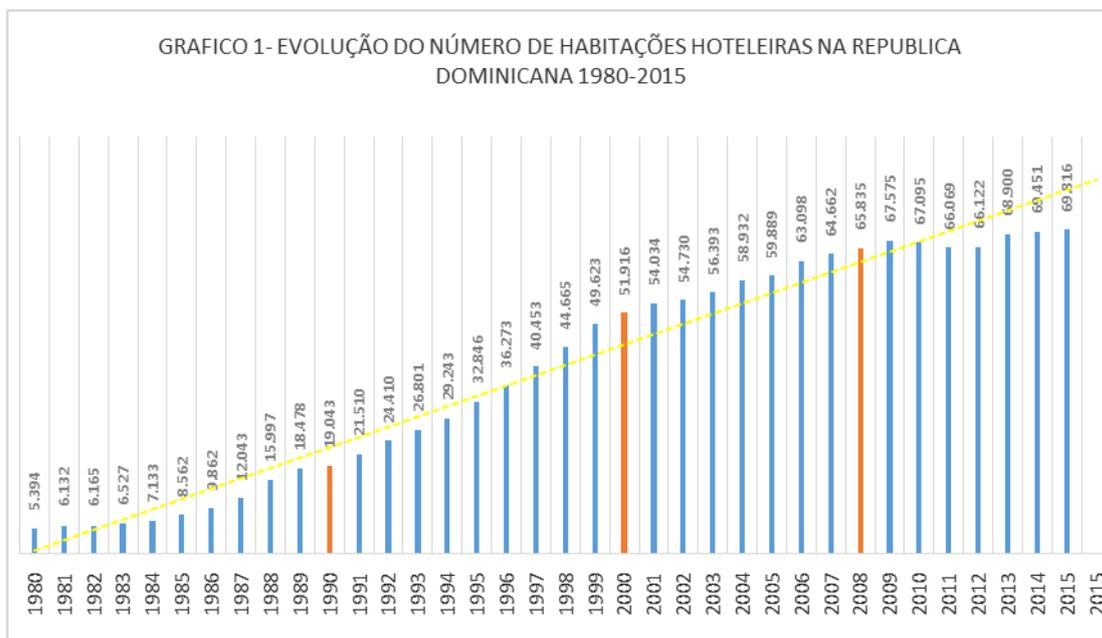
Os antecedentes do interesse pelo desenvolvimento do turismo têm seu início antes dos anos 70. Mediante decretos presidenciais de 1968 se declara de utilidade pública e interesse nacional a promoção estatal do turismo e suas atividades conexas. O decreto considerava que, mediante a ação coordenada entre o Estado e o setor privado, o turismo podia desenvolver-se num prazo relativamente curto gerando resultados positivos para a balança de pagamentos do país (GUZMAN et. ali. 2011).

Em 1969, se promulga a lei orgânica do turismo (lei 541-69), criando a Direção Nacional de Turismo a qual “deveria estimular o ordenamento e a programação do desenvolvimento do turismo em todos os seus aspectos a traves da coordenação das atividades das distintas instituições públicas com incidência direta sobre a indústria turística” (op.cit p87).

A lei 542-69 cria a Corporação de Fomento da indústria Hoteleira e de desenvolvimento do turismo (CFH) como entidade autônoma com patrimônio próprio, para a construção, financiamento, melhora e conservação de empresas hoteleiras e turísticas. Era a primeira vez que se estabelecia um mecanismo de financiamento de largo prazo, se propunha uma política de desenvolvimento produtivo *top down* com instrumentos de mercado, não obstante as limitações associadas ao incipiente desenvolvimento do mercado financeiro dominicano. Por outro lado, havia a necessidade de criar uma racionalidade de coordenação entre os distintos elos da cadeia de valor do setor como: hotéis, tour, operadores, transportes turísticos, e promotores, tomando em consideração as externalidades existentes. (GUZMAN et. ali. 2011).

De fato, o comportamento dos investimentos em hotelaria é um tema pouco abordado do ponto de vista dos instrumentos de crédito e de incentivo ao crescimento da infraestrutura turística por parte do Estado. Jiménez (2009) aborda o tema dividindo em três períodos do desenvolvimento da política do turismo em República Dominicana entre 1980 e 2007 atrelada ao arcabouço das medidas institucionais do governo dominicano.

Numa primeira fase, o autor aponta que a lei 153 de 1971 foi toda dirigida à construção do complexo Praia Dourada, em Puerto Plata e a criação no Banco Central da INFRATUR - Fundo para financiamento da infraestrutura turística, para o desenvolvimento turístico da Costa Norte do país que entre 1971 e 1986 financiou aproximadamente 50% das habitações construídas, além dos planos territoriais de desenvolvimento do turismo que, posteriormente, foram uma ferramenta para a correção da falta de coordenação entre as decisões de investimento público e privado até 1996, quando se aprova o plano de ordenamento turístico territorial da republica dominicana. (Gráfico 1). (JIMENEZ, 2009; GUZMAN et. ali., 2011).

