



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA CULTURA E TURISMO

Plano Estratégico

para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique

(2016-2025)

Aprovado pela 48ª Sessão Ordinária do Conselho
de Ministros, 8 de Dezembro de 2015



MOZAMBIQUE



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA CULTURA E TURISMO

Plano Estratégico

para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique

(2016-2025)

**Aprovado pela 48ª Sessão Ordinária do Conselho
de Ministros, 8 de Dezembro de 2015**

ÍNDICE

RESUMO EXECUTIVO	1
CAPÍTULO 1: PORQUÊ UMA ESTRATÉGIA DE TURISMO?	4
1.1 Antecedentes e abordagem.....	4
1.2 Contexto nacional.....	5
1.3 Estágio da Planificação do Turismo	6
1.3.1 Contexto de Macro-Planificação Nacional	6
1.3.2 Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo de Moçambique (2004-2013).6	
1.3.3 Outros planos e iniciativas do sector de turismo.....	7
CAPÍTULO 2: ANÁLISE DA SITUAÇÃO PRESENTE	8
2.1 Desempenho e competitividade do turismo	8
2.1.1 Desempenho recente	8
2.1.2 Preços e competitividade global	10
2.2 Recursos, infra-estruturas e serviços turísticos.....	11
2.2.1 Recursos de turismo da natureza.....	11
2.2.2 Recursos Turísticos Culturais	12
2.2.3 Equipamentos e serviços	13
2.3 Qualidade de produtos e serviços	16
2.4 Acesso e infraestrutura.....	18
2.4.1 O acesso aéreo	18
2.4.2 Imigração e acesso a vistos de entrada	20
2.4.3 Infra-estrutura de transportes e serviços.....	20
2.5 Marketing e Imagem	24
2.6 Ambiente de negócios e de investimentos	27
2.7 Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	30
2.8 Desenvolvimento sustentável do turismo	32
2.9 Estrutura institucional.....	33
2.10 Quadro político e regulador	36
2.11 Resumo das oportunidades estratégicas e desafios	37

CAPÍTULO 3: VISÃO	39
3.1 Visão, metas e objectivos.....	39
3.2 Posicionamento estratégico.....	40
3.2.1 Posicionamento do mercado recomendado.....	40
3.2.2 Mercados e produtos alvos.....	43
3.3 Cenários de crescimento.....	46
3.4 Prioridades de desenvolvimento espacial	48
CAPÍTULO 4: RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS	54
4.1 Desempenho e competitividade do turismo	54
4.1.1 Redução de custos operacionais do turismo	54
4.2.1 Consolidar e expandir o alcance e a qualidade das actividades e experiências de turismo baseado na natureza.....	55
4.2.2 Melhorar as atracções e actividades turísticas nas zonas costeiras	57
4.2.3 Manter e melhorar a caça desportiva sustentável	58
4.2.4 Capitalizar o património cultural material e imaterial moçambicano	59
4.2.5 Desenvolver e promover experiências de turismo urbano	60
4.2.6 Melhorar os equipamentos e serviços turísticos	61
4.3 Qualidade do produto e serviço	62
4.3.1 Melhorar a eficiência e o âmbito dos procedimentos de licenciamento	62
4.3.2 Implementar um sistema de garantia de qualidade eficiente e credível.....	63
4.4 Acesso e infra-estrutura	63
4.4.1 Providenciar acesso fácil e acessível aos mercados-alvo.....	64
4.4.2 Avaliar as oportunidades e limitações de infraestruturas turísticas	65
4.5 Marketing e Imagem	66
4.5.1 Abordagem de marketing.....	66
4.5.2 Estabelecer uma imagem de marca do turismo credível.....	67
4.5.3 Promover agressivamente Moçambique nos mercados-alvo	69
4.5.4 Implementar uma campanha de marketing de destino <i>on-line</i> eficiente	71
4.6 Ambiente para investimentos e negócios	71
4.6.1 Reduzir as fugas derivadas de importações.....	72
4.6.2 Fortalecer o acesso ao financiamento para o sector do turismo	72
4.6.3 Aumentar significativamente os investimentos privados e público	73

4.7 Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	74
4.7.1 Melhorar a qualidade e extensão da oferta de formação	75
4.7.2 Desenvolver uma cultura e consciencialização sobre turismo	76
4.7.3 Fortalecer a capacidade do governo para gerir todos os aspectos do turismo de forma eficaz.....	76
4.8 Desenvolvimento sustentável do turismo	77
4.8.1 Garantir um desenvolvimento turístico ambiental e socialmente sustentável	77
4.8.2 Garantir o envolvimento comunitário nos empreendimentos de turismo de base cultural e natural.....	79
4.9 Mecanismos institucionais	81
4.9.1 Garantir a implementação e monitoria eficaz de planos de turismo	82
4.9.2 Estruturar as instituições nacionais do sector público de forma adequada e estratégica.....	83
4.9.3 Melhorar as parcerias público-privado.....	86
4.9.4 Melhorar o financiamento para a implementação da estratégia de turismo	87
4.9.5 Melhorar a fiabilidade e a qualidade das estatísticas de turismo	88
4.10.1 Avaliar regularmente e ajustar os regulamentos quando necessário.....	89
CAPÍTULO 5: Projectos catalíticos propostos.....	90
5.1 Projecto catalítico 1: Portfólio de projectos de desenvolvimento.....	90
5.1.1 Estância Turística da Praia de Wimbe.....	90
5.1.2 Marginal de Vilanculos	91
5.1.3 A “Rambla” de Maputo	94
5.2 Projecto Catalítico 2: Campanha de gestão da Imagem de Moçambique	96
5.3. Projeto Catalítico 3: Projecto de Capacitação do Sector Público	96
5.4. Projecto Catalítico 4: # Campanha de Turismo Doméstico Maninguenice	97
5.5. Projecto Catalítico 5: Estabelecer uma Agência de Turismo para Maputo.....	98
CAPÍTULO 6: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIA.....	100
6.1 Quadro de Monitoria e Avaliação.....	100
6.2 Plano de Acção de Implementação detalhado	102
ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS E TERMINOLOGIAS	121
REFERÊNCIAS	125

ANEXO A: Indicadores de desempenho do Turismo	130
ANEXO B: Análise SWOT do sector do turismo	132

RESUMO EXECUTIVO

O Governo de Moçambique aposta na diversificação da economia de forma a assegurar a robustez económica e criar emprego sustentável. Com efeito o turismo apresenta uma excelente oportunidade de contribuir para a visão do crescimento económico no âmbito do esforço para a Redução da Pobreza em Moçambique (PARP).

Moçambique é dotado de um grande potencial turístico assente nos seus recursos naturais e culturais, que inclui:

- Abundante vida marinha, com excelentes praias, baías e lagoas ao longo de toda sua costa de 2,700 km;
- Um mosaico cultural único que reflete uma fusão Africana-Portuguesa-Asiática-Árabe;
- Áreas de conservação da natureza, tais como Parques e Reservas Nacionais e Áreas Marinhas Protegidas;
- Proximidade do maior centro de entrada aéreo da África Austral (Joanesburgo) e aos mercados regionais de turismo de relevo.

Este segundo Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (PEDTM II) tomou como base o “primeiro Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo (PEDTM)”, tendo um novo olhar para a situação actual do turismo, e apresenta as estratégias específicas e prioritárias para o crescimento do turismo e medidas para garantir a sua implementação e acompanhamento eficaz.

A indústria do turismo está numa fase emergente e cresceu ao longo da última década, com o incremento das chegadas, de menos de 500.000 em 2000 para mais de 1,9 milhões de visitantes em 2013. A maior parte dos ganhos foram alcançados durante o período de 2003-2010. Vários avanços foram alcançados na institucionalização do turismo através da criação de um sistema de regulamentos e na identificação das condições e oportunidades para investimento na área do turismo. Apesar dos avanços registados, o desenvolvimento do turismo em Moçambique enfrenta ainda desafios. As principais preocupações tem a ver com a estagnação da actividade turística nos últimos três anos e o declínio do turismo de lazer, a procura e a oferta estão distorcidas e altamente concentradas em determinadas áreas, a criação de emprego é baixa em comparação com as boas práticas internacionais e a indústria continua, em grande parte, não competitiva.

As causas deste fraco desempenho são variadas e se relacionam com as quatro barreiras de crescimento identificadas como as “ADIC” referentes a: a) *Acesso* (altos custos de passagens aéreas e um regime de vistos restritivo), b) *Demanda/Procura* (preços altos, má imagem e um fraco posicionamento de mercado), c) *Investimento* (preocupações com o regime de posse da terra, altos níveis de importação, desenvolvimento limitado de atractivos naturais e culturais, poucas estâncias turísticas de alta qualidade) e, d) *Competências* (pouca mão-de-obra qualificada na indústria de hospitalidade, lacunas em competências e conhecimentos nas instituições do sector público aos níveis central e provincial do turismo e cooperação fraca entre os sectores público e privado).

O Governo, ciente do potencial de crescimento da área do turismo, estabeleceu uma visão ambiciosa para os próximos dez anos, a saber:

Em 2025, Moçambique será um dos destino mais vibrante, dinâmico e exótico de África, famoso pelas suas notáveis praias e atracções costeiras; sensacionais produtos ecoturísticos e uma cultura impressionante com uma indústria turística crescente e sustentável.

A realização deste desiderato implica um cenário de turismo de alto crescimento, que se espera que traga retornos económicos e sociais significativos, tais como:

- Mais US\$ 2,8 bilhões de receitas do turismo externo e o equivalente a US\$ 4 bilhões de receitas do turismo doméstico;

- Mais 1,8 milhões de chegadas de turistas estrangeiros e 5,6 milhões de viagens turísticas domésticas;
- Mais 83.000 de empregos directos e 242.000 empregos totais no turismo.

Os factores-chave de sucesso para o crescimento futuro do turismo são:

O posicionamento de Moçambique no mercado internacional assente na sua linha costeira excepcional e identidade cultural única, desenvolver e promover o destino como “Costa das Descobertas Exóticas de África”. O desenvolvimento adequado e a conservação sustentável do património natural, cultural e social é a base imprescindível para se atingir este posicionamento.

Atrair volumes crescentes de visitantes de alta renda, com a aplicação de pelo menos 60% dos fundos orçamentados para a promoção dirigidos de forma focalizada, para atrair e hospedar um portfólio de mercados emissores e segmentos em crescimento, interessados no mergulho e desportos náuticos, estadias curtas de luxo nas ilhas, férias curtas nas cidades, turismo de praia de valor médio, turismo de aventura para exploradores de renda elevada e turismo de negócio - Reuniões, Incentivos, Convenções e Exposições (MICE).

As prioridades de desenvolvimento de produtos deverão corresponder às necessidades desses segmentos, incluindo alojamentos de luxo nas ilhas e lodges de safari, eventos nas cidades, actividades e locais culturais, instalações para desporto náutico, estâncias de praia de classe turística, equipamentos e serviços para conferências, equipamentos para os mercados de interesses especiais, etc.

A atenção a estes mercados-alvo e a abordagem de desenvolvimento dos produtos acima descritos têm de ser incorporadas nos padrões de desenvolvimento espacial do turismo e seis (6) áreas prioritárias para o desenvolvimento de turismo são destacadas para a próxima década a saber: Pemba - Quirimbas; Nacala - Ilha de Moçambique; Vilankulo - Bazaruto; Gorongosa - Chimanimani; Cidade de Maputo e Reserva Especial de Maputo - Ponta do Ouro.

- *Remover as barreiras críticas de crescimento do “ADIC”*, implementando as seguintes recomendações:
 - **Acesso:** Reduzir os custos de viagens aéreas, as restrições e os custos de vistos para os turistas de lazer e estabelecer o acesso rodoviário para as zonas prioritárias de turismo;
 - **Demanda:** Proceder a uma gestão proactiva da imagem e das crises, melhorar a promoção internacional integrada e on-line e dinamizar a promoção no mercado interno;
 - **Investimento:** Desenvolver atracções de turismo cultural e eventos e disponibilizar áreas nas zonas prioritárias para investimentos em estâncias turísticas na costa, melhorar os pacotes de turismo de natureza e garantir a qualidade e sustentabilidade dos empreendimentos turísticos;
 - **Competências:** Melhorar a qualidade e a relevância da formação, fortalecer as instituições e as habilidades dos funcionários de turismo do sector público e melhorar a colaboração e o diálogo público-privado.
- *Fasear devidamente a implementação*, através da consolidação da base de crescimento, ou seja, da melhoria do acesso dos visitantes, desbloquear algumas zonas prioritárias para o desenvolvimento turístico, reforçar o valor da marca e a imagem de Moçambique e criar competências de gestão em turismo no sector público, antes de prosseguir com uma estratégia de crescimento expansionista.

Os factores críticos de crescimento e recomendações estão contidos num plano de acção detalhado, que indica a prioridade (imediato, a curto e médio prazo), as acções específicas, as estimativas de custos, os responsáveis, prazos, resultados e indicadores de sucesso mensuráveis.

Foram identificadas quatro áreas de intervenções catalíticas específicas e avaliada a sua viabilidade, a saber: lançamento da iniciativa internacional de gestão de imagem e de crises, introdução do programa de capacitação do sector público, desenvolvimento de Maputo como um centro cultural e lançamento de uma campanha de promoção do turismo doméstico.