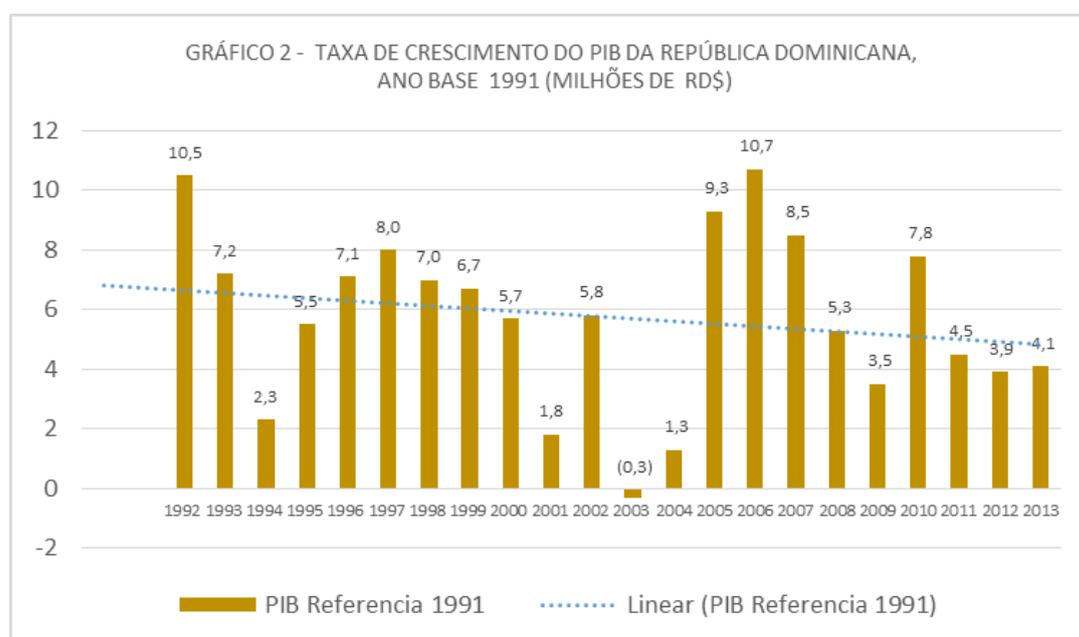


Lei de Constituição da Direção Geral de Turismo	Lei 153 de Incentivo ao turismo	Criação de INFRATUR - Financiamento a projetos turísticos	Mudança de status Secretaria de Turismo	Leis de incentivo modificadas	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Elaboração do Plano Nacional de Competitividade do Turismo					
1969	1971	1972	1978	1996	1998	2003	2008	2015			
Decreto 2125 Polo Turístico de Puerto Plata	INFRATUR ter projeto turístico financiado Praia Dourada	Ley 552-T3 Delimita zonas históricas a parte antiga da cidade	Parque Nacional Loma Isabel de Torres	Aeroporto Internacional de La Ulua	Mulheria de acesso a estrada	Omissão do Estado e do município	Falta de manutenção de estradas	CNC - MITUR Cluster turístico de Puerto Plata	CNC Projeto BID-FOMIN Projeto USAID de competitividade	2015	
1972	1972	1973	1975	1977-1979	1980-1982 1983	1990	2004	2008 2013	2015
Liberação a margem costeira 125 km para empreendimentos turísticos	Construção de Malicón (avenida Balnear) Plano de ordenamento territorial não permitibilidade de construção acima de três pavimentos	construção vilas 1870-1920	Construção de túnel e cópia do Cristo Redentor do Corcovado	tra. Escola de Hotelaria e Turismo	Jack Tar Village ter resort todo incluído. Primeiros grupos europeus a Costa Ambar	Crise energética e de abastecimento de água. Problemas no porto marítimo sede de artesanato têxtil e gelos de turismo mal preparados	Problemas ambientais decorrentes da contaminação das praias	Inauguração do Aeroporto de Santiago dos Caballeros e redução dos voos charter a Puerto Plata	Fechamento de grandes empreendimentos. Falência de hotéis pequenos e médio. Saúde dos moradores da cidade	Gestão Turística baseada em Recursos Culturais. Fechamento da escola de Hotelaria	Amber Cove Novo terminal turístico de navios	Restauração dos cursos ribeirões e criação de vias pedestres para os turistas

Na segunda fase, durante as décadas dos 80 e 90, o crescimento da hotelaria foi “explosivo”, com um setor hoteleiro crescendo de forma espontânea, “sem um plano nacional e sem serviços públicos de apoio, e ainda, com uma acentuada dependência dos tour-operadores internacionais”.

Jimenez (2009) aponta o turismo de enclave como culpado das mazelas ocorridas no setor e a concentração dos investimentos numa única modalidade de sol e praia. Somados os incentivos fiscais da Lei 153 com a aprovação da lei de investimentos estrangeiros, em 1990 diversificou o panorama e, adensou o desenvolvimento da infraestrutura turística para o leste do país.

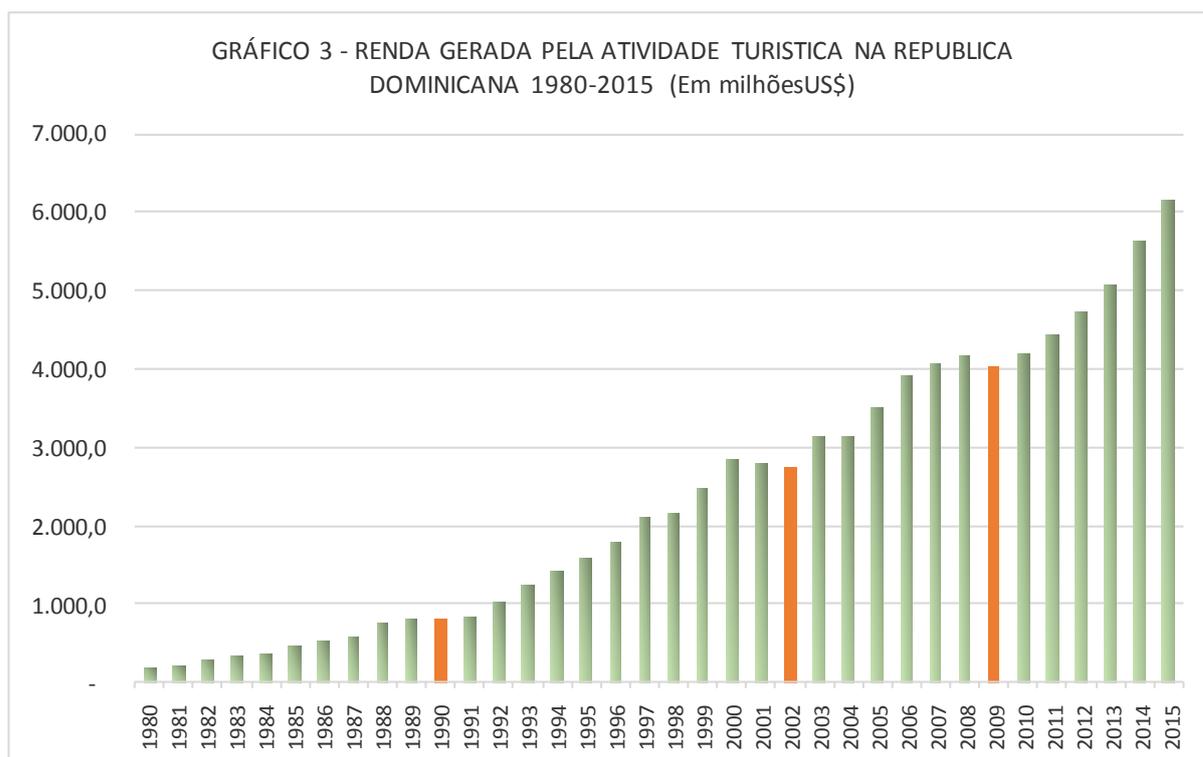
Foi a partir da terceira fase entre os anos 2001 quando entra em vigência a lei 158 que ampara o crescimento da oferta hoteleira até hoje. Do ponto de vista do investimento, a falência de alguns segmentos dos empreendimentos da Costa Norte deu o estado de alerta para o setor, somados à crise do mercado internacional do turismo com a queda das Torres Gêmeas, e, conseqüentemente a redução dos mecanismos creditícios da República Dominicana. O ano de 2003 teve crescimento negativo do PIB de 0,3% em termos reais (BCRD, 2015).



Fuente: Banco Central de República Dominicana, 2016

Coincidência ou não, foi na mesma época em que os investidores estrangeiros, principalmente espanhóis ampliaram seus negócios na ilha. No início de 2003, 50% dos hotéis da República Dominicana era de propriedade espanhola (JIMENEZ, 2009, GUZMAN et. ali., 2011).

Apesar dos vieses de concentração da atividade turística no período, é inegável que a renda gerada pela atividade foi um suporte para economia de outras regiões do país nesses anos de vacas magras de crise econômica nacional e internacional (gráfico 3).



Lei de Constituição da Direção Geral do Turismo	Lei de Incentivo ao Turismo	Criação de INFRA-estrutura de Financiamento a projetos turísticos	Mudança de status - Secretaria de Turismo	Leis de incentivo modificadas	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Elaboração do Plano Nacional de Competitividade do Turismo					
1969	1971	1972	1978	1996	1998	2003	2008		2015		
Decreto 2125 Polo Turístico de Puerto Plata	INFRA-estrutura ter projeto turístico financiado Playa Dourada	Ley 552-73 Delimita zonas históricas a parte antiga da cidade	Parque Nacional Loma Isabel de Torres	Aeroporto Internacional de La Unión	Melhorias de acesso a estradas	Omissão do Estado e do município	Falta de manutenção de estradas	CNC - MITUR Cluster turístico de Puerto Plata	CNC Projeto BID-FOMIN Projeto UNIDAD de competitividade	2013	2015
1972	1972	1973	1975	1977-1979	1980-1982 1989	1990	2004	2008 2013	2015
Liberação a margem costeira 125 km para empreendimentos turísticos	Construção do Malecón (avenida Beatriçes) Plano de ordenamento territorial não permissibilidade de construção acima de três pavimentos	construção vitoriana 1970-1920	Construção de teleférico e cúpula do Cristo Redentor do Corcovado	Ins. Escola de Hotelaria e Turismo	Jack Tar Village ter resort todo incluído. Prêmios grupos europeus a Costa Ambar	Crise energética e de abastecimento de água. Problemas no porto marítimo devido ao artesanato turístico e queda do turismo mal preparados	Problemas ambientais decorrentes da contaminação dos praias	Inauguração do Aeroporto de Santiago dos Caballeros e redução dos meios charter a Puerto Plata	Fechamento de grandes empreendimentos. Falência de hotéis pequenos e médios. Saída dos cruzeiros da cidade	Gestão Turística baseada em Recursos Culturais. Fechamento de escolas de Hotelaria	Amber Cove Novo terminal turístico de recreio	Restauração dos cascos vitorianos e criação de visões panorâmicas para os turistas