A capacidade de implementação para a execução das várias recomendações deve ser reforçada, incluindo: a) A clarificação das funções e reestruturação do MICULTUR, b) O fortalecimento da capacidade institucional e estrutura do INATUR (entre outros, através da introdução de uma Divisão de Conferências e Convenções, fortalecimento do marketing digital e a capacidade de formação em turismo,

terceirização da gestão do portfólio de propriedades e investimentos e indicação de representantes baseadas no local nos principais mercados), e c) O reforço da capacidade das DPCULTURs.

O sucesso da implementação desta estratégia dependerá, em grande medida, do nível de cooperação e parcerias entre as partes interessadas dos sectores público e privado. O papel e a estrutura da Comissão de Facilitação Turística devem ser fortalecidos para se tornar numa plataforma de diálogo público-privado e um mecanismo eficaz de coordenação.

O INATUR irá também formar um Comité de Ligação do Turismo (CLT) como um mecanismo de parceria da indústria para a implementação das estratégias, planos e actividades de marketing.

Devem ser estabelecidos Organizações Locais de Turismo (OLT) fortes e viáveis ou pelo menos Fóruns de diálogo público-privados nas zonas prioritárias de desenvolvimento do turismo.

Uma Unidade de Monitoria e Avaliação da implementação será estabelecida, com a finalidade de: a) monitorar e coordenar a implementação do PEDTM II, b) acompanhar e assessorar a implementação de outros planos do turismo, c) acompanhar e apoiar a adesão aos planos de uso da terra nas zonas prioritárias de turismo, e d) apoiar o secretariado da Comissão de Facilitação Turística.

A informação para a tomada de decisão e, em especial, a qualidade e fiabilidade das estatísticas de chegadas de visitantes será melhorada com urgência.

Fontes de financiamento adicionais serão identificadas para o reforço do orçamento do turismo recorrendo-se a) a atribuição ao turismo de uma parte de receitas derivadas da extração dos recursos minerais, b) introdução de taxas de turismo relacionadas com a utilização, c) coordenação do apoio dos doadores, d) aumentar os rendimentos provenientes do património do INATUR e) receitas decorrente da venda de mercadorias com a Marca Moçambique, patrocínios corporativos, etc.

CAPÍTULO 1: PORQUÊ UMA ESTRATÉGIA DE TURISMO?

1.1 Antecedentes e abordagem

Em apoio a Política de Turismo e Estratégia para sua Implementação, o então Ministério do Turismo (MITUR) adoptou em 2004¹, o “Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (PEDTM I)”, como primeira estratégia do turismo com um horizonte de 10 anos. O PEDTM I definiu a natureza e as directrizes para o desenvolvimento do turismo ao longo da última década, almejando até 2013, alcançar mais de 4 milhões de turistas por ano (PEDTM, 2004). Havendo necessidade de assegurar o seguimento do PEDTM I e garantir o crescimento contínuo do turismo, é essencial que um plano estratégico actualizado seja desenvolvido para orientar o crescimento da indústria ao longo dos próximos 10 anos.

O objectivo geral do presente Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo (PEDT II) é de fornecer ao Ministério da Cultura e Turismo (MICULTUR), um plano e estratégia de implementação para o desenvolvimento da área do turismo como vector fundamental para o rápido crescimento económico e a geração de emprego durante o período de 2016 a 2025, em apoio ao Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP) do Governo.

Mais especificamente, os objectivos são de promover a indústria do turismo a partir dos níveis que se atingiram até 2013, designadamente:

- Incrementar o número de turistas e receitas com vista a promover o crescimento económico e o PIB per capita;
- Diversificar as atracções e serviços turísticos do País, a fim de acomodar um maior número de viajantes sem reduzir a sustentabilidade e a qualidade ambiental dos destinos turísticos;
- Estabelecer firmemente a Marca Moçambique como o destino mais atractivo para uma experiência autêntica de sol e praias e da natureza Africanas, complementadas por uma gama de opções de atractivos relacionados com a vida selvagem, aventura, cultura e muito mais;
- Maximizar a geração de emprego e usar o turismo como uma ferramenta para o desenvolvimento de recursos humanos e de redução da pobreza.

A formulação do plano estratégico baseou-se num método participativo que consistiu na auscultação às partes interessadas e operadores do sector público e privado, um seminário nacional de auscultação e seminários de auscultação dos parceiros locais nas capitais provinciais visitadas.

A metodologia adoptada para a elaboração do PEDT II teve o suporte de um grupo de trabalho do sector da cultura e turismo, com o suporte técnico de uma equipa multidisciplinar de especialistas, orientada pela Organização Mundial do Turismo (OMT) e o envolvimento de outros especialistas de instituições do sector público e privado, que durante cinco meses desenvolveram PEDTM II seguindo os passos tradicionais que incluíram a análise da situação (Capítulo 2), formulação estratégia (Capítulo 3 e 4) e implementação do plano (Capítulo 5 e 6).

A metodologia usada para a formulação do Plano Estratégico incluiu:

- Pesquisa documental para avaliar toda informação disponível como foi referenciada na bibliografia deste documento;
- Pesquisa através de um questionário *online* dirigido aos operadores turísticos locais e externos;
- Cinco visitas de campo intensivas que cobriram as principais áreas-chave e de atracção turísticas em todas as províncias;
- Consultas e entrevistas com actores-chave dos sectores público e privado, seminários de consulta nacionais e locais com intervenientes nos principais centros provinciais e urbanos visitados.

¹ Ministério do Turismo (2004): *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique*, MITUR

1.2 Contexto nacional

Moçambique é rico em recursos naturais. De acordo com as estimativas nacionais, o País abarca mais de 5.500 plantas, 220 mamíferos e 690 espécies de aves, muitas das quais endémicas. As principais atracções estão ao longo da linha costeira de Moçambique com 2.700 Km com praias de palmeiras, lagoas e ilhas, incluindo os arquipélagos de Bazaruto e das Quirimbas, extensos recifes de coral, parques nacionais e reservas que estão sendo repovoados com uma variedade de fauna bravia. De uma área total de 780.000 km², 87.000 km² de áreas protegidas (11,1%), o País é povoado, com grandes áreas de terra não exploradas. A mistura de influências Africana, Árabe e Portuguesa do País é evidente na vibrante vida nocturna e na gastronomia..

A despeito das contrariedades naturais (ciclones, cheias, seca, etc.) e sócio-políticas, a economia de Moçambique continuou a ser uma das mais dinâmicas do continente em 2013, registando uma taxa de 7% de crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) e impulsionada principalmente pelo investimento directo estrangeiro (IDE) liderado pelos recursos minerais e aumento das despesas públicas. O País possui vastos recursos minerais e a descoberta recente de grandes depósitos de carvão e gás atraíram o interesse de investimento estrangeiro. A grande expansão de recursos promoveu grandes investimentos em infraestruturas mais fracas do País tais como estradas, rede ferroviária, portos e a expansão dos aeroportos, desenvolvidos em torno dos grandes corredores logísticos (Maputo, Beira e Nacala) que servem à exportação do carvão e ligam com os Países do hinterland.

Apesar da tendência de crescimento económico global, a economia moçambicana apresenta uma transformação estrutural limitada. A sua natureza de capital intensivo não gera emprego suficiente para dar oportunidades a população jovem em rápido crescimento. Enquanto o *Boom* nas exportação de recursos constitui uma notícia bem-vinda, esta pode conduzir a certos desafios de gestão futura. Outros Países de baixa renda com uma grande posse de recursos naturais enfrentaram três grandes ameaças com a explosão da exploração desses recursos² tais como (i) grandes oscilações de renda e crescimento per capita; (ii) movimento de mão-de-obra e capital para sectores não comerciais em expansão, em detrimento dos sectores comerciáveis sem recursos; e (iii) um impacto adverso da qualidade de instituições e aumento de tendências de corrupção.

Várias políticas e práticas poderiam ser consideradas para mitigar potenciais impactos económicos negativos da explosão de recursos do que o esperado, a ser o mais importante, o investimento doméstico para a diversificação económica. Vários Países ricos em recursos naturais no Oriente Médio, em particular Abu Dhabi, Dubai e Qatar, e em outros lugares têm demonstrado o poder e viabilidade de diversificação das suas economias de re-investir grandes receitas de recursos no sector do turismo.

Além disso, as concessões mineiras actuais e potenciais poderiam ter, e já tiveram, um grande impacto nos recursos naturais e os próximos 10 anos serão cruciais para determinar se Moçambique é capaz de encontrar um equilíbrio entre os benefícios económicos e assegurar uma alta qualidade, ambiente sustentável e oportunidades para as gerações futuras.

Usar o turismo como um mecanismo para a diversificação e crescimento da economia proporciona muitos benefícios, incluindo o aumento das receitas fiscais, criação de empregos, oportunidades para pequenas e médias empresas, desenvolvimento de competências, a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento económico local, em especial, quando os bens e serviços são produzidos localmente. Dados os excepcionais recursos naturais e culturais de Moçambique não há dúvida de que o turismo é uma das opções mais realistas e viáveis para diversificar a economia durante a próxima década e para a mitigação dos potenciais desafios que emanam da expansão actual de recursos.

² Biggs, T. (2012): *Moçambique's coming natural resource boom: expectations, vulnerabilities and policies for successful management*, CTA

1.3 Estágio da Planificação do Turismo

1.3.1 Contexto de Macro-Planificação Nacional

O presente PEDTM II é formulado no contexto do Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP) 2010-2014³, que é a estratégia de médio prazo do Governo de Moçambique para o crescimento económico e o combate à pobreza. Este instrumento de médio prazo é parte do Sistema Nacional de Planificação (SNP) e está alinhado com a visão da Agenda 2025, projectado para ajudar no alcance dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). O Quadro Fiscal a Médio-Prazo 2010-2014 (CFMP) reflecte a alocação orçamental para os objectivos do PARP, que são almejados a cada ano, por meio do Plano Económico e Social de cada Ministério e do Orçamento do Estado. Embora o turismo não esteja especificamente contemplado no PARP actual, muitos dos objectivos e acções estratégicas relacionadas com o ambiente de negócios (fiscais e reformas de licenciamento, disponibilidade de crédito, melhorias de trabalho, acções de formação e instalações, fornecimento de infra-estrutura, a capacidade do governo local, entre outros) têm um impacto significativo sobre o desempenho do turismo e do clima de investimento turístico⁴.

1.3.2 Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo de Moçambique (2004-2013)

A maioria das constatações e estratégias contidas no PEDTM I continuam válidas, com destaque para as seguintes:

O processo de planificação estratégica estruturada seguido no PEDT I, estabelecendo uma visão para o crescimento do turismo, destacando os mercados-alvo e apresentando uma abordagem estratificada para o desenvolvimento de recursos e produtos turísticos. O PEDT I identificou uma série de factores de base não-negociáveis para o crescimento do turismo, incluindo, a boa qualidade de infra-estruturas, o conhecimento do turismo, os recursos humanos, um quadro institucional adequado, a segurança e os recursos financeiros, bem como três processos chave de implementação a ser abordados simultaneamente, a saber: a) a planificação de desenvolvimento integrado, b) a melhoria de produtos e serviços e c) melhoria de marketing e vendas. Ao nível de desenvolvimento espacial, procurou expandir o turismo por meio de três abordagens principais, ou seja, o desenvolvimento de Áreas Prioritárias para Investimento em Turismo (APITs), desenvolvimento de Áreas de Conservação Transfronteira (ACTFs) e rotas de desenvolvimento e Circuitos.

A avaliação do sector empresarial e as evidências disponíveis indicam que apesar do significativo progresso alcançado na institucionalização do turismo nos últimos 10 anos, a implementação do PEDT I mostrou-se um grande desafio. A implementação foi avaliada pelo sector privado como abaixo da média⁵ de uma forma geral.

Apesar desses desafios aspectos positivos foram registados na actuação do Governo através do Ministério responsável pelo turismo, suas unidades orgânicas e tuteladas com a produção e aprovação de vários regulamentos destinados a ordenar o sector e o desenho e realização de vários programas de turismo para impulsionar investimentos, tais como o Programa Âncora de Investimentos Turísticos e o Programa Arco Norte e o Programa das Áreas de Conservação Transfronteiriças (ACTF) que se pode considerar o que mais sucessos apresentou com a consolidação das áreas de conservação entre vários países no que é também designado de Parques da Paz (Peace Parks)⁶.

Este PEDTM II oferece uma oportunidade para se estabelecer, com base no PEDT I tomando um novo olhar sobre a situação actual do turismo, priorizando as actividades específicas de crescimento do turismo e garantir a sua implementação e monitoria.

³ República de Moçambique (2011): *Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP)*

⁴ O próximo PARP (2015-2019) estava em formulação na altura da produção do PEDTM II (2015-2019)

⁵ Resultados do inquérito online aos operadores em Moçambique

⁶ <http://www.peaceparks.org/>

1.3.3 Outros planos e iniciativas do sector de turismo

Nos últimos cinco anos, vários planos de turismo aos diferentes níveis foram formulados e adoptados, como, por exemplo, tendo em vista os destinos turísticos de Vilankulo⁷, Inhambane⁸, Sussundenga⁹ e Manica¹⁰. Estes projectos são todos abrangentes e de boa qualidade.

Há no entanto pouca evidência sobre progresso significativo alcançado na implementação das recomendações contidas nesses planos, entre outras devido aos factores seguintes:

- Planos ambiciosos e complexos e sem ligação com a disponibilidade de recursos humanos e financeiro;
- Falta de capacidade dos principais protagonistas locais para liderar a implementação;
- Limitada integração dos programas do turismo nos planos de desenvolvimento locais;
- Fraco envolvimento e participação dos operadores privados na execução do plano; e
- Deficiente coordenação e comunicação entre os vários intervenientes responsáveis pela realização das actividades.

⁷ Ministério do Turismo (2009): *Plano Director do Turismo do Distrito de Vilankulo*, Relatório Resumido, UC-ACTF, MITUR

⁸ The Strategy Company (2012): *Estratégia para o Desenvolvimento do Turismo da Província de Inhambane*, Draft do Relatório final

⁹ Ministério do Turismo (2011): *Plano Director do Turismo do Distrito de Sussundenga*, Relatório Resumido, UC-ACTF, MITUR

¹⁰ Ministério do Turismo (2010): *Plano Director do Turismo do Distrito de Manica*, Relatório Resumido, UC-ACTF, MITUR

CAPÍTULO 2: ANÁLISE DA SITUAÇÃO PRESENTE

A situação actual do turismo em Moçambique é resumidamente apresentada na seguinte secção, destacando o estado do turismo, as oportunidades e os desafios mais importantes enfrentados pelo sector do turismo, estruturada em 10 diferentes áreas-chaves.

2.1 Desempenho e competitividade do turismo

Na última década, o turismo evoluiu como uma força económica importante do País e com um significativo potencial para crescer ainda mais, se os desafios que afectam o desempenho do sector forem abordados. A secção a seguir apresenta a visão geral do desempenho recente do sector do turismo e deve ser lida em conjunto com Anexo A, que apresenta uma leitura compreensiva do referido desempenho.

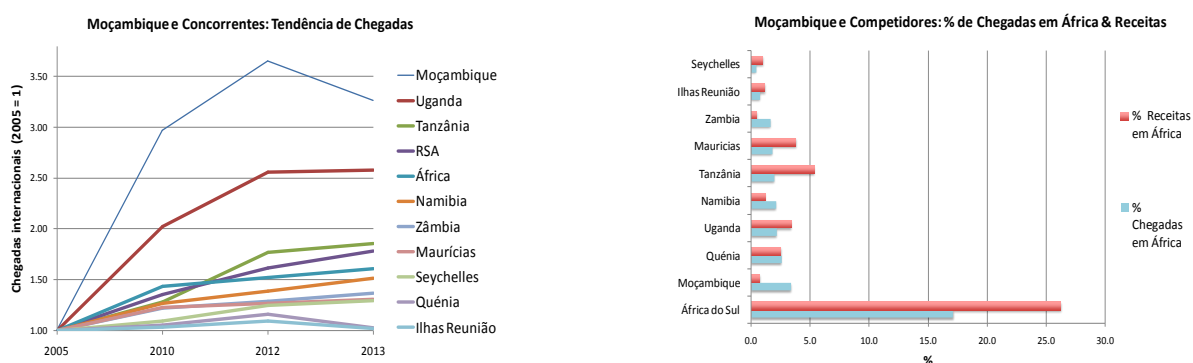
2.1.1 Desempenho recente

Em 2010, o sector do turismo gerou substancialmente 17.69 bilhões de meticais em receita, representando nada menos do que 6,2% da renda nacional total e 5,6% do PIB (últimos dados disponíveis)¹¹. A contribuição do turismo no emprego tem sido modesta e estima-se que o tenha gerado directamente or 45.350 postos de trabalho em 2012¹².

Figura 2.1: Desempenho do turismo comparado com alguns países concorrentes na região

Moçambique e concorrentes: Tendências de Chegadas (Indexado)

Moçambique e concorrentes: % de Chegadas e Receitas em África



Fonte: OMT, 2014

De acordo com as estatísticas oficiais de chegadas de visitantes apresentadas na Figura 2.1, o crescimento em Moçambique já ultrapassa os concorrentes da região¹³. Embora o número de chegadas de estrangeiros tenha diminuído acentuadamente entre 2012 e 2013, o seu crescimento ao longo dos últimos oito anos foi de mais de 300%. O crescimento nas chegadas não foi acompanhado por aumentos nas receitas do turismo, em 2013 as receitas do turismo Moçambicano atingiram apenas 0,7% das receitas para a África, com uma média de apenas USD130 por chegada abaixo da Tnzania com USD1,720 por chegada e USD970 da África do Sul por chegada. Essa diferença pode ser parcialmente explicada pelo facto de os visitantes, em particular para os visitantes de Países vizinhos, realizarem viagens frequentes de curta duração, chegando muitos deles por estrada e trazendo seus próprios suprimentos e prepará-los pessoalmente (self-catering).

A Figura 2.2 demonstra a dependência de Moçambique dos Países vizinhos, com a África do Sul, Malawi e Zimbabwe respondendo por 65% do total de chegadas em 2013. Enquanto as chegadas da Europa

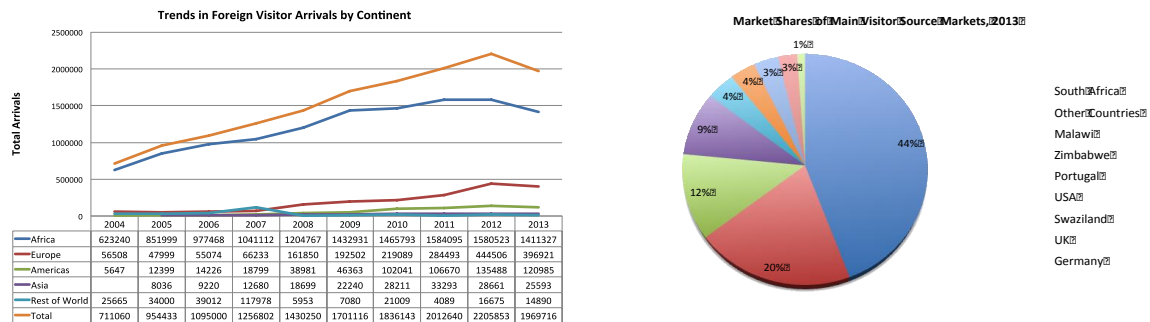
¹¹ MITUR (2013): *Conta Satélite de Turismo (Piloto) t*, Direcção de Planificação e Cooperação

¹² MITUR (2013): *Dados sobre Emprego no sector do Turismo(2009-2012)*, Direcção de Planificação e Cooperação

¹³ The accuracy of visitor arrival statistics contained in the 'Reference Guide for Tourism' and cited here is questionable as highlighted Section 2.9 and figures should be used with circumspection

mostraram um bom crescimento a partir de 2007, as chegadas de todos os continentes diminuíram entre 2012 e 2013.

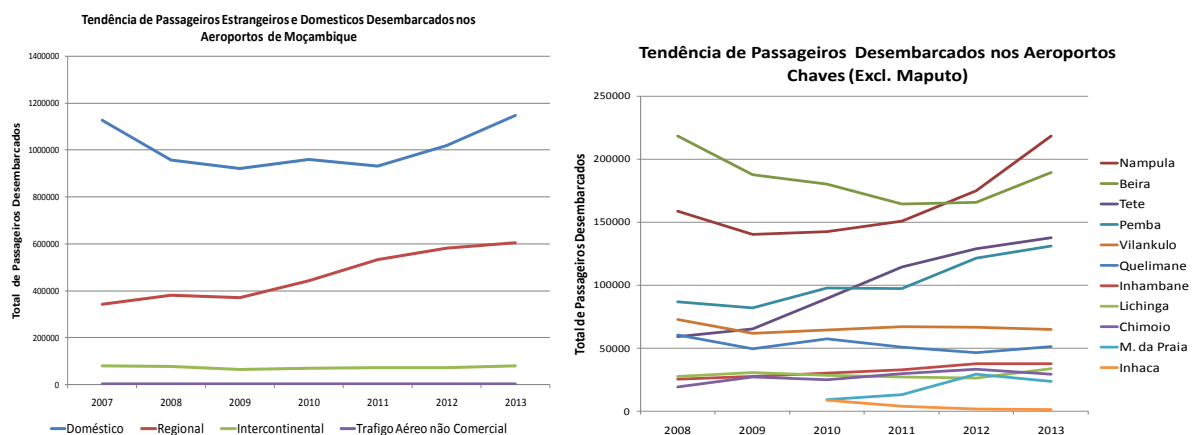
Figura 2.2: Tendências e mercados de emissores de chegadas internacionais



Fonte: MICULTUR, 2014

A análise das estatísticas de chegadas aeroportuárias apresentada na Figura 2.3 revela que os voos que utilizam o Aeroporto internacional de Maputo como terminal constituem cerca de 50% de todas as chegadas registadas. Passageiros estrangeiros da região aumentaram acentuadamente entre 2009 e 2011, mas se estabilizaram desde 2011. Por outro lado o transporte aéreo doméstico cresceu acentuadamente entre 2011 e 2013, Aeroportos associados à exploração dos recursos minerais (Tete, Nampula, Beira e Pemba). registaram aumentos acentuados de passageiros movimentados desde 2011, enquanto que os aeroportos que prestam serviços para o turismo de lazer, tais como Vilankulo, Inhambane, Chimoio e Inhaca experimentaram declínio no número de passageiros nos últimos cinco anos.

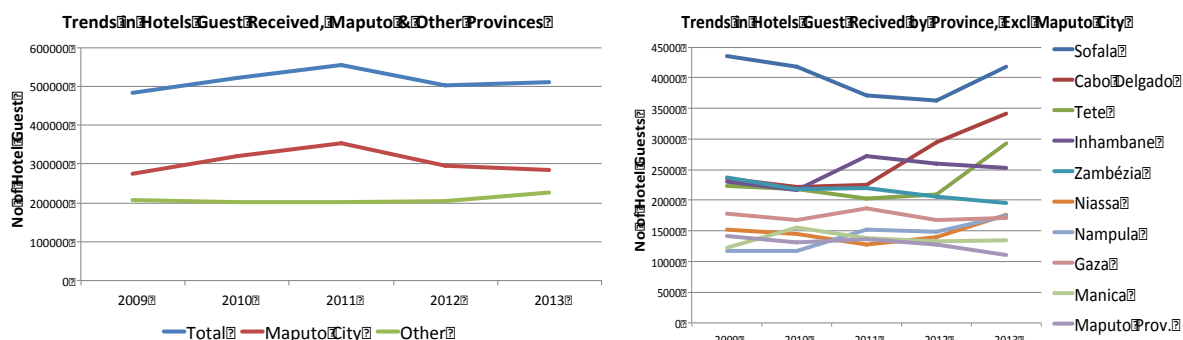
Figura 2.3: Tendências em passageiros movimentados nos aeroportos de Moçambique



Fonte: Empresa dos Aeroportos de Moçambique, 2014

As estatísticas Provinciais sobre o desempenho hoteleiro enfatizam as conclusões evidenciadas pelas estatísticas dos aeroportos. Embora os números de hóspedes em hotéis da Cidade de Maputo mostrem sinais de declínio entre 2011 e 2013, o número de hóspedes nos hotéis das províncias ligadas a exploração de recursos minerais, tais como Sofala (Beira), Cabo Delgado (Pemba), Tete (Tete Cidade) e Nampula (Nacala) aumentou acentuadamente desde 2011. Por outro, o número de hóspedes em hotéis nas províncias baseadas no turismo de lazer, como a província de Maputo, Inhambane, Zambézia, Gaza e Manica estagnou com tendência a diminuir.

Figura 2.4: Tendências de hóspedes em hotéis

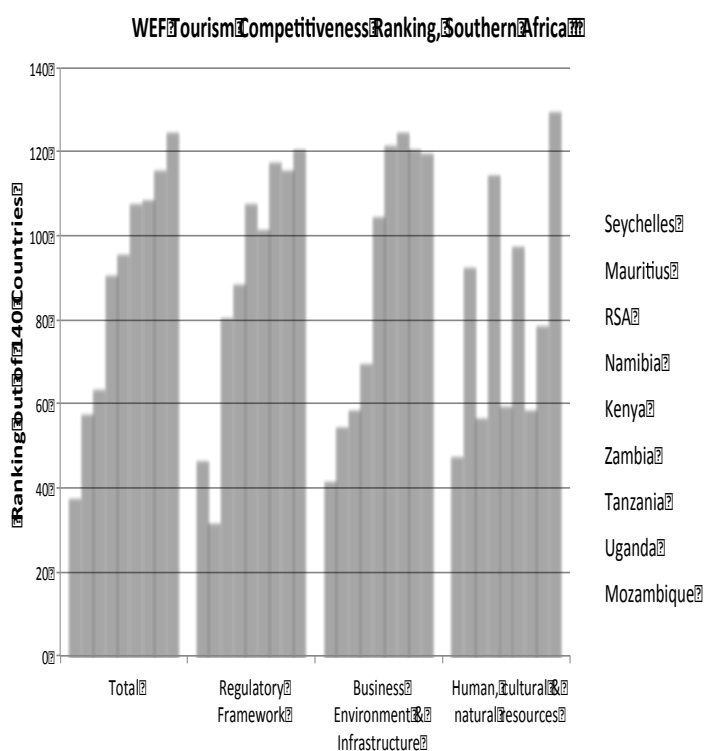


Fonte: Airports Company of Mozambique, 2014

2.1.2 Preços e competitividade global

Apesar do potencial da indústria turística moçambicana, esta continua a regredir em relação a todos os destinos da África Austral em quase todas as áreas relevantes de competitividade em viagens e turismo. A nível mundial, em relação competitividade em viagens e turismo, Moçambique está na posição 125ª dos 140 Países avaliados¹⁴.

Figura 2.5: Competitividade regional e global em turismo



Fonte: WEF, 2014

O País tem uma classificação baixa particularmente no que respeita a qualidade de recursos humanos (138º), saúde e higiene (136º), disponibilidade de mão-de-obra qualificada (135º), transporte terrestre (134º) e Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (133º).