Elaboração: Autor

Fonte: Banco Central da República Dominicana (http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/turismo/)

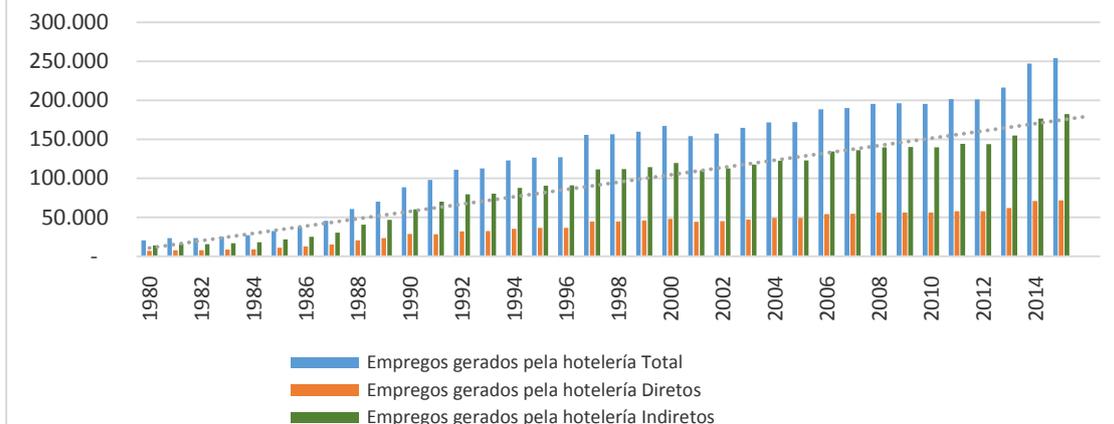
Recentemente Real e Garcia (2016) propõem uma nova divisão temporal da evolução do destino turístico República Dominicana, chamada de “Desenvolvimento de novas tipologias turísticas” (op.cit, p130). Os autores consideram que entre 2008

e 2014 se dinamiza o fluxo de demanda turística, que aumenta de 3 milhões para perto de 5 milhões de turistas/ano em 2014, também destacam o acréscimo significativo da ocupação hoteleira e “a confirmação de demanda e oferta para novas tipologias turísticas” (REAL E GARCIA, 2016).

Embora os elementos levantados pelos autores, há que reconhecer que os esforços mencionados de diversificação já vinham sendo gestados em propostas que o próprio governo deu suporte a partir do Conselho Nacional de Competitividade (CNC), com a transformação dos polos turísticos e a construção dos *clusters*, situação acirrada pela falência de pequenos e médios empreendimentos na região Norte e a consequente migração laboral e desemprego que ocasionou este problema, considerando que, o turismo é um dos setores da economia que mais emprego informal gera⁵ (gráfico 04).

⁵ Os argumentos, centrados na lei ambiental 40-08, do ano 2008, apontam que nesse momento se reconhecem outras atividades (na lei) que permite um uso distinto ao modelo vigente dos destinos turísticos naturais. A lei em si, é o produto de fortes embates entre o Ministério do Meio Ambiente e o Ministério do Turismo, de um lado, e o Congresso Nacional. O tema da segmentação turística e da diversificação dos mercados já era tema recorrente nos debates e documentos do Conselho Nacional de Competitividade, CNC. A JICA iniciou trabalhos de cooperação com turismo comunitário na região de Puerto Plata, bem como a AECID, Agencia de cooperação espanhola tinha no sudoeste, e a USAID, no leste do país. A política de clusterização, entretanto, não foi exclusiva do turismo, como visto neste mesmo texto. (AUTORES).

GRAFICO 4- EMPREGOS DIRETOS E INDIRETOS GERADOS PELO TURISMO 1980-2015



Lei de Constituição da Direção Geral de Turismo	Lei de Incentivo ao turismo	Criação de INFRATUR - Financiamento a projetos turísticos	Mudança de status - Secretaria de Turismo	Leis de incentivo modificadas	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Elaboração do Plano Nacional de Competitividade do Turismo				
1969	1971	1972	1978	1996	1998	2003	2008	2015		
Decreto 2125 - Polo Turístico de Puerto Plata	INFRATUR 1er projeto turístico financiado Plays Dourada	Leg 552-13 Delimita zonas históricas a parte satígia do cidade	Parque Nacional Loma Inzab de Torres	Aeroporto Internacional de Las Uaies	Mulheria de acceso a estradas	Omissão do Estado e do município	Falta de manutenção de estradas	CNC - MITUR Cluster turístico de Puerto Plata	CNC Projeto BID-FOMIN Projeto USAID de competitividade		
1972	1972	1973	1975	1977-1979	1980-1982 1989	1990	2004	2008	
Liberdade a margem costeira 125 km para empreendimentos turísticos	Construção do Malecón (avenida Beirama) Plano de ordenamento territorial não permitibilidade de construção acima de três pavimentos	Construção de edifícios históricos 1970-1920	Construção de teleférico e cópia do Cristo Redentor do Corcovado	1ra. Escola de Hotelaria e Turismo	Jack Tar Village fer resort todo incluido Primeiros grupos europeus a Costa Ambar	Crise energética e de abastecimento de água Problemas no porto marítimo caeddo de interesse turístico e guias de turismo mal preparados	Problemas ambientais decorrentes da contaminação dos praia	Incorporação do Aeroporto de Santiago dos Caballeros e redução dos voos charter a Puerto Plata	Fechamento de grandes empreendimentos Falência de hotéis pequenos e médios Saída dos empresários da cidade	Gestão Turística baseada no Recursos Culturales Fechamento da escola de Hotelaria	Ambar Core Novo terminal turístico de receios
									 2013	2015
											Recursos das zonas vitícolas e criação de sites prontos para os turistas

Elaboração: Autor

Fonte: Banco Central da República Dominicana (http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/turismo/)

No gráfico 4, a tendência crescente do aumento dos postos de trabalho na hotelaria tem servido como suporte ao estrangulamento das maquilas e a falência de empresas têxteis nas zonas francas com a mudanças destas para o sudeste asiático e centro américa (BOSCH, M., 2013; CONTRERAS, P. 2011), onde os salários pagos são substancialmente menores que na República Dominicana. Destaque novamente para o período de 1996 a 2000 e de 2008 em diante, quando os níveis de emprego direto e indireto foram eficazes para atender à demanda crescente de ambos os períodos, graças a aplicação da lei de incentivos de 1996 e intervenção do Plano Nacional de Competitividade do Turismo (MINISTÉRIO DE TRABAJO, 2012).

2.1 O CICLO DE VIDA DO DESTINO PUERTO PLATA: DO POLO AO CLUSTER DO TURISMO E OS RESULTADOS PRELIMINARES

Antes de ser explorada pelo turismo internacional, Puerto Plata passa pelo crescimento natural de segundas residências na apropriação do turismo do espaço costeiro, mas somente em 1971 se tem informações da primeira comissão provincial

de turismo. Para a época, a cidade contava apenas com 186 mil habitantes na província, com 75,7% da população rural. Já no censo de 1993, essa proporção do rural se reduz a 46,1% (ONE, 2010). A pressão urbana produto da emigração massiva da população do campo e de outras cidades da região para Puerto Plata aconteceu nessas décadas de forma anárquica, sem planejamento (CAMARENA,2009).