A comparação de custo de turismo entre Moçambique e seus concorrentes regionais revela que este País é um destino caro. As tarifas de transporte aéreo intercontinentais a partir dos principais mercados emissores da Ásia, Europa e EUA para Maputo são 1,8 a 2,2 vezes mais caras do que as tarifas mais baratas para concorrentes regionais de Moçambique. Os preços por quilómetro de Johannesburg-Moçambique são 2 a 4,6 vezes mais caros por quilómetro do que os voos dentro da África do Sul. Daí resulta a necessidade de tornar o mercado de transporte aéreo de Moçambique mais competitivo (veja também a secção 2.4.1).

Alojamento turístico: Uma comparação dos preços de alojamentos em hotéis de marcas internacionais, apresentados no Quadro 2.1 abaixo, mostra que estadias em hotéis em Maputo estão mais caras do que em outras grandes cidades da região.

Quadro 2.1: Custos comparativos de alojamento em hotéis de renome seleccionados em Maputo e na região (USD)

País/Marca	Dar es Salam	Lusaka	Maputo	Nairobi	Sandton
------------	--------------	--------	--------	---------	---------

¹⁴ World Economic Forum (2014): *Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, Pages 260-261

Serena	276	-	305	220	273 (Legado)
Southern Sun	226	169	295	-	160
Radisson Blu	-	188	240	-	143

Fonte: *Websites* dos Hotéis no período 18-19 Fevereiro 2015

Custos de vistos: Enquanto os vistos de turistas da maioria dos Países da SADC para Moçambique são gratuitos, os vistos de outros mercados emissores da Europa, Américas e Ásia são mais caros (acima de USD 80, comparados com, na África do Sul, Tanzânia, Quênia que estão a baixo de USD 50), (veja seção 2.4.2).

2.2 Recursos, infra-estruturas e serviços turísticos

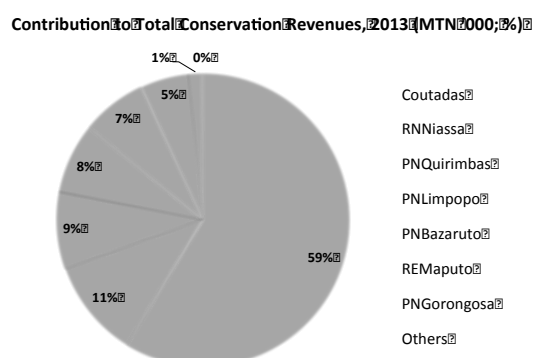
Moçambique é um destino turístico muito jovem e emergente e a oferta turística no País está nos estágios iniciais de desenvolvimento, como é evidente na análise dos recursos e infraestruturas turísticas que se segue.

2.2.1 Recursos de turismo da natureza

O turismo de lazer e recreação em Moçambique é predominantemente baseado nos recursos naturais, com um forte enfoque no turismo de sol e praia ao longo dos 2,700 km de linha de costa, com destaque para as praias da Ponta do Ouro, Tofo e Wimbe, Ilhas Arquipélago do Bazaruto que oferecem excelentes oportunidades de turismo marinho que já suportam empreendimentos turísticos de luxo; uma flora e fauna marinha de alta qualidade que oferecem algumas das melhores experiências de mergulho disponíveis internacionalmente na praia de Tofo, Ponta do Ouro, Nacala, e nos arquipélagos de Bazaruto e Quirimbas; reservas significativas de água doce que incluem a barragem de Cahora Bassa, a barragem de Chicamba, a barragem de Massingir e o Lago Niassa e vários lagos costeiros ao longo da costa sul. Cerca de 12% da área da superfície do país está reserva a áreas de conservação, tendo já sido proclamadas sete Parques Nacionais, sete Reservas Nacionais e oito Áreas Marinhas Protegidas.

O Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural, é responsável pela criação de Parques e Reservas Nacionais, Coutadas e Fazendas do Bravio, cabendo a gestão a Agência Nacional das Áreas de Conservação (ANAC)¹⁵. O património de caça de Moçambique é um dos mais ricos da África Austral com uma rede de zonas de caça desportiva composta por 20 blocos de caça (Coutadas), 10 áreas comunitárias de caça e mais de 26 fazendas de bravio. Uma análise da receita obtida nas áreas de conservação para 2013, apresentada na Figura 2.6 mostra que a contribuição da caça desportiva é de cerca de 60% de todas as receitas das Áreas de Conservação.

Figura 2.6: Contribuição total das receitas das áreas de conservação, 2009 e 2013



O programa das Áreas de Conservação Transfronteiriças (UC-ACTF) deu um suporte significativo para o desenvolvimento de infraestruturas básicas do turismo nas áreas de conservação. Para além de infraestruturas de conservação e repovoamento das áreas de conservação, seis projectos de base comunitária foram implementadas, embora não satisfizeram as suas expectativas devido a vários factores relacionados com, o nível de preparação da comunidade, localização e acessibilidade, caça furtiva e marketing.

Um estudo de avaliação das áreas protegidas em

¹⁵ World Economic Forum (2014): *Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, Pages 260-261

2013¹⁶ identificou quatro áreas de conservação consideradas de atraentes na perspectiva de investimento turístico, nomeadamente o Parque Nacional de Bazaruto, Reserva Especial de Maputo, Parque Nacional do Limpopo e Parque Nacional das Quirimbas.

O projecto Mozbio, que representa a continuação da terceira fase da UC-ACTF continuará a apoiar o desenvolvimento do turismo nas áreas de conservação seleccionadas (Reserva Especial de Maputo, Reserva Marinha de Ponta d'Ouro, Parque Nacional das Quirimbas, Bazaruto/Parque Nacional de Pomene e Parque Nacional de Limpopo)¹⁷ e também providenciar algum apoio as actividades de caça desportiva nos blocos de caça. O Mozbio continuará a ser um actor-chave no apoio técnico e financeiro para ANAC nos próximos 5 anos, criando capacidade para ANAC e promovendo coordenação intersectorial devido a natureza multi-sectorial do Turismo.

Além de áreas de conservação e coutadas de caça, o País possui uma gama de recursos turísticos potenciais e subdesenvolvidos, tais como: Praias ao longo dos seus 2.700 km de costa particularmente entre Ponta de Ouro e Vilanculo no sul, em Cabo Delgado, Sofala, Nampula e Zambézia. As praias da Ponta de Ouro, Tofo e Wimbe são especialmente conhecidas de renome Ilhas, Locais de mergulho e reservas de águas doces como Lago Niassa, albufeiras de barragens etc.

- *Ilhas*: Arquipélago de Bazaruto próximos de Vilankulo apresenta uma excelente oportunidade para o turismo de sol e praia e náutico que serve de base para o mercado de alta-renda, ainda tem possibilidades para mais desenvolvimentos.
- *Sítios de Mergulho*: Moçambique possui uma fauna marinha de alta qualidade e oferece oportunidade para algumas das melhores experiências internacionais para mergulho em Inhambane (Tofo em particular), Ponta do Ouro, Nacala, Bazaruto e Arquipélago das Quirimbas. O mergulho em Moçambique oferece possibilidades de apreciar espécies marinhas únicas como o dugongo, tubarão baleia, raias e tartarugas marinhas.
- *Massas de água doce*: Significantes áreas de águas doces no país incluem as das barragens de Cahora Bassa, Chicamba, Barragem de Massingir e do Lago Niassa e muitos outros lagos costeiros ao longo da zona costeira do sul desde a província de Maputo a Inhambane. As praias do Lago Niassa são partilhas com Malawi, Tanzânia e Moçambique, e os desenvolvimentos turísticos do lado de Malawi mostram que há grande potencial de turismo no lago.

2.2.2 Recursos Turísticos Culturais

Moçambique tem uma longa história, que resultou na interpenetração de culturas das influências Africanas, Europeia e Asiático e criou uma cultura que pode proporcionar uma experiência singular. A Ilha de Moçambique, que foi a primeira capital de Moçambique e que foi declarada Património Cultural Mundial, pela UNESCO, em 1991, é sem dúvida, um destino turístico por excelência, graças ao seu rico e diverso património cultural material e imaterial.

Duas expressões do património imaterial Moçambicano a Timbila e o Nhau – Gule Wankulu, merecem destaque em virtude de terem sido declaradas Obras-primas do Património Cultural e Imaterial da Humanidade. O, Mapico, o Tufo e Xigubo, a Marrabenta e outras expressões como o artesanato a gastronomia e outras constituem recursos turístico culturais emblemáticos. Festivais e eventos culturais, tais como as exposições de arte e artesanato e feiras gastronómicas são organizados regularmente. A sua capitalização para o desenvolvimento do turismo cultural seja a grande experiência cultural assente na animação cultural de promoção da identidade moçambicana.

Os locais com maior potencial para o turismo cultural são Maputo, pela sua concentração de locais culturais, museus, festivais e outros eventos culturais; e a Ilha de Moçambique, que é um Património

¹⁶ Mozambique Support Program for Economic and Enterprise Development (2013): *Mozambique Tourism Scoping Final Report: Assessment of Readiness of Mozambique's Conservation Areas for Tourism Investment*

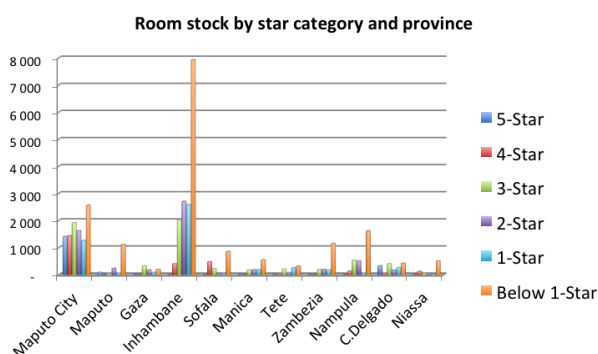
¹⁷ The World Bank (2014): *Mozambique Conservation Areas for Biodiversity and Development Project (p131965) Project Appraisal Document*. The World Bank, Washington, DC.

Cultural da Humanidade. Outros locais são amplamente separados e susceptíveis de atrair menor número de turistas com interesses em alguns locais específicos.

2.2.3 Equipamentos e serviços

A lei do turismo¹⁸ apresenta uma lista de facilidades e serviços bem como padrões a serem observados pelo sector do Turismo. A lei do turismo é complementada por uma série de regulamentos do turismo, que orientam a actividade do sector de alojamento, restauração e bebidas bem como o negócio de entretenimento¹⁹. A nível de instalações de alojamento, a província de Inhambane tem o maior número de empreendimentos turísticos registados, seguido da Cidade de Maputo, províncias de Nampula, Cabo Delgado e Zambézia, conforme indica a figura abaixo.

**Figura 2.7: Indústria de alojamento de acordo com a classificação
Número de quartos por categoria em cada província**

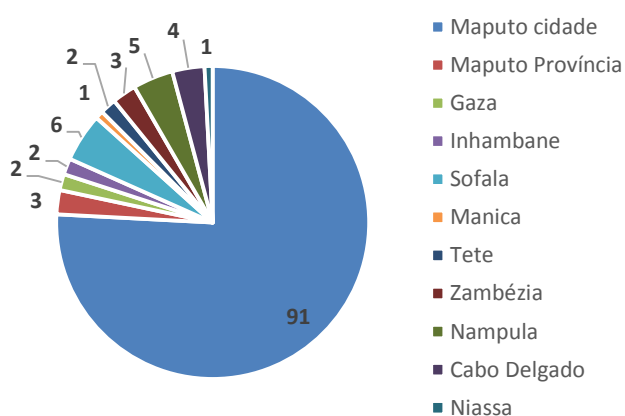


Dezassete tipos de unidades de alojamento são classificados na Lei do Turismo²⁰. Em 2011, a indústria turística tinha cerca de 5.420 estabelecimentos, com um total de 21.196 quartos e 38.619 camas, ou seja, uma média de 4 quartos e 7 camas por empreendimento. O desequilíbrio é justificado pela predominância de pequenos empreendimentos de duas ou menos estrelas, no sector do alojamento, que responde por 73% da capacidade de quartos. Uma estimativa de 28% do total de quartos disponíveis é que pode ser classificada como adequada para um segmento de

mercado de classe média e alta²¹.

Os estabelecimentos hoteleiros licenciados estão concentradas na Cidade de Maputo²², perfazendo 77%, 54% e 32% do total de quartos de 5, 4 e 3 estrelas, respectivamente, seguida da província de Cabo Delgado com 18% de quartos de 5 estrelas. Províncias, para além das Cidades de Maputo, Pemba, Beira e Tete têm falta de hotéis com um mínimo de 100 quartos. No que se refere a cadeias hoteleiras internacionais, estas confinam-se apenas Bazaruto, Beira, Maputo, Tete e Pemba onde estão representados os grupos Radisson Blu, Southern Sun e Anantara e outras de menor expressão.

Figura 2.8: Distribuição do Negócio de Viagens



De acordo com a lei que regula o sector do turismo²³, as agências de viagem e turismo devem empregar profissionais de viagens licenciados, ou seja, guias turísticos e "técnicos de turismo". Os serviços de guias turísticos são considerados actividades não cobertas pela legislação das agências de viagens e incluem profissional de caça, guia de excursões, guia intérprete da comunidade, guia local e regional. De um total de 120 empresas de viagem que foram licenciadas, 76% estão localizadas na Cidade de Maputo. É interessante notar que Inhambane com a maior concentração de acomodação tem apenas duas empresas agências de viagens.