O primeiro plano de ordenamento territorial foi realizado em 1972 e com o aval da INFRATUR, a aplicação do plano. A província de Puerto Plata, além de ter sido o primeiro destino turístico internacional por excelência da República Dominicana, é a principal região turística do norte do país (SUÑOL, 2008; USAID, 2008). É também, uma grande produtora agrícola e agroindustrial do estado dominicano, contando com produtos como rum e os charutos na sua pauta de exportações (USDA,2016).

Também no ano de 1972 foi demarcada a região turística na condição de “polo turístico” (decreto 2125/72), que abrange na costa norte da república desde Punta Rucia, ao extremo noroeste, até a província de Cabrera no extremo nordeste⁶. Esse polo turístico foi o de mais rápido crescimento em termos de ocupação do solo e de desenvolvimento, nos benefícios econômicos auferidos no período. Dos 10 municípios que compõe a região, oito tem algum atrativo natural a ser explorado pelo turismo (<http://www.godominicanrepublic.com/pt/>).

A posição de Puerto Plata no contexto do turismo regional do Caribe tem sido relevante. Na condição de destino turístico, o público atraído tem um baixo perfil de consumo, que preferia pagar menos com custos financeiramente ponderados, dentro do segmento de sol e praia. Esse modelo foi fortalecido pela estratégia de tudo incluído e pela redução dos spillovers na região, pela redução da relação da estrutura hoteleira existente como a economia local. Os diagnósticos que balizaram a estratégia dos *clusters*, realizados pelo BID (2008)⁷ apontaram que mais de 90% dos visitantes regionais se hospedam em hotéis de praia tudo incluído, e que

⁶ O decreto 2125-72 declara como região prioritária o Polo Turístico de Puerto Plata, delimitado por toda a região costeira norte da República Dominicana, desde Ponta Rucia no extremo noroeste, e incorporando a La Isabela, Luperón, Praia Crofresí, Long Beach, Puerto Plata, Sosúa, Cabarete, Río San Juan e Cabrera no extremo noroeste. Já na época se perfilava como o polo turístico de más rápido crescimento e desenvolvimento, com o privilégio de possuir um clima ameno, orografia e vegetação diversificadas em mais de 125km de costas.

⁷ BID (2008) Inter-American Development Bank. Multilateral Investment Fund. Tourism Management Based on Cultural Resources-Puerto Plata.

desses, só 23% sai do hotel pelo menos uma vez para fazer uma visita à cidade (BID, 2008).

Até o início dos anos noventa, a competição para o turismo da região procedia de outras ilhas da região do Caribe, já a partir desse período, a competição mais acirrada é do destino turístico de Punta Cana- Bávaro (Gráfico 5, BCRD, 2015; SUÑOL, 2008, USAID, 2009).

Os pacotes “tudo incluído” tornaram-se populares durante esta fase na medida em que muitos hotéis ofereciam almoço e entretenimento. Esta oferta resultou no rápido crescimento do turismo completando a fase de consolidação do destino. Na medida em que o destino começou a se consolidar e ofertas disponíveis perderam o ar inovador, a frescura e o potencial de atração, Puerto Plata mostra sintomas de estagnação. Estagnação foi reforçada pelos atentados de 2003 e a crise econômica que entre 2003 e 2008 que afetou o turismo. De 2000 a 2007, o número de chegadas de turistas diminuiu em 40% .

Como resultados houve o desentendimento dos próprios empreendedores sobre o desenvolvimento do turismo (CAMARENA, 2009); e a inércia da região frente a deterioração da área urbana frente a crise social, com a concomitante migração laboral da mão de obra qualificada para outros centros turísticos e o desemprego daqueles menos qualificados (SUÑOL, 2009). A guerra de preços e a deterioração do destino turístico foram consequências diretas desse processo (INFANTE ,2008).

Este declínio de identificação exigiu uma intervenção estratégica para induzir a mudança (GWU, 2010). Na época contava com um forte setor agroindustrial, porém, ao se posicionar no turismo como ramo de atividade econômica predominante, as indústrias foram se transferindo para outras regiões do país.

A falta de ação intensificaria a situação crítica do destino turístico de Puerto Plata. A opção provocaria uma redução antecipada e conduziria ao colapso da economia do turismo local. A intervenção e o reforço dos planos de investimento na região, ao revés, provocariam o rejuvenescimento do destino promovendo o estímulo para uma mudança radical. Outra opção mais realista, frente aos eventos internacionais que novamente afetavam o mercado seria manter uma trajetória mais linear da curva, promovendo de forma conjunta o destino turístico e dando oportunidade de uma reação local, que pudesse deter a deterioração já existente dos atrativos turísticos da região.

Neste ponto do ciclo de vida do destino, de um lado, recebe a possibilidade de introduzir os cruzeiros como forma complementar ao aumento da demanda turística, projetos de investimentos em infraestrutura como iniciativa do Estado são desenvolvidos através do MITUR indicando uma rota para o rejuvenescimento do destino. A esse ponto da curva de Butler, a opção menos desejável seria a de tomar pouca ou nenhuma ação. Esta opção não apoiaria o declínio previsto e, eventualmente, levaria a um colapso da indústria do turismo.

De outro lado, as políticas públicas do turismo se encaminham a partir desse período a novas formas de organização do processo de produção da cadeia de valores do turismo. Num tripé estabelecido entre o Estado Dominicano, o Setor Privado constituindo o Conselho Nacional de Competitividade com o aval de organismos multilaterais, se estabelecem as bases do plano nacional de competitividade que propunha o desenvolvimento de clusters em diversas áreas, incluindo o turismo. (MALLA, 2007; GUZMAN et ali, 2011; VILLARREAL e VAN DER HORST 2008, JIMENEZ, 2009; GONZALES et ali, 2012).

A fim de compreender o contexto de Puerto Plata para competir e crescer realizou-se uma análise da situação para avaliar as tendências da indústria e avaliar a situação do *cluster* de Puerto Plata. O Conselho Nacional de Competitividade adotou o conceito de cluster a partir dos aportes de Porter⁸, considerando o cluster como,

“...um grupo de empresas e instituições interconectadas e concentradas geograficamente que trabalham numa indústria comum. Além disso, os clusters incluem um amplo leque de serviços e fornecedores, os quais colaboram e competem entre si, criando uma infraestrutura especializada que dá suporte à indústria do cluster. Finalmente, o cluster conta com um grupo de talentos com habilidades em seu campo de trabalho que geram transferência de conhecimentos entre os agentes” (CNC, S/D tradução livre)

O uso do conceito cluster na República Dominicana foi incorporado em regiões e territórios cujas práticas nunca passaram pelo crescimento eficiente nem buscaram práticas para potencializar o seu desenvolvimento. Inicialmente foram registrados vinte e dois clusters estratégicos ante o CNC, dos quais, dois terços correspondem a clusters do agronegócio (MALLA, 2007). O turismo conta hoje com 10 clusters que promovem a consolidação da identidade regional e o compromisso

⁸ Michael Porter, Cluster and the New Economics of Competitions, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1986. citado pelo CNC (ver: <http://www.cnc.gob.do/images/docs/Estudios/estrategia-regional-de-clusters.pdf>).

com cada um dos setores dos que formam parte na sociedade, conformando uma cadeia de valores que busca beneficiar a cada um dos seus afilhados (Figura 2).



FIGURA 2 - Distribuição Regional dos Clusters na República Dominicana y
Localização do destino turístico do Cluster de Puerto Plata
FONTE: <http://turismocdct.org/clusters-turisticos/>

A época existia o reconhecimento tácito por parte da política pública adotada pelo SECTUR (hoje MITUR) de que o modelo de sol e praia -tudo incluído- havia cumprido a sua função de posicionar o país como destino turístico. O CNC promoveu desde 2004 o debate sobre um modelo de desenvolvimento turístico que permitisse uma maior diferenciação de produto, posicionando-se em uma segmentação de mercado que pudesse atrair um fluxo de turistas com maior poder de compra (VILLA REAL E VAN DER HORST, 2008; JIMENEZ, 2009; GUZMAN et. ali., 2011).