¹⁸ Governo de Moçambique(2004): *Lei do Turismo*

¹⁹Ministerio do Turismo(2007): *Regulamento de Alojamento Turístico, Restauração e Bebidas e Salas de Dança*

²⁰ Ministerio do Turismo(2007): *Lei da habitação Periódica*

²¹ Nota: a classificação aqui aplicada está baseada na classificação aplicada aos estabelecimentos embora ainda não inspençionados

²² A Cidade de Maputo tem um estatuto de Província e está separado da Província de Maputo que tem Matola como sua Capital

²³ Ministério do Turismo (2005): *Regulamento para Agências de Viagens e Profissionais de Informação do Turismo*, Decreto 41/2005

Uma legislação específica sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações define os requisitos de licenciamento do transporte turístico pelas vias aéreas, terrestre e marítima²⁴. Actualmente, um total de 66 empresas de transporte foram licenciadas em todo o país. Além disso, uma legislação específica define a oferta de actividades culturais ao ar livre, recreativas e actividades de aventura, que podem ser realizadas por turistas; 22 serviços diferentes são definidos sob a legislação e vão desde manifestações culturais, mergulho, equitação, alpinismo, para mencionar apenas alguns²⁵. É necessário notar que, embora os serviços de mergulho sejam abrangidos pelas actividades recreativas, a prestação de serviços de mergulho para amadores está abrangida por legislação específica e exige um licenciamento específico do Instituto Nacional da Marinha²⁶.

Principais oportunidades e desafios - recursos turísticos, equipamentos e serviços

- *Desenvolvimento não planificado e insustentável de recursos, especialmente ao longo da costa:* os recursos costeiros e marinhos de Moçambique são, mais atraentes do País. No entanto, a qualidade da maioria dos empreendimentos turísticos ao longo da costa ainda não é satisfatória sobretudo ao nível da planificação e da observância das normas ambientais. A natureza intacta e exclusiva de algumas ilhas tais como Quirimbas e Bazaruto, também está propensa a ameaça da poluição resultante da prospecção de gás e exploração de petróleo “*offshore*”. A inobservância dos planos de ordenamento territorial e a fraca capacidade de monitoria e controle torna vulneráveis as zonas de interesse turístico, especialmente nas zonas costeiras, requerendo assim, uma atenção urgente.
- *Exploração ilegal dos recursos:* Muitos dos parques e reservas nacionais emblemáticos sofrem ameaças significativas, em particular, a caça furtiva, exploração ilegal da madeira, garimpo e a sobre-pesca. A caça furtiva em particular ameaça seriamente a sobrevivência de algumas espécies selvagens e a disponibilidade da caça desportiva de alto valor.
- *Fraca desenvolvimento de produtos, de pacotes turísticos e imagem em torno das áreas de conservação:* o volume de visitantes nas áreas de conservação permanece baixo, e estima-se que em 2013 estiveram cerca de 30,000-40,000 visitantes nos parques e reservas nacionais. Parque Nacional do Limpopo (4000-8000 dormidas e 15,000-22,000 visitantes), Parque Nacional da Quirimbas (2000-3,500 dormidas), Parque Nacional de Bazaruto (8000-10,000 dormidas), Parque Nacional da Gorongosa (1,250-4000 dormidas), e Reserva Especial de Maputo (2000-3000 dormidas e 5500-6500 visitantes) receberam um volume baseado na natureza²⁷ com a excepção da Gorongosa, verifica-se nas áreas de conservação um desenvolvimento limitado de pacotes e produtos turísticos, de uma forma geral, a falta de informação e interpretação.
- *Fraca viabilidade de alguns projectos turísticos baseados na natureza, especialmente nas áreas de conservação terrestres:* em Moçambique as áreas de conservação terrestres recebem um número muito baixo de visitantes se comparadas as localizadas nas zonas costeiras. Isto é devido a uma combinação de factores que incluem a dificuldade de acesso, a disponibilidade limitadas de equipamentos turísticos, uma população reduzida de fauna selvagem devido a guerra, aumento da caça furtiva e o pouco desenvolvimento de pacotes turísticos para esses locais. A viabilidade financeira e de mercado de alguns investimentos turísticos nas áreas de conservação e questionável uma vez que fica claro a partir da baixa ocupação observada nos parques nacionais de Zinave, Banhine e Limpopo.
- *Fraca capacidade de gestão do turismo nas áreas de conservação:* nos parques e reservas nacionais não existe nenhum técnico especializado em turismo e a responsabilidade sobre a área do turismo fica ao cargo de técnicos de conservação. Actualmente a ANAC não tem capacidade humana e financeira focalizada para os serviços do turismo.
- *Desenvolvimento e participação comunitária limitada dentro e em torno das áreas de turismo de natureza:* Há necessidade de potenciar cada vez mais os projectos de base comunitária nas áreas de conservação, partindo das boas práticas existentes em Moçambique, tais como: Projecto Manda Wilderness, Caça

²⁴ Governo de Moçambique (2007): *Regulamento do Transporte Turístico*, Decreto 41/2007

²⁵ Governo de Moçambique (2007): *Regulamento de Animação Turística*, Decreto 40/2007 de 24 de Agosto

²⁶ Governo de Moçambique (2006): *Regulamento de Mergulho Amador*, Decreto 44/2006 de 29 de Novembro

²⁷ Estimativas baseadas na informação disponível

desportiva e Nkwichi Lodge, em Niassa; Tchuma-Tchato, em Tete; Marromeu e Gorongosa, em Sofala, que fornecem lições valiosas para o Turismo Baseado na Comunidade (TBC/CBT).

- *Incremento da caça desportiva:* existe um potencial utilizado para melhorar a quota da caça desportiva uma vez que está estimado que abaixo da metade dos dias de caça desportiva projectados poderiam ser potencializados a partir das quotas disponíveis para o efeito. O aperfeiçoamento de pacotes, promoção e venda de quotas de caça podiam aumentar o número de dias de caça passados ou gastos em Moçambique resultando em mais receitas para as comunidades locais e facilidades que hospedam parceiros e familiares dos caçadores, a caça desportiva oferece as comunidades e autoridades locais uma significativa fonte de receita e de grandes extensões de coutadas protegidas e de terra ecologicamente importantes para providenciar adicionais zonas tampão para parques e reservas.
- *Incremento da actividade de mergulho:* embora Moçambique tenha locais de mergulho de classe mundial, a actividade de mergulho encontra-se desorganizada e os operadores entrevistados referiram que a aplicação inconsistente dos regulamentos de mergulho abrem espaço para que alguns operados não observem as medidas de segurança e apliquem preços insustentáveis²⁸. Outros desafios nesta área estão relacionados com os altos custos de equipamento de mergulho e aplicação de taxas elevadas de direitos aduaneiros, a falta de camaras de compensação para tratar os mergulhadores em casos de acidentes (as mais próximas estão em Durban e Mayotte) e escassez de mestres de mergulho qualificados no país
- *Desenvolvimento do turismo em torno de lagos de água doce e barragens:* com excepção de dois grandes lodges no lago Niassa, facilidades desenvolvidas ao longo das barragens e lagos são de pequena dimensão e os mesmos moratoriamente viradas ao mercado doméstico e criam postos de trabalho na região. Enquanto a expansão do turismo na Cahora Bassa possa ser limitado por motivos de segurança, o Lago Niassa oferece uma única experiência cultural e natural com um substancial empreendimento apropriado para o desenvolvimento do turismo de pequena escala, turismo sustentável.
- *Informações limitadas sobre a promoção de atracções culturais:* embora o MICULTUR tenha começado a desenhar uma lista dos principais atracções culturais do país, é actualmente limitado em sua abrangência focalizando principalmente nas áreas urbanas e áreas tradicionais. Não existem informações disponíveis relacionadas com o turismo de base cultural em Moçambique ou em atracções turísticas principalmente de base cultural.
- *Desenvolvimento inadequado de atracções turístico-culturais:* as atracções e locais culturais são de crucial importância ainda pouco desenvolvidas e pouco promovidas pela marca Moçambique. Verifica-se a falta de um desenvolvimento integrado do turismo cultural e de reabilitação e manutenção de locais chave para o turismo cultural para proteger de qualquer desenvolvimento que pode imergir no seu valor.
- *Conhecimento limitado da cultura contemporânea de Moçambique:* falta de iniciativas para apoiar, promover e desenvolver eventos artísticos e culturais de vibração geral ou sentido de locais que distingue Moçambique como destino da região.
- *Escala inadequada da oferta do turismo:* como notado pequenas unidades abaixo de uma estrela dominam o sector de alojamento. A economia de escala intrínseca as operações hoteleiras sugerem que as pequenas unidades são designadas para responder os pequenos segmentos do mercado que também tem impacto negativo na gestão profissional na industria hoteleira. Por outro lado verifica-se unidades de 3-4 estrelas cujos preços são extremamente altos. Desta forma verifica-se um vazio na provisão de unidades viradas para o segmento médio do mercado doméstico e internacional de viagens. Sem facilidades de um mínimo de 80-100 quartos na categoria de 3-4 estrelas será um desafio promover áreas fora de Maputo como destinos competitivos no mercado internacional do turismo.
- *Número limitado de cadeias hoteleiras internacionais:* ausência de cadeias hoteleiras internacionais de tamanho e capacidade que oferece uma economia de escala aos operadores internacionais, nos principais destinos, é um grande obstáculo para a entrada de Moçambique no segmento de lazer e outros. A carência de marcas internacionais, estâncias turísticas costeiras de alta qualidade é uma desvantagem particular, e enquanto aos lodges exclusivos da ilha mesmo sendo activos de grande valor não são por si só capazes de impulsionar uma procura e receitas significativas para a economia do turismo moçambicano.

²⁸ Locais visitados, entrevistas com operadores de mergulho da Praia do Tofo

- *Baixa qualidade dos empreendimentos:* Há a necessidade de adequar a concepção e funcionalidade dos empreendimentos de hospitalidade aos padrões internacionais, em termos de competência e profissionalismo por parte dos actores, equipamentos turísticos e conhecimento de novas tendências na indústria de alojamento agravado pela falta de especialistas nas autoridades de licenciamento.
- *Complexidade da legislação sobre empreendimentos turísticos:* Há necessidade de rever aspectos relativos à legislação que regula o desenvolvimento e gestão dos serviços e empreendimentos turísticos que de momento é díspar e complexa, bem como os ligados ao sistema de classificação. (ver 2.3 abaixo).
- *Lacunas nos serviços para os visitantes:* é imprescindível a redução de lacunas na prestação de serviços nos empreendimentos turísticos, incluindo boates e discotecas de qualidade aceitável, casas de câmbios e centros de saúde devidamente equipados e com padrões internacionais.

2.3 Qualidade de produtos e serviços

As contribuições dos intervenientes em reuniões consultivas e interações durante as visitas de campo indicam que a experiência do turismo em Moçambique é negativamente afetada pela baixa qualidade e elevados preços de acomodação com uma classificação inadequada. Adicionalmente, um relatório publicado²⁹ recentemente destaca os altos preços de acomodação e o baixo nível dos serviços prestados (contra as normas regionais) como fraqueza interna do país.

A influência do governo sobre a qualidade das potencialidades do produto ocorre através de duas intervenções chaves nomeadamente: o licenciamento e o sistema de classificação de empreendimentos turísticos. O Decreto nº97/2013, de 31 de Dezembro, define os requisitos de licenciamento, classificação e fiscalização do turismo e atribui a responsabilidade a funções diversas à diferentes órgãos do Estado, como indicado no Quadro 2.2 abaixo, porém precisa de actualizada (revista e publicada) periodicamente (a cada cinco anos) sendo que a última actualização foi efectuada em 2013 e a implementação para 2014³⁰. Para os propósitos do presente documento, os novos regulamentos³¹ e classificação são aqui descritas.

Quadro 2.2: Instituições e actividades de licenciamento, classificação e inspecção

Instituições	Acção
DINATUR	<p>Licenciamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza a análise dos projectos e vistoria dos novos empreendimentos, verificando o cumprimento dos requisitos legais, por exemplo normas de construção, etc. • Emite licenças para empreendimentos de alojamento turístico de 4 a 5 estrelas.
DPCULTURS	<p>Licenciamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitem licença para empreendimentos de alojamento turístico de 2 a 3 estrelas, restauração e bebidas e salas de dança.
Municípios	<p>Licenciamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitem licença para empreendimentos de alojamento turístico, hospedagem de 1 estrela, em funcionamento.
INATUR	<p>Classificação (actualmente inactiva):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recebe informação da DINATUR sobre um novo empreendimento de alojamento que requer classificação e realiza a avaliação de acordo com os requisitos e procede a classificação do estabelecimento.
INAE	<p>Inspeção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza fiscalização para verificar o cumprimento da legislação, incluindo a higiene das instalações conservação e manipulação dos alimentos de forma segura, segurança contra incêndios, segurança elétrica, segurança e higiene no trabalho, gestão de trabalho.