O esforço se orientou para a formulação de propostas de uma oferta complementar mediante o desenvolvimento de marinas, campos de golf e parques temáticos, bem como o desenvolvimento de turismo imobiliário e os hotéis boutiques (GUZMAN ET ALI, 2011, p.106).

O Estado dominicano incorporou os trabalhos do Conselho Nacional de Competitividade (JIMENEZ, 2009), chamou-o de “*el nuevo modelo*” e, com a ajuda de consultores contratados elaborou o Plano Nacional de Competitividade Turística (op.cit, p69), com uma estratégia de promoção de um modelo de desenvolvimento competitivo e sustentável baseado em seis pilares: infraestrutura e ordenamento territorial; formação de recursos humanos; promoção; saúde; segurança e integração com a comunidade. Villareal y Van Der Horst (2008) destacam a importância de integrar as micro e pequenas empresas (*pymes*) do setor turismo como forma de encontrar resultados mais equilibrados e reduzir a pressão dos polos turísticos tradicionais “*con una cadena productiva más sólida e diversa*” (op.cit, p22).

2.2 A POTENCIALIDADE DO CLUSTER TURISTICO DE PUERTO PLATA ALGUMAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

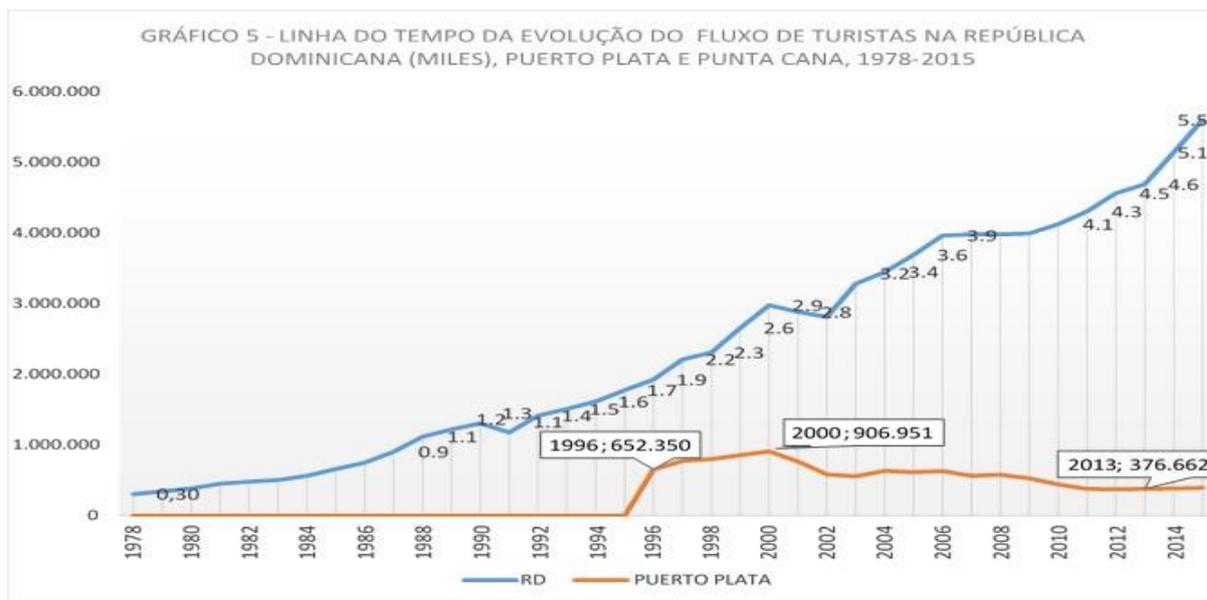
Se bem o tema regulatório tem sido importante no desenvolvimento da linha do tempo do turismo dominicano, não tem sido o suficiente para entender sua evolução. Dessa forma cabe aprofundar os elementos externos-chaves, a exemplo de decisões importantes de investimentos que foram contingenciadas na República Dominicana pelo atentado às torres Gêmeas, em 2003 (CAMARENA, 2009); a captação de recursos de longo prazo no mercado financeiro incipiente e a falta de aval do Estado para os mesmos no mercado internacional são elementos presentes ao longo das três décadas compiladas.

É na disputa pelo financiamento que houve a mais acirrada competição dos destinos de sol e praia da região, em especial Cancun, e as ilhas de Jamaica, Cuba e Puerto Rico, para citar só algumas das mais de 30 espalhadas no mar Caribe que tiveram o suporte de governos de outros países para os investimentos em infraestrutura hoteleira (GUZMAN ET ALI, 2011). Os investidores locais, necessitados de renovar as estruturas deviam captar recursos no mercado internacional, ou vender parte do patrimônio para empresas estrangeiras. Da mesma forma, a escassa capilaridade dos investimentos públicos no destino, dependentes do governo central, se refletiam nos níveis de decisão e competência territorial-local de forma limitada. (MITUR, 2015; INFOTUR, 2015).

Puerto Plata conta com belas praias e grandes atrativos naturais que podem servir de base para um turismo diversificado. A posse desses recursos naturais gera vantagens comparativas muito importantes do ponto de vista da sustentabilidade, mas não necessariamente torna o destino mais competitivo a longo prazo (SUÑOL, 2008).

Até 2015, República Dominicana recebeu mais de 5,6 milhões de turistas internacionais, ocupa o quarto lugar de América Latina e o Caribe, logo atrás do México, Argentina e Brasil, sendo o primeiro destino turístico do Caribe quanto ao número de chegadas (OMT, 2015; BCRD, 2016). No entanto, o crescimento é fortemente influenciado pelo crescimento do fluxo de turistas, cujo destino é a região Leste do país, especificamente nos destinos turísticos de Punta Cana e Bayahibe-Casa de Campo (Gráfico 5).

Puerto Plata em 1996 era o destino turístico preferido pelos visitantes estrangeiros com mais de 652 mil turistas, chegando a mais de 900 mil turistas no ano 2000. A partir de 2001, a relação do fluxo de turistas se modifica a favor de Punta Cana; no entanto, a pior crise acontece no período de 2010 a 2012 quando recebeu apenas 373,6 mil turistas.



Lei de Constituição da Direção Geral de Turismo	Lei de Incentivo ao turismo	Criação de INFRA TUR - Financiamento a projetos turísticos	Mudança de status - Secretaria de Turismo	Leis de incentivo modificadas	Criação de Fundo de Promoção do Turismo	Criação de Fundo de Promoção do Turismo	Elaboração do Plano Nacional de Competitividade do Turismo
1969	1971	1972	1978	...	1996	1998	2003
...	2008
...
...	2015