²⁹ Batey, E (2014): *Economic cost of conflict in Mozambique*, Assessing the economic impacts of renewed conflict on the tourism sector, USAID

³⁰ Reunião com o Departamento de Classificação do INATUR, 21 Maio 2014

³¹ MITUR (2013): Regulamento de Alojamento, Restauração, Sala de Dança e Bebidas, Decreto N° 97/2013

	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica e dá seguimento aos registos dos livros de reclamações e sugestões. • Pode multar estabelecimento em caso de incumprimento ou recomendar o seu encerramento.
--	--

Fonte: reuniões com DINATUR, INATUR e INAE

Todo o negócio na área do turismo requer licença para operar sendo que o processo de solicitação de licença é similar para os diferentes tipos e categorias de unidade de alojamento. Um processo de pedido de licença bem-sucedido termina quando o requerente recebe a licença de operação (alvará) seguido da classificação terminar com a inspecção. Para este processo, são aplicados as seguintes etapas:

- i) Solicitação de alvará: um requerimento inicial acompanhado por um extensivo projecto executivo e submetido a entidade de licenciamento;
- ii) Aprovação: uma vez aprovado o projecto o requerente pode começar a construção;
- iii) Inspecção e licenciamento: é feita por uma equipe composta por mais de 7 membros de diferentes instituições e caso seja aprovada a inspecção será emitido um alvará ou o certificado de operação é emitido dentro de 5 dias úteis;
- iv) Classificação: após a abertura do estabelecimento de alojamento deve-se solicitar a autoridade classificadora (INATUR) a sua classificação;
- v) Conformidade de inspecção: deve ser realizada pela inspecção das actividades económicas (INAE) depois de 6 meses de operação, é baseada em 12 decretos separados aplicados para empreendimentos turísticos, cuja ordem é o acesso aos menores, controle do consumo de tabaco, extintores, instalação eléctrica e higiene requeridos para géneros alimentícios.

O diagnóstico revelou questões importantes relacionadas com o licenciamento e inspecção, tais como:

- i) Aprovações de projectos de construção sem a emissão de pareceres pelas autoridades, resultando em empreendimentos que não aderem aos planos gerais de desenvolvimento do turismo, padrões de classificação, objectivos e prioridades;
- ii) Fraca articulação entre as autoridades, tais como o MICULTUR, Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural (MITADER) e as autoridades locais na concessão de licenças;
- iii) Concessão de licenças com base na classificação, antes do estabelecimento ter sido classificado;
- iv) Necessidade de adequar os procedimentos, frequentemente redundantes relativos ao posicionamento do destino;
- v) Insuficiente capacidade de licenciamento, supervisão e inspecção e de outros serviços que requerem capital humano e equipamento, incluindo meios circulantes, a nível provincial, dificultando o processo para realizar inspecções, resultando em constrangimentos no processo;
- vi) Falta de isenção/transparência na condução do processo de licenciamento as vezes favorecendo os proponentes do projecto com recursos financeiros significantes; e
- vii) Fraco domínio das competências em matérias de turismo por parte dos inspectores do INAE, afectando, às vezes a qualidade do processo de inspecção.

O sistema de classificação em Moçambique é actualmente inactiva devido a sistemáticas mudanças na legislação. Até a data da realização deste estudo o novo sistema de classificação ainda não foi implementado e vai substituir o antigo sistema afectado por fragilidades, tais como uma aplicação inconsistente da classificação, classificação incompleta, capacidade de acessória insuficiente e uma aparente confusão em termos de responsabilidades nas instituições responsáveis pela classificação e licenciamento. Enquanto a revisão nos regulamentos de classificação reflete o número de mudanças e aperfeiçoamentos em relação aos elementos anteriores, vários aspectos-chave ainda precisam de finalização.

Principais oportunidades e desafios - produto e qualidade de serviços

- *Inter-relação de sistemas de licenciamento e classificação:* a classificação e actualmente usada como base para alocação da responsabilidade de licenciamento para outras entidades governamentais, por exemplo; 4-5 estrelas para o governo central, 2-3 estrelas para o governo provincial e 1 estrela para o governo local. Isto resulta de inconsistências de padrões de negócios que já vem pedindo a classificação apesar de ainda não terem sido ainda classificados.
- *Complexidade dos regulamentos e das exigências de licenciamento:* o novo regulamento integra procedimentos de licenciamento previamente fragmentados numa aplicação simples, contudo, há necessidade de simplificar o processo de licenciamento aplicando devidamente o novo regulamento e observando a celeridade imposta por outras normas de tramitação administrativa.
- *Coordenação inadequada no processo de licenciamento e monitoria dos projectos aprovados:* Verifica-se uma limitada coordenação no processo de licenciamento, aprovação de projectos, e uma fraca monitoria da implementação entre a autoridade de turismo, ambiente e municípios que leva a um desenvolvimento inadequado nas zonas turísticas. Enquanto a legislação determina o tempo necessário para a execução de cada fase, a autoridade de licenciamento não coordena as suas responsabilidades incorrendo para um processo de classificação inapropriado e demoras no processo de licenciamento.
- *Fraca capacidade técnica nas direcções provinciais do turismo e no INAE:* a falta de provisão de equipamentos como veículos automóveis bem como o treinamento inadequado para o processo, requerimento e tempo limite no procedimento de licenciamento produz um impacto negativo na eficiência e consistência do processo de licenciamento e inspecção.
- *Uniformização dos padrões de qualidade:* Alguns aspectos do sistema de classificação propostos requerem esclarecimentos e alterações, por exemplo i) definições de classificações complicadas que não estão em conformidade com a SADC e outros sistemas internacionalmente reconhecidos, ii) inclusão apenas de critérios quantitativos, iii) falta de clareza sobre logística e recursos humanos para a execução, iv) a falta “ferramentas” de classificação tais como mais critérios detalhados, os prazos de classificação, procedimentos, sistemas de pontuação e ponderação, e v) incerteza, no tocante à viabilidade e sustentabilidade financeira, incluindo taxas adequadas e fluxos de renda.

2.4 Acesso e infraestrutura

O Governo de Moçambique, através do Ministério dos Transportes e Comunicações, entidade competente, aprovou a “Estratégia de Desenvolvimento Integrado do Sistema dos Transportes”³², instrumento que orienta a política para a expansão de uma rede de transportes integrada. A secção a seguir fornece indicações sobre o estado do acesso turístico a Moçambique e a respectiva infra-estrutura de suporte.

2.4.1 O acesso aéreo

O acesso aéreo caro e restritivo foi citado em vários documentos, *workshops* e debates como uma das principais causas para que Moçambique seja considerado um destino de viagem caro. Os elevados preços das viagens aéreas para e dentro de Moçambique resultam directamente da insuficiente concorrência das companhias aéreas e da protecção das Linhas Aéreas de Moçambique (LAM) em rotas-chave.

³² Governo de Moçambique (2010): *Estratégia para o Desenvolvimento do Sistema de Transportes*, Ministério dos Transportes e Comunicação

A estratégia de desenvolvimento dos transportes integrada do Governo compromete-se a liberalizar gradualmente o espaço aéreo. Neste sentido, desde 2007 o Governo adotou uma série de medidas e acordos bilaterais de serviços aéreos (BASAs) foram negociados com 21 países, dos quais 10 foram concluídos e assinados. Uma condição política específica diz respeito à retenção de pelo menos uma companhia aérea de bandeira para assegurar sua operacionalidade em tempos que desafiam a soberania e a unidade nacional, mesmo quando precisam agir fora das leis do mercado. Embora a LAM seja actualmente o único operador doméstico, a política permite a entrada de serviços aéreos adicionais apenas se estiverem registados em Moçambique e utilizarem um sistema de distribuição de vendas em Moçambique.

O dilema com que o Governo se defronta é o de manter uma transportadora de bandeira operacional viável face à crescente concorrência regional e internacional, ao mesmo tempo que liberaliza o espaço aéreo a favor do crescimento relacionado com o mercado nos serviços aéreos. Esta tensão é particularmente relevante nas rotas entre Moçambique e África do Sul e as rotas aéreas domésticas dentro de Moçambique. A programação de voos para as rotas entre a África do Sul e Moçambique em 2014 revelou que a dupla designação por rota não estava operacional em nenhuma das rotas e que apenas uma transportadora por país voava de forma consistente em qualquer rota entre os dois países. O calendário reflectia vários serviços não operacionais e interrompidos, o que constitui uma preocupação especial no que diz respeito à rota Maputo-Joanesburgo, em que os volumes potenciais de tráfego são substanciais. BA-Comair tentou voar a rota de Maputo-Joanesburgo, mas teve que parar. A actual atribuição de lugares nos voos entre a África do Sul e Moçambique é muito limitada, tendo em conta as várias vias a serem atendidas. A LAM e a SA Airlink são as duas companhias aéreas mais activas entre a África do Sul e Moçambique, sendo a South African Airways (SAA) a principal rota de Maputo-Joanesburgo.

Uma entrevista com uma das principais companhias aéreas da África do Sul³³ destacou várias outras questões que aumentam os custos e reduzem a viabilidade das companhias aéreas em Moçambique, nomeadamente: a) restrições financeiras para as companhias aéreas estrangeiras que desejam investir no país; B) preocupação de que o Governo possa alterar os seus termos para proteger a LAM; C) a exigência de que os investidores estrangeiros de companhias aéreas tenham de utilizar infra-estruturas de distribuição locais, o que provoca preocupações de que a penetração e a rapidez da Internet podem afectar a viabilidade das companhias aéreas de baixo custo; D) pistas de aeroportos e sistemas de segurança que necessitem de investimento e trabalho; E) o manuseamento em terra é propriedade da LAM - especialmente tendo em conta a proibição da Comissão Europeia (CE); F) enorme elasticidade de preços, porque LAM está restringindo a capacidade de transporte e o transporte aéreo do turismo é influenciado pela demanda das empresas e sua vontade de pagar preços exorbitantes, que por sua vez encarece os preços dos bilhetes aéreos e até mesmo os preços dos hotéis.

O governo sul-africano recentemente contactou Moçambique com sugestões de alterações ao Acordo Bilateral de Serviços Aéreos (BASA), incluindo i) a alteração da base do acordo das atribuições de assentos para as faixas de desembarque por rota; ii) alteração da política de dupla designação por rota para multidesignação por rota; e iii) restrições de relaxamento colocadas no cronograma da rota. A Autoridade de Aviação Civil de Moçambique considera estes pedidos como equivalentes a liberalização do espaço aéreo e considera-o uma decisão de política importante para o Governo.

A gestão, administração e manutenção dos aeroportos de Moçambique dependem do Ministério dos Transportes e Comunicações, representado pela Autoridade Aeroportuária de Moçambique. Entre os 43 aeroportos de Moçambique, 12 têm voos regulares e quatro desses (Maputo, Beira, Nampula e Vilanculos) têm voos internacionais regulares, a maioria regional. Dois outros aeroportos (Tete e Pemba)

³³ Interview with BA Comair: Iain Meaker and Stuart Cochrane, 2 July 2014

estão sendo destinados como futuros aeroportos internacionais. Uma análise das chegadas de passageiros nos aeroportos indica que 50% de todos os passageiros desembarcaram no Aeroporto Internacional de Maputo e que mais de 80% dos passageiros desembarcaram em cinco aeroportos, nomeadamente Maputo, Beira, Nampula, Tete e Pemba. Também ilustra o crescimento das viagens aéreas em aeroportos que atendem a centros industriais e minerais como Nampula, Pemba e Lichinga e o crescimento negativo em centros turísticos como Inhaca e Vilanculos.

Os aeroportos de maior interesse para o desenvolvimento do turismo de lazer são os de Maputo, Beira, Inhambane, Vilanculos, Pemba e Nampula (que será substituído como centro internacional pelo Aeroporto de Nacala num futuro próximo devido à sua pista de 3100 m de comprimento). Um novo aeroporto internacional está previsto para Pemba e um novo Aeroporto Internacional de serviço completo em Tete está nos planos. O aeroporto de Vilanculos foi recentemente modernizado, no entanto, o comprimento da pista é inadequado para transportar aeronaves de corpo largo e este é um grande constrangimento para a expansão em grande escala do turismo na área.

2.4.2 Imigração e acesso a vistos de entrada

Moçambique oferece gratuitamente vistos turísticos de 30 dias para oito países da SADC, incluindo os seus vizinhos África do Sul, Suazilândia, Zimbábue, Tanzânia, Malawi e Zâmbia. Os cidadãos destes países que viajam para fins comerciais e de trabalho requerem vistos ou autorizações de trabalho. Turistas de todos os mercados turísticos lucrativos de Moçambique requerem vistos para entrar no país. O regime de vistos em Moçambique é muito mais restritivo do que os de pelo menos cinco concorrentes regionais (Botswana, Malawi, Maurícias, Namíbia e África do Sul) que não necessitam de vistos para a maioria dos mercados lucrativos de viagens.

Enquanto Moçambique fornece visto de turista nas instalações de chegada nos seus postos fronteiriços, esta só está disponível para visitantes de países onde Moçambique não tem missões estrangeiras residentes. Os viajantes desses países constituem uma minoria das chegadas totais, e esses viajantes também são encorajados a providenciar um visto antes da viagem, uma vez que o processo de emissão e as instalações em alguns postos fronteiriços são limitados e podem levar a atrasos de tempo. Não existem facilidades para aplicação *on-line* com antecedência e sendo emitido o visto na chegada. As taxas de visto para os principais mercados não são padronizadas e são determinados por cada missão estrangeira, resultando em variações substanciais com vistos custando qualquer coisa entre USD60 e USD85. O custo dos vistos moçambicanos é relativamente elevado, quando se considera a estadia curta de muitos turistas, que podem querer visitar Moçambique como destino complementar numa viagem à África Austral. A vizinha África do Sul recebe cerca de 2,5 milhões de visitantes estrangeiros por ano, o que proporciona a Moçambique um potencial mercado de extensão lucrativo, como provado em destinos como Zâmbia, Namíbia e Botswana, onde o regime de vistos é mais encorajador para extensões de curto prazo.