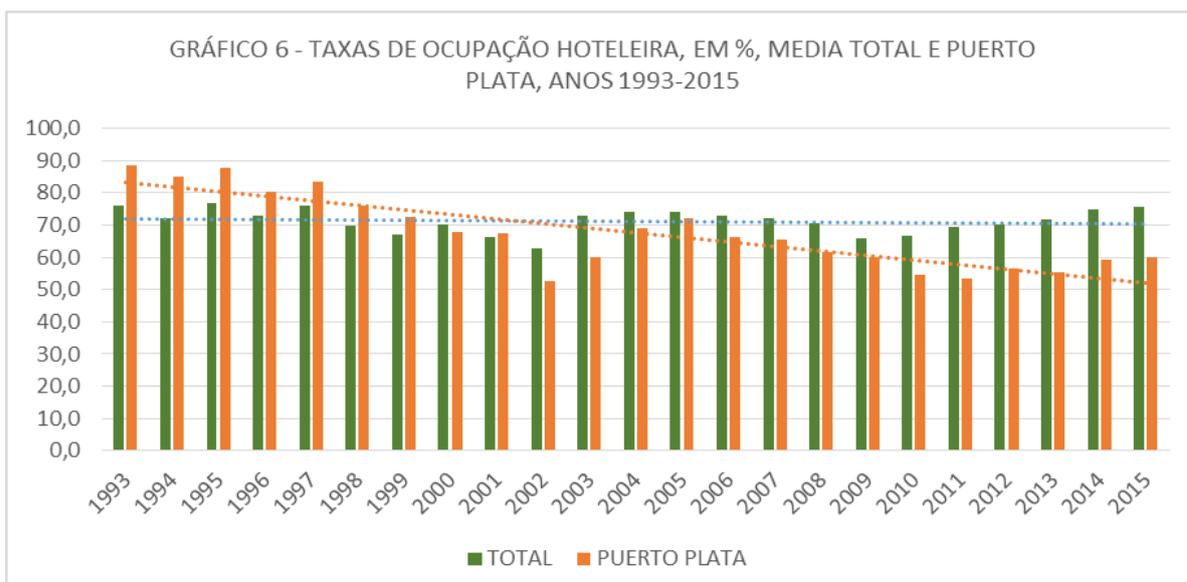
Elaboração: Autores. Dados brutos BCRD, 2016

Fonte: Banco Central da República Dominicana (http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/turismo/)

Boa parte do fluxo turístico internacional de Puerto Plata é formado por europeus, em particular ingleses e alemães, com um aumento paulatino de belgas, suíços, austríacos e russos. Já no inverno da América do Norte, os canadenses e americanos são os visitantes mais frequentes (BCRD, 2015; ASONAHORES, 2016), geralmente sob a modalidade “tudo incluído”.

Da mesma forma em que a queda do fluxo turístico de Puerto Plata teve impacto no fluxo geral de turistas da República Dominicana, o impacto também foi evidenciado no número de crescimento de habitações. Puerto Plata possui 13,9% dos empreendimentos formais da região, a província perdeu 4.472 habitações entre 2004 e 2013, mesmo tendo incrementado o número de estabelecimentos, pelo que a escala dos novos não tem sido o suficiente para compensar a redução. (Gráfico 6).

A curva de tendência aponta para o crescimento, apesar da visível queda do número de habitações em Puerto Plata. A construção de complexos turísticos em larga escala na região Leste da RD e a maior dinamização do desenvolvimento de destinos turísticos de outros países caribenhos, Bahamas e Jamaica, fizeram com que a competição se tornasse mais intensa explicam também a tendência.



Lei de Constituição da Direção Geral de Turismo	Lei de Incentivo ao turismo	Criação de INFRATUR - Financiamento a projetos turísticos	Mudança de status - Secretaria de Turismo		Leis de incentivo modificadas	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Criação de fundo de Promoção do Turismo	Elaboração do Plano Nacional de Competitividade do Turismo				
1969	1971	1972	1978	...	1996	1998	2003	2008	2015		
Decreto 2125 Polo Turístico de Puerto Plata	INFRATUR for projeto turístico financiado Playa Dorada	Ley 552-73 Delinea zona histórica a parte antiga da cidade	Parque Nacional Loma Isabel de Torres	Aeroporto Internacional de La Unión	Melhorias de acesso a estradas	Omissão do Estado e do município	Falta de manutenção de estradas	CMD - MITUR Cluster turístico de Puerto Plata	CMD Projeto BID-FOMIN Projeto USAID de competitividade			
1972	1972	1973	1975	1977-1979	1980-1982 1983	1990	2004	2008 2013	2015	
Libertação a margem costeira a 125 km para empreendimentos turísticos	Construção do Mulecón (avenida Bozamor) Plano de ordenamento territorial não permissibilidade de construção acima de três pavimentos	Construções históricas 1970-1920	Construção de teleférico e cópia do Cristo Redentor do Corcorado	Ins. Escola de Hotelaria e Turismo	Jack Tar Village for resort trade facility. Primeiros grupos europeus a Costa Amber	Crise energética e de abastecimento de água. Problemas no porto marítimo devido ao artesanato turístico e gestão de turismo mal preparado	Problemas ambientais decorrentes da contaminação das praias	Invasão do Aeroporto de Santiago dos Caballeros e redução dos voos para a Puerto Plata	Fechamento de grandes empreendimentos. Falência de hotéis pequenos e médios. Queda dos requisitos da cidade.	Gestão Turística baseada no Recurso Cultural. Fechamento da escola de Hotelaria	Amber Cove Novo terminal turístico de resorts	Restauração das casas situadas e criação de vias pedonais para os turistas

Elaboração: Autores. Dados brutos BCRD, 2016

Fonte: Banco Central da República Dominicana (http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/turismo/)

Já a taxa de ocupação hoteleira (gráfico 7), reflete a intensidade com que o destino turístico Puerto Plata era demandado na década de 90. O gráfico também aponta para um acomodamento das taxas de ocupação, podendo ser reflexo da estabilização da demanda na região. É muito provável que os novos investimentos em infraestrutura hoteleira sigam o padrão de unidades menores. Outro movimento existente na região é o de condomínios fechados para aluguel, informação não captada pela pesquisa de ASONAHORES.

COMENTÁRIOS FINAIS

A leitura desta revisão foi guiada pela análise dos efeitos de algumas das leis importantes para o desenvolvimento da atividade turística, negligenciando entre outras variáveis importantes, as análises de perfis de demanda turística e preços. As leis, orgânica de 546-69, 153-72 de incentivo ao turismo, e 158-01 de 2001, através do estabelecimento de zonas geográficas para o desenvolvimento e o ordenamento institucional cumpriram com o objetivo de estabelecer as bases para o ordenamento do intercâmbio econômico do turismo na República Dominicana. Já a lei dos investimentos estrangeiros em 1996, permitiu a regulação e limitação de investidores (predadores) na sua atuação no marco territorial, teve um impacto positivo no adensamento da oferta turística, permitindo que se ampliassem os serviços conexos ao turismo como bares, restaurantes, e casinos.

Do ponto de vista do interesse, as leis tiveram a possibilidade de aumentar a arrecadação do estado, mediante a emissão de licenças e formalização do sistema impositivo e a geração de empregos. Também permitiram a criação de instituições estatais que regeriam as atividades turísticas. Durante o período, fica evidente o impacto (positivo e negativo) da atividade em variáveis como emprego no destino turístico. (MINISTERIO DE TRABAJO, 2012; MEPyD, 2016).

Da mesma forma, houve leis orientadas ao fomento e captação de investimentos no turismo, mediante a concessão de incentivos e a regulação do mercado de terras sempre ávido de apropriação do território para a especulação imobiliária. Mas, a constituição de *clusters* no turismo a partir do incentivo dado às empresas pela política pública será importante para a conformação de novas territorialidades desenhadas nos destinos turísticos à medida que eles consigam induzir o desenvolvimento regional.

No caso da República Dominicana, com instituições fragilizadas e sujeitas na época a reformas econômicas, mantem um alto grau de dependência do marco regulador, por isso a ênfase do documento se deu em torno da evolução dos *clusters* turísticos a partir da experiência de Puerto Plata.

Com isso, se reconhece que há ainda temas sensíveis que foram deixados expressamente de lado, para poder entender o marco regulatório, tais como, a necessidade de captação de investimento estrangeiro e a participação na disputa pelas limitadas linhas de financiamento interno para micro e pequenas empresas

turísticas que exigem uma renovação e incorporação de TI para poder agregar valor a seu empreendimento.

Evidentemente, a leitura institucional não permite captar todos os elementos, como identificar de como beneficiou o fortalecimento do “turismo de enclave”, diagnosticado por Villarreal e Van Der Horst (2008), nem as diversas polêmicas que se estabeleceram com a concentração espacial e territorial da atividade, ou o declínio de destino turístico consolidado como o de Puerto Plata, até a sua transformação em “*cluster* turístico”.

Não há dúvidas que Puerto Plata está na posição ideal para ter vantagens de um enfoque de fortalecimento de *cluster*, desde que haja uma reorientação e participação efetiva no desenvolvimento de produtos turísticos, da marca regional e do aporte que a região faz à marca país sejam assentados no tripé da governança turística, o setor público e a comunidade local empoderada. Trilhar este caminho requer uma incisiva intervenção estratégica dos formadores das políticas, como do envolvimento das autoridades municipais.

Estas considerações, no entanto, são um elemento, pois a diversificação da região e seus produtos e o fortalecimento da demanda mereceriam novas estratégias, mais complexas para sua discussão e debate a luz do *Cluster* Turístico y Cultural de Puerto Plata incorporando as lições aprendidas da evolução do ciclo do destino turístico.

REFERÊNCIAS

ANTON CLAVÉ, S(2012). Lecciones sobre Turismo. El reto de reinventar los destinos. Editora Planeta, España.

BARTHOLO, R. SANSOLO, D.G.,e BURSZTYN, Ivan (2010) Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras, Editora Letra e Imagem, junho 2009

BENI, M. C (2003).. Análise Estrutural do Turismo. 9ª ed Editora SENAC: São Paulo, 2003.

_____. (2012). (Orgs). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. 1. ed. Barueri: Manole.

BNDES. Seminário Arranjos Produtivos Locais como instrumento de Desenvolvimento, 26 e 27 de outubro de 2004. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl_texto2.pdf

BARRADO TIMON, D.A. (2004) . El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico-territorial. Estudios Turisticos(160):45-68

BOSCHMA, R. Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective, Regional Studies, 38:9, p. 1001-10014. Holanda. 2010

BROUDER, P. Evolutionary economic geography and tourism studies: extant studies and future research directions. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 16:4, p.540-540., 2014

BUHALIS, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.

CAMARENA, G. (2009). Puerto Plata: Causas de la crisis del turismo. Editora Corripio. Sto. Dgo.

CASSIOLATO, J. E. ; LASTRES, H. E STALLIVIERI, F. (2008), Arranjos Produtivos Locais: Uma alternativa para o desenvolvimento. *Experiências de Política*, vol.2, Editora E-papers, Rio Janeiro, 2008

CEI-RD. (2005) REPUBLICA DOMINICANA. Perfil economico del sector turístico. Gerencia de Estudios de Mercado,. Disponível em: <http://www.cei-rd.gov.do/estudios/sectores/PERFIL%20TURISTICO.pdf>. Acesso em março 2016

CEPAL(2006). Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas. Disponible en:

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e_Cap_1.pdf, Acesso em junho 2006

CASSIOLATO, J. E. ; LASTRES, H. E STALLIVIERI, F. ,Arranjos Produtivos Locais: Uma alternativa para o desenvolvimento. *Experiências de Política*, vol.2, Editora E-papers, Rio Janeiro, 2008

CEPAL. Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas. Disponible en:

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e_Cap_1.pdf, Acesso em junho 2006

CNC. (s/d). Consejo Nacional de Competitividad. Serie Estudios. Estrategia Nacional de Clusters.S/D. Disponível em : <http://www.cnc.gob.do/images/docs/Estudios/estrategia-regional-de-clusters.pdf>. Acesso em abril 2016

CNC. Consejo Nacional de competitividade(2009). Clusters turísticos em Republica Dominicana. Mensaje del diretor del Consejo Nacional de Competitividad. Boletín Informativo del CNC, marzo, 2009. In: www.competitividad.org.do; acesso em: dezembro 2015

CEARA HATTON, M. (1984). Tendencias estructurales y coyuntura de la economía dominicana, 1968-1983. Editora CIECA. 1984

CEARA-HATTON, M. (2015). Qué significa cambiar el “modelo económico”? In: LOZANO, W. (org), Foro Político Social: Crecimiento, Desarrollo, Desigualdad. Fundação Frederich Erbert stiftung. Republica Dominicana.

CONTRERAS, P.I. El Caribe. Turismo necessita estar más integrado. Entrevista. *Jornal el Caribe*. 15 de nov. 2011. Em: <http://www.elcaribe.com.do/2011/11/15/ldquo-turismo-necesita-estar-mas-integradordquo>. Acesso em janeiro 2016

CONTRERAS, P.I. (2011). Turismo Placebo. Livro em PDF. Editura Alba Sud. 2011. Disponível em <http://www.albasud.org/publ/docs/41.pdf>. Acesso em outubro 2015.

CORIOLANO, L. N. (2009). Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudança. Fortaleza: Eduece.

COSTA, H.; SOTO-MAIOR, A. Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. *Observatório de Inovação do Turismo*. Volume I – Número 1 – Junho de 2006.

CONTRERAS, P.I. El Caribe(2011). Turismo necessita estar más integrado. Entrevista. *Jornal el Caribe*. 15 de nov. 2011. Em: <http://www.elcaribe.com.do/2011/11/15/ldquo-turismo-necesita-estar-mas-integradordquo>. Acesso em janeiro 2016

CONTRERAS, P.I. (2011). Turismo Placebo. Livro em PDF. Editora Alba Sud. 2011. Disponível em <http://www.albasud.org/publ/docs/41.pdf>. Acesso em outubro 2015.

CNC. (s/d). Consejo Nacional de Competitividad. Serie Estudios. Estrategia Nacional de Clusters.S/D. Disponível em : <http://www.cnc.gob.do/images/docs/Estudios/estrategia-regional-de-clusters.pdf>. Acesso em abril 2016

FUNGLODE. Puerto Plata-(2015) Visión de Desarrollo Provincial en Planificación de Infraestructura 2044. Em https://issuu.com/ircprofile/docs/rd2044_-_puerto_plata. Acesso em abril 2016

GÂNDARA, J. M. G.; CHIQUIM, C. E.; PALIMBO, G. Y LAGO, H. (2007). “Planejamento estratégico participativo para construir o destino turístico de Foz do Iguaçu – PR”. El Periplo Sustentable, 1 (12), 185-235.

GÂNDARA, J. M. G.; BIZ, A. A.; CHIQUIM, C. E. Y LAGO, H. (Eds.) (2011). Caminhos do Turismo: Construindo o futuro do destino que queremos – Fase 2. SEBRAE, Foz do Iguaçu.

GÂNDARA J. M. G.; CHIM-MIKI, A. F.; DOMARESKI-RUIZ, T. C. Y BIZ, A. A (2013). “La Competitividad Turística de Foz do Iguaçu Según Los Determinates del Integrative Model de Dwyer & Kim: Analizando la Estrategia de Construcción del Futuro”. Cuadernos de Turismo, (31), 105-128.

GAIDO, L. (2002). Du concept de station au concept du district. Revue de Geographie Alpine, 4 : 109-14

GUZMAN, R.; AGOSIN, M; LIZARDO, M. CAPELLAN, R.(2011) Cuatro décadas de Políticas de Desarrollo Produtivo en República Dominicana. INTEC, Sto.Dgo.,

HADDAD, P. R. (2004). Cultura local e associativismo. In: SEMINÁRIO BNDES, Belo Horizonte. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl_texto2.pdf. Acesso em: março 2015.

HJALAGER, A. M. (2000): Tourism destinations and the concept of industrial districts. Tourism and Hospitality Research, Vol.2, No.3, 199-213

LACAY, M. e FAYET, C. F.(2005). O Turismo no Mercado de Trabalho: Uma interpretação econômica para o Estado do Republica Dominicana a partir da Análise dos dados da RAIS, Primeira Versão No. 4. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/primeira_versao/Turismo.pdf

LACAY, M. (2012). Arranjos produtivos locais no turismo do estado do Paraná. p747-793. In: PHILIPPI JR., A.; SAMPAIO, C.A. ; FERNANDES, V. Editores. Gestão de Natureza Pública e Sustentabilidade. Ed. Manole, SP.