2.4.3 Infra-estrutura de transportes e serviços

A oferta de infra-estruturas relacionadas com o turismo é um factor crítico de sucesso para a abertura dos ricos recursos naturais e culturais de Moçambique ao mercado turístico mundial. Embora quase 80% das estradas primárias estejam pavimentadas, estas constituem apenas cerca de 20% de todas as estradas. Apenas 17% das estradas secundárias, 5% das estradas terciárias e quase nenhuma das estradas secundárias são pavimentadas, tendo implicações importantes para a selecção de sítios turísticos e para a reafirmação de uma estratégia de desenvolvimento turístico concentrado. Vários projectos de melhoria de vias de acesso ligados aos corredores de exportação de minerais irão abrir, na próxima década, áreas de turismo pouco exploradas, o que, juntamente com melhorias nos aeroportos e nos caminhos-de-ferro, acelerará sem dúvida as oportunidades de desenvolvimento turístico em áreas seleccionadas. O calendário de projectos³⁴ rodoviários do Ministério dos Transportes e Comunicações fornece detalhes sobre as estradas planeadas para actualização e desenvolvimento nos próximos cinco anos. Embora muitos destes projectos rodoviários estejam atrasados, estão, no entanto, firmemente na agenda e resultarão em mais de

³⁴ Ministério de Planificação e Desenvolvimento (2014): *Programa Integrado de Investimentos, infra-estruturas Prioritárias 2004-2017*

2.300 km de estradas pavimentadas e repavimentadas nos próximos cinco anos. Várias estradas planejadas ligam diretamente às áreas focais do turismo. Esses incluem:

- Província de Maputo: a estrada circular Maputo, a ponte Maputo-Catembe, a estrada Ponta do Ouro e a estrada Matola-Namaacha melhorarão significativamente o acesso com a África do Sul
- Províncias de Manica / Sofala: o corredor Beira-Machipanda que liga Beira, Gorongosa e Chimanimani
- Província de Nampula: várias secções ligando Lumbo, Matibane e Nacala Velha
- Cabo Delgado: estradas para o norte de Pemba a Palma / Namoto, e conexões para sul com o corredor de Nacala

A rede ferroviária está estruturada em torno dos três principais corredores de transporte ferroviário de Moçambique e dos portos internacionais, nomeadamente o corredor de Nacala (em curso), o corredor da Beira (sob actualização) e o corredor de Maputo (em constante melhoria). Como estratégia de longo prazo, a Estratégia para o Desenvolvimento Integrado do Sistema de Transportes inclui cinco novas linhas ferroviárias e corredores de desenvolvimento potenciais ligados aos desenvolvimentos mineiros previstos. Estes contribuirão para a abertura do norte de Moçambique para outras actividades económicas como a agricultura e o turismo.

Existem actualmente cinco portos-chave em operação de sul a norte de Moçambique, ou seja, Porto de Maputo, Porto de Beira- Quelimane, Porto de Nacala e Porto de Pemba. Estão previstas grandes expansões portuárias para Nacala Velha, Pemba e Quelimane. As expansões portuárias destinam-se a atender os sectores industriais e mineiro e não há nenhum terminal de cruzeiros de passageiros em nenhum dos portos, limitando as possibilidades de se beneficiar do crescente mercado internacional de cruzeiros.

O acesso à electricidade transmitida pela rede é inadequado, com cobertura de apenas 1,1% de usuários de energia em áreas rurais e 25% de usuários em áreas urbanas, resultando em uma média nacional de cobertura de 8,1%. Embora o sector energético de Moçambique seja relativamente fiável em comparação com outros países africanos, o país continua dependente da África do Sul, que por si só enfrenta uma grave escassez de electricidade. O recurso hídrico renovável *per capita* é estimado em cerca de 12.000 metros cúbicos por ano,

A média da África Subsaariana de 7.000 metros cúbicos por ano e, em geral, áreas de turismo não têm grandes limitações de água.

Moçambique conseguiu melhorar consideravelmente o abastecimento de água e saneamento humano, fornecendo poços, furos e latrinas tradicionais em aldeias de todo o país. No entanto, a infiltração de lixo e esgotos são evidentes em muitos destinos turísticos. Estes produzem um impacto negativo sobre a qualidade da experiência do turismo e pode ter graves consequências ambientais a medida que a escala de desenvolvimento aumenta. Embora os sistemas de tratamento de águas residuais e de tratamento de resíduos sólidos sejam muito limitados, a conscientização sobre a gestão sustentável e responsável da poluição está melhorando consistentemente. Contudo, é necessário muito mais educação e sensibilização, especificamente nas áreas turísticas, para proteger os ambientes frágeis da poluição humana.

Apesar das melhorias no mercado móvel, a penetração da Internet em Moçambique continua a ser a terceira mais baixa da África Austral. A falta de conectividade internacional baseada em fibra tem sido a principal dificuldade para o avanço do desenvolvimento da Internet em Moçambique devido ao alto preço das conexões via satélite.

Principais oportunidades e desafios - acesso e infra-estrutura

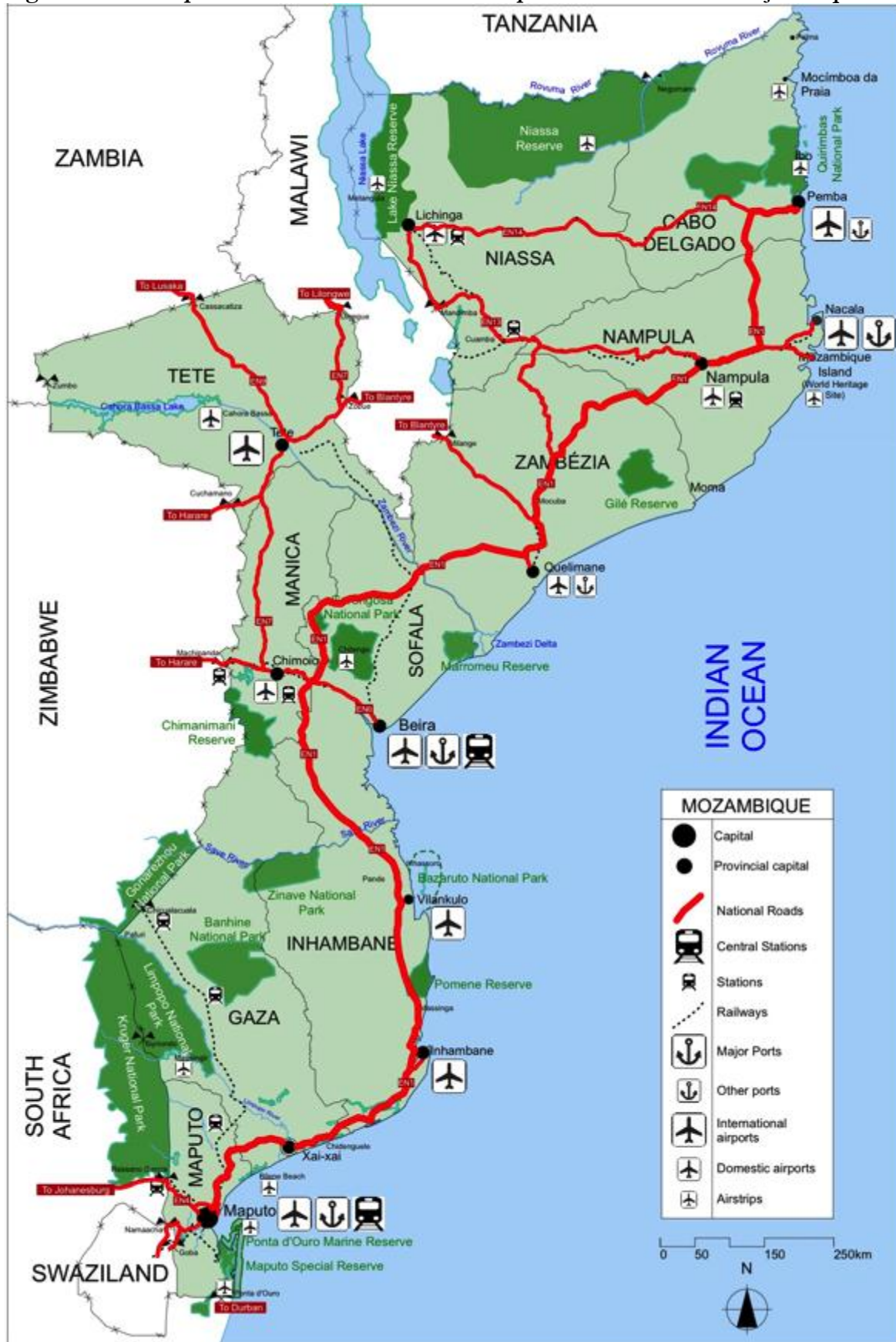
- *Regulamentação e protecionismo do espaço aéreo:* a incompetitividade do transporte aéreo em Moçambique contribui para a alta de preços no turismo posicionando-se dessa forma como uma desvantagem. A

falta de concorrência e políticas protecionistas da aviação, especialmente nas rotas regionais e locais-chave, resultam em preços elevados para as viagens aéreas para e dentro de Moçambique.

- *A falta de um regulador de espaço aéreo independente:* Instituto de Aviação Civil de Moçambique (IACM), vinculada ao Ministério dos Transportes é o formulador de políticas, bem como o regulador técnico do sector e isso cria o clássico conflito "ser ambos árbitro e jogador". Dada a política do Governo de manter uma companhia aérea transportadora de bandeira este acordo não augura nada de bom para uma responsável liberalização do espaço aéreo³⁵.
- *Limitações dos aeroportos em destinos dependentes do turismo:* Enquanto várias melhorias aeroportuárias associados com os recursos terá um efeito favorável de crescimento no lazer (por exemplo, Pemba, Beira e Nacala), a capacidade dos aeroportos é limitado nos outros destinos atuais e potenciais de lazer turístico, como Vilanculos, Inhambane, Chimoio, Ponta do Ouro. A intensificação da atracção de investimentos turísticos e de grande escala em áreas de desenvolvimento prioritárias costeiras turismo, como Vilanculos, REM, Pemba e outros, só será viável se houverem condições de aterragem de aeronaves de grande porte em segurança.
- *Altos custos de vistos e os esforços para os mercados de maior valor:* Embora o regime do visto de Moçambique tenha melhorado consideravelmente nos últimos anos, o custo e os procedimentos envolvidos na obtenção de um visto, especialmente para os turistas de curta duração permanecem restritivos e pode ser um factor desencorajador turístico, especialmente para os viajantes internacionais para a África do Sul que gostariam de prolongar a sua estadia para Moçambique.
- *Futura participação no fórum da Univisa da SADC:* A necessidade de um visto único na SADC Tourist Univisa foram acordados entre os países da SADC e, embora tenham registado o progressos limitados, o recente acordo entre Zâmbia e Zimbabwe, permitindo que os visitantes adquiram um visto único nos postos de fronteira para se movimentar entre os dois países, fornece provas de que tal arranjo é alcançável.

³⁵ CTA (2014): *Impact of air transport liberalisation on tourism and the wider economy of Mozambique*, CTA and USAID

Figura 2.9: Principais redes de infraestrutura de apoio ao turismo em Moçambique



- *Oportunidades para capitalizar recursos, infra-estruturas desenvolvidas para o turismo:* As expansões ferroviárias e portuárias irão fornecer ao país uma espinha dorsal de transporte extremamente melhorado ao longo da próxima década. O sector do turismo poderia potencialmente beneficiar-se das melhorias de infra-estrutura, devendo adequar investimentos complementares a serem feitas no turismo, tais como estradas de acesso, que ligam os principais destinos turísticos aos corredores de desenvolvimento, instalações de cruzeiro, e instalações de transporte ferroviário de passageiros. Possibilidades similares existem para destinos turísticos como Pemba, Ilha do Moçambique e outros para capitalizar a evolução da electricidade e serviços de Internet ligados à expansão industrial e de mineração.
- *Potenciais impactos negativos de Desenvolvimentos de infra-estrutura:* A maioria dos corredores ferroviários existentes e previstos atravessam ou passam por áreas ecologicamente sensíveis com grande potencial turístico. É urgente tomar uma atitude para evitar potenciais impactos da via-férrea, desenvolvimento porto de águas profundas e em torno de áreas naturais sensíveis, corredores de migração da fauna e reservas marinhas,
- *Poluição em nós-chave de crescimento do turismo:* A falta de infra-estrutura de saneamento e gestão de resíduos sólidos que se verifica em muitos destinos turísticos, com grandes ameaças de poluição e o melhoramento de infra-estruturas de saneamento e serviços de gestão de resíduos sólidos são urgentemente necessárias.

2.5 Marketing e Imagem

As viagens internacionais permanecem flutuantes, apesar de crises económicas globais e turbulência política em certas regiões³⁶ e isto faz com que Moçambique tenha excelentes oportunidades de crescimento turístico. Como indicado na Seção 2.1 (Figura 2.2), as chegadas regionais compreendem a maior parte do total de chegadas de turistas. Os três maiores mercados emissores no exterior de Moçambique com sua participação percentual do total de chegadas são Portugal, Estados Unidos e Reino Unido. Embora os mercados emergentes dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia, China) representem um baixo percentual das chegadas actuais de Moçambique do total de turistas, o seu potencial, com base no desempenho na vizinha África do Sul e no mundo, merece uma atenção especial. Na medida em que as viagens domésticas estão em causa, o MICULTUR (2012) relata que, pelo menos, 16% da população do País 25.2m viajou em 2013³⁷, sendo assim o maior mercado de turismo. A população de renda média crescente representa uma oportunidade significativa para o lazer doméstico da expansão de viagem. Além disso mais de 72 mil expatriados estão registrados como trabalhadores em Moçambique, um mercado com grande potencial turístico e com uma expectativa de crescimento de mais de 8% em 2014 e 2015³⁸.