MANENTE, M. (2009). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destination. Enzo Paci Papers vol.6

MEPyD (2014) Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo Unidad Asesora de Análisis Económico y Social. Atlas de la Pobreza 2010 Provincia Puerto Plata. Santo Domingo, 2014 Disponível em <http://economia.gob.do/mepyd/despacho/unidad-asesora-de-analisis-economico-y-social/atlas-de-la-pobreza/mapa-de-la-pobreza-2014-en-la-republica-dominicana/atlas-provinciales/>. Acesso em abril 2016

MILNE, S.; ATELJEVIC,I.(2001) Tourism, economic development and the global-local nexus: Theory embracing complexity. Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment. Vol 3:4, 369-393

PEARCE, D. G.(2016) Modelos de Gestion de Destinos: Sintesis y evaluación. Estudios e Perspectivas en Turismo. Volume 25 pp1-16

PEARCE, D.G. (2014) Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, vol 53(2) p141-153

PORTER, M. (1986). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

PUERTO PLATA (2008). Ayuntamiento de Puerto Plata. *Hacia la formulación y el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal de Puerto Plata: 2008-2018. Resultados de la primera asamblea ciudadana*.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. (Eds) (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Ed. CABI Publishing, Oxon.

SARTI, F.; COUTINHO, L. (2006). *Turismo com instrumento de desenvolvimento regional: estudo de arranjos produtivos locais (APLs) no setor de turismo*. Brasília, DF: Ministério do Turismo. Disponível em:

http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/INSTITUIXES_E_POLXTICAS_PxBLICAS_DE_TURISMO.pdf. Acesso em: fev. 2016.

SUÑOL, S. (2008). Entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Caso Puerto Plata. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXIII, núm. 1, enero-marzo, 2008, pp. 60-81 Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana. Disponível em http://www.intec.edu.do/downloads/pdf/ciencia_y_sociedad/2008/Volumen_33-numero_1/830.pdf. Também em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011532004> Acesso em novembro 2015

<http://dominantreasures.com/proyecto/el-consorcio-dominicano-de-competitividad-turistica-presenta-video-de-promocion-con-sistemas-sis/>. Acesso em abril 2016

<http://www.solimarinternational.com/tourism-projects/dominican-republic> Acesso em abril 2016

<http://www.solimarinternational.com/images/documents/Dominican%20Republic%20Fact%20Sheet.pdf>

REPUBLICA DOMINICANA. Consejo Nacional de Competitividad – CNC (S/D). Programa Desarrollo de Capacidades en Apoyo a las Políticas Sectoriales en el Área Competitividad. CNC. CONSORCIO DOMINICANO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA –CDCT. <http://turismocdct.org/> <http://turismocdct.org/clusters-turisticos/> Acesso em novembro 2015

SANZ-IBAÑEZ, C.; ANTON CLAV;E, S. The Evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. Espanha, 2014

SARTI, F e COUTINHO, L (2006) “Turismo com instrumento de Desenvolvimento Regional: estudo de arranjos produtivos locais (APLs) no Setor de Turismo”, Em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/INSTITUIXES_E_POLXTICAS_PxBLICAS_DE_TURISMO.pdf Acesso em fevereiro, 2010

SEBRAE – SP,(2002) Serviço de Apoio as micro e pequenas empresas de São Paulo - Subsídios para a identificação de Clusters no Brasil: Atividades da Indústria – Relatório de Pesquisa, SEBRAE-SP, Agosto 2002 . Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/clusters_brasil.pdf, Acesso em abril 2015

SCHMITZ, H (1995) *Collective efficiency: Growth path for small-scale industry*, *Journal of Development Studies*, 1743-9140, Volume 31, Issue 4, 1995, Pages 529 – 566.

_____(1997). Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de Pequeno porte, p.142-163 *Revista Ensaios FEE*, Vol. 18, No 2 (1997), Fundação de Economia e Estatística, RGS

SOARES, J.C.; GANDARA, J.M.G. (2010) **Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales**. SEMINTUR. Anais do VI Seminário de Pesquisa em turismo do Mercosul. UCS, Caxias do Sul.

SOARES, J.C.; BAIDAL, J.A.I; GANDARA, J.M.G. (2015) La evolución de los destinos turísticos litorales consolidados. Analisis comparado de balneario Camboriu (Brasil) y Benidorm (España). Anales de Geografía de la Universidad Complutense. 35(2): 143-166. doi:10.5209/rev_AGUC.2015.v35.n2.50118

SOARES, J.C.; BAIDAL, J.A.I; GANDARA, J.M.G. (2016) Dinámica evolutiva y path dependence en los destinos turísticos litorales: El papel y la percepción de los agentes locales desde una perspectiva comparada. Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 25 pp. 164 – 185

SOSUA (2010) Ayuntamiento Municipal de Sosua. Plan Estratégico Gestion Municipal de Sosua. 2010-2016

SUZIGAN, W - NEIT/IE-UNICAMP, Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de políticas <wsuzigan@eco.unicamp.br>
In: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_01.pdf Acesso: Fevereiro 2005-04-05

SUZIGAN, W, FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. (2003) Coeficientes de Gini locais – GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo, Revista Nova Economia - Belo Horizonte 13 (2) 39-60 julho-dezembro de 2003 In: www.cedeplar.ufmg.br/download/wilson%20suzigan.pdf Primeira versão deste trabalho foi apresentada no XXX Encontro Nacional de Economia, da ANPEC, Nova Friburgo, RJ, dezembro de 2002.

SUZIGAN, W, FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. (2005) Inovação e conhecimento: indicadores regionalizados e aplicação a São Paulo In: <http://www.anpec.org.br/encontro2004/artigos/A04A116.pdf> Acesso: março 2005.
THOMAZI, S. *Cluster de Turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local*. São Paulo: Aleph, 2006.

TOLEDO, G. L. POLLERO, A. C. GALLO Jr, H. (2003 a) Gestão do Turismo no Contexto do Planejamento Estratégico Regional: estudo de casos latino-americanos. 2003 a. GEOSP – Espaço e Tempo, São Paulo, 2003, N. 14, pp. 21-30.

TOLEDO, G. L.; VALDÉS, J. A.; POLLERO, A. C (2003b). Empresas turísticas em ambiente globalizado: marketing y competitividad, estudio de casos de clusters turísticos. Revista eletrônica de administração – Read Vol. 9 No. 3, Mai - Jun de 2003.

USAID (2005) United States Agency for International Development. Un nuevo enfoque en el comercio de servicios turísticos en la República Dominicana. Programa de competitividad y Políticas de la República Dominicana.

USAID. (2010) United States Agency for International Development. Guide to Assessing and Designing Tourism Workforce Development Programs. 2010. Disponível em <http://www.gwutourism.org/gsta/DRreports/images/12Tourism.Workforce.Guide.pdf>. Acesso em outubro 2015

USAID (2013). United States Agency for International Development. Dominican Republic: Country Development Cooperation Strategy FY 2014-2018 USAID/Dominican Republic. Acesso em outubro 2015

UNPD (2015). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Acerca de República Dominicana. Perfil País. In: http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/countryinfo/. Acesso em janeiro 2016

VALLS, J.F. (2004). Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles. Gestión, Barcelona.

VAN NIEKERK, M (2014). The role of the public sector in tourism destination management from a network relationship approach. Tourism Analysis, vol.19,pp701-718.

World ECONOMIC FORUM. (2016).The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, Geneva, Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf . Acesso em maio 2016.

WEF (2016). World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 Growth through Shocks Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf Disponível em http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf Acesso em abril 2016

ZAMBONI, R e BARBOSA, M. L. e., (2000) Formação de um “cluster” do turismo em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito, Mato Grosso do Sul. Texto para discussão Nº 772. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0772.pdf Acesso em dezembro 2005