Figura 2.10: Identidade visual da marca Moçambicana (logotipo)



Dada a infinidade de atributos da Marca Moçambique, o País está bem posicionado para capitalizar, na tendência internacional cada vez mais crescente, de visitantes em busca de novas experiências. O País deve ser posicionado, promovido e comercializável como um destino único³⁹, uma vez que a concorrência internacional é elevada e Moçambique está a competir com marcas bem conhecidas tais como a Quênia, África do Sul e Tanzânia.

O Governo desenvolveu uma nova marca de identidade em 2008, e as mensagens-chave por trás da marca, são: "Moçambique é um país acolhedor e mágico; um destino fascinante, com, experiências intensas individuais e pessoas apaixonadas com integridade. "A identidade da marca foi desenhado para reflectir a diversidade, modernidade e multiculturalismo.

Infelizmente a imagem da marca Moçambique ao longo dos últimos anos sofreu uma substancial pressão internacional negativa e as autoridades do turismo nada fizeram para combater essa percepção negativa.

³⁶UNWTO (2014): *World Tourism Barometer*, Vol. 12, October 2014

³⁷World Bank (2013): *Mozambique Overview*

³⁸African Development Bank (undated) *Mozambique Economic Outlook*

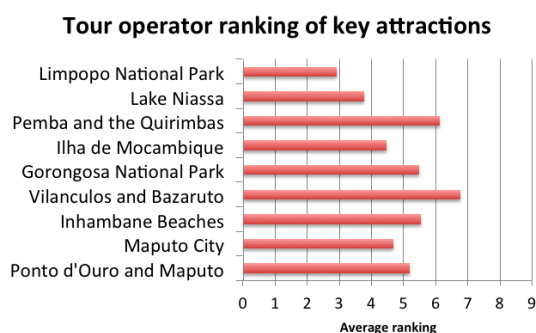
³⁹ USAID (2007): *USAID Tourism activity approval document* fiscal years 2005-2007

Relatos de conflitos político-militares, perseguição policial e suborno, incidentes de segurança do turismo e da destruição ambiental através de caça ilegal da fauna e dos recursos marinhos e extração ilegal de madeira, são generalizados, e o crescimento da mídia social agravou tais mensagens negativas. Actualmente é a responsabilidade da DINATUR responder as perguntas da mídia, e tal resposta está num processo longo (quando uma resposta é realmente dada) e reactiva. Adicionalmente a nova marca Moçambique não está implementada de forma estratégica e *feedback* do mercado sugere que a nova marca não fez um impacto significativo e sem que lhe de um *slogan* adequado é uma restrição⁴⁰.

A partir de pacotes de produtos turísticos perspectiva-se que Moçambique continua a ser relativamente inexplorada, com áreas selvagens verdadeiras e oportunidades para experimentar a verdadeira África. Operadores turísticos internacionais entrevistados citaram principalmente os destinos de praia de Vilanculos / Bazaruto / Inhambane, Pemba / Quirimbas e Reserva Especial de Maputo / Ponta do Ouro como áreas preferenciais para a promoção em seus mercados. Está claro que as férias de praia continuaram a desempenhar um papel fundamental no sector do turismo em Moçambique com mais de 2.700 km de litoral. Gorongosa era a única experiência natural terrestre atractiva de interesse dos operadores turísticos internacionais, graças ao repovoamento da fauna e a parceria público-privado, proporcionando bons serviços de qualidade de hospitalidade.

Adicionalmente ao volume do turismo de praia, Moçambique possui recursos que concorrem para a criação de diversos segmentos de nicho onde a procura mundial vem crescendo de forma acelerada em relação ao tradicional turismo de *resorts* de praia. Os segmentos de nicho, como a caça, a pesca de alto mar, observação de pássaros, eco- turismo, aventura, turismo terrestre de alto rendimento, o turismo cultural, mergulho, etc. Representam oportunidades para providenciar experiências única de Moçambique.

Figura 2.11: Áreas de foco recomendadas pelos operadores turísticos de venda de Moçambique



O mergulho e os desportos aquáticos, em especial representam uma enorme oportunidade e o *status* de Maputo como um potencial destino de turismo de negócios e de conferências turismo (MICE) poderá crescer significativamente com a criação do Centro Internacional de Conferências Joaquim Chissano. Existe também um desenvolvimento limitado para a área de cruzeiros de turismo com destino Maputo e Ilha dos Portugueses. A falta de assistência em terra para os cruzeiros é uma grande limitação para a criação de pacotes de experiência local.

Fonte: Inquéritos aos Operadores Turísticos em 2014

A estratégia de marketing⁴¹ da INATUR fornece uma estrutura para uma abordagem de marketing sensata e focada e se estende de 2012 a 2016. A estratégia só menciona brevemente os mercados alvos estratégicos de Moçambique, com a África do Sul, Suazilândia, Zimbabue, Zâmbia, Tanzânia e Angola (Regional) Portugal, Reino Unido, Alemanha, Itália e Espanha (Europeu); e na China, Japão, Dubai, Estados Unidos e Brasil especificamente mencionado. Um plano de acção delinea as diversas atividades, no entanto, sem dar detalhes sobre como deve ser executado.

Em 2014, apenas 17% do orçamento total do INATUR, USD4.2 milhões, (menos de USD800 mil) foram destinados ao marketing e atividades promocionais, com foco na criação de garantias turismo (31%), participação em feiras (27%), criação de Postos de Turismo (20%) e atividades de turismo doméstico (22%). Todas as outras atividades de 2014 detalhadas, descritas na estratégia de 2012 parecem ter sido arquivadas. Uma pesquisa realizada como parte deste estudo entre as partes interessadas⁴² do sector privado local revelando confiança limitada na implementação de marketing. O INATUR participou em 10 feiras internacionais em 2013, alguns dos quais foram realizadas em aprovação de mercados emissores

⁴⁰ Inquérito aos operadores turísticos

⁴¹ INATUR (2012): *Estratégia e Promoção e Marketing do Turismo*

⁴² Inquérito ao sector privado, 2014: Implementação PEDTM 2003

importantes, como Portugal, Zimbabwe, China, Espanha, África do Sul e nos EUA, e em alguns mercados de origem não-alvo como a Rússia e Cuba. O INATUR organiza, na Facim, em Marracuene uma feira anual de quatro dias chamado Descubra Moçambique, mas o sector privado tem questionado o retorno do investimento dessa feira, já que ela consome quota substancial do orçamento anual (USD220,000 em 2012).

Relações comerciais - seja de forma de parcerias e de marketing ou de familiarização de viagens cooperativas – Parece que têm recebido pouca atenção na nova estratégia em 2012, e em 2014 não foram alocados fundos para esta actividade. Até 2013, a meta era de três acordos comerciais, mas de acordo com o director de marketing do Inatur apenas um foi firmado.

Material promocional (brochura de destino nacional, um guia de alojamento, guias de turismo provinciais, mapa do país, dicas de viagem, etc.), que consome entre 20% e 30% do orçamento, nem sempre reflete a identidade visual da nova marca, não é disponível em pontos-chave de toque turístico e a sua qualidade de tradução são inconsistentes. Os Balcões de Informação Turística (BIT) descritos no Plano de Marketing e Promoção do Inatur (2012) com uma meta de, pelo menos, oito balcões de informação turística em 2013, embora pareça que essa meta não será alcançada no plano orçamental do ano indicado. Enquanto Plano de Marketing e Promoção do Inatur (2012) inclui diversas propostas de promoção acima indicadas, o orçamento disponível é insuficiente para satisfazer o plano.

A presença de marketing *on-line* de Moçambique e da estratégia é muito incipiente e requer uma grande melhoria em termos de presença *on-line*, actividades de marketing e presença de mídia social. Os conteúdos do *website* actual são muito limitado, e embora um novo website mais atraente esteja em perspectiva de lançamento, esta actividade mostra-se atrasada. A direcção de marketing tem conhecimentos técnicos limitadas em marketing para implementar o seu novo plano de marketing digital, e os esforços de marketing *on-line*, incluindo a mídia social, são esporádicos. Não há nenhum aproveitamento saudável das diversas páginas do Facebook e Twitter viradas a promoção de Moçambique. A Estratégia de Marketing (2006) destacada a necessidade de estudos de pesquisa de mercados na região, particularmente a África do Sul, e o turismo doméstico. Embora o estudo de Orçamento Familiar do Instituto Nacional de Estatística (INE) tem ajudado a definir o comportamento do turismo doméstico, não há estudos sobre mercados internacionais e regionais existentes.

Em relação à promoção da capacidade institucional (ver secção 2.8 Estrutura Institucional)⁴³ do INATUR a direcção de marketing tem um quadro de pessoal de apenas seis, sendo que, nenhum têm treinamento formal em marketing. Há alguma sobreposição com DINATUR que também tem um papel de relações públicas (PR) e tem a tarefa de definição da agenda de marketing ainda que carece de uma visão integrada de marketing e os conhecimentos necessários para a criação da tal agenda. As DPCULTURs têm-se envolvido num grau muito limitado na promoção das suas províncias, com a participação em 2014 no Indaba, na África do Sul. Seu conhecimento de marketing parece muito limita. A estratégia de Marketing 2012 tem como alvo a nomeação de pelo menos duas agências de representação e tem mais duas principais agências PR. Estas metas não foram alcançados e nem tiveram orçamento alocado em 2014 para as agências de relação públicas e agências de representação. Representantes baseados em missões no exterior não são altamente eficazes devido à sua falta de recursos, em mercado de comércio e contatos da mídia, e falta de conhecimento da promoção do turismo.

Fortes parcerias de marketing público-privadas são raras, causadas pelo fraco envolvimento do sector privado que conduz a um marketing fragmentada e descoordenada e duplicação de esforços. Existe uma parceria de trabalho sob forma de uma Comissão de Feiras informal para conduzir a organização e participação em feiras-chave e *road shows* de acolhimento nos principais mercados de origem, que é atualmente o único envolvimento do sector privado na definição da agenda de marketing.

Principais oportunidades e desafios - marketing e imagem

- *Limitadas iniciativas nacionais e locais de marketing e capacidade:* esforços de marketing atuais precisam ser escalados para defender o crescimento significativo sector do turismo em Moçambique. Não há por exemplo, nenhuma estratégia, e recursos devidamente aplicados para definir claramente a marca de

⁴³ Governo de Moçambique (2010): *Artigo 2, Decreto 52/2010 de 15 de Novembro*

destino existente e estendê-lo de uma forma integrada e participativa, incluindo o *slogan*. O INATUR e as DPCULTURs tem fundos, conhecimento e habilidades limitadas para liderar a construção da marca, promoções comerciais de viagem, marketing *on-line*, inteligência de mercado e pesquisa. Parcerias público-privadas são de marketing fraco, impedindo um retorno suplementar satisfatório sobre o investimento.

- *Ineficiência da acção Policial e mau tratamento ao visitante*: os operadores turísticos e diferentes intervenientes entrevistados relataram que a polícia moçambicana tem uma reputação muito negativa na indústria turística este é um dos factores mais prejudiciais e determinantes para o crescimento do turismo em Moçambique. Para além da falta de transporte e equipamento, as barreiras linguísticas e uma cultura de cobranças ilícitas aos turistas pelas autoridades policiais é mais a marca que identifica Moçambique na relação entre as autoridades policiais e os turistas.
- *Capacidade de desenvolver iniciativas de marketing on-line inadequadas*: A implementação de um plano de marketing *on-line* viável e integrada actualmente não existe e no *site* de destino e outros elementos *on-line*, tais como meios de comunicação social, boletins informativos e publicidade na *web* não são suficientes para garantir o melhor retorno possível do investimento ao INATUR.
- *Oportunidade de crescimento no mercado doméstico*: O crescimento da população de renda média e aumentos significativos nos trabalhadores expatriados ligados à expansão industrial é uma oportunidade a não perder. Um foco especial no mercado local poderia fazer muito para capturar algumas das fugas de despesas que se dirigem actualmente para vizinha África do Sul.
- *Fraca capacidade local de realizar operações turísticas e recepção de visitantes*: Moçambique tem um sector de assistência aos visitantes muito fracos, com apenas duas ou três empresas capazes de lidar com entradas turísticas internacionais. Isto está a ter efeito prejudicial no crescimento do segmento de alta renda, uma vez que os exploradores maduros são menos avessos ao risco do que os segmentos de mochileiros. Operadores turísticos moçambicanos e correctores existentes têm indicado que é muito difícil a obtenção de uma licença de exploração, devido à burocracia, o custo dos veículos, habilidades inadequadas, etc.
- *Inteligência de mercado insuficiente e sub-utilizada*: Há necessidade de capitalizar, para fins de marketing, os dados estatísticos produzidos, tais como os inquéritos de saída de visitantes conduzidos pelo MICULTUR e INE. Para que a decisão de marketing estratégico e tático em qualquer análise de mercado significativo ou segmentação seja mais ajustada.
- *Falta de planos proactivos e mecanismos para lidar com as implicações para o turismo derivadas das crises naturais e humanas*: Há necessidade da concepção e implementação de planos de gestão de crises turísticas e de uma melhor apropriação dos mecanismos institucionais para responder a desastres e incidentes de origem natural e humana que podem afectar negativamente o turismo.

2.6 Ambiente de negócios e de investimentos

Na última década, Moçambique registou grandes progressos na melhoria do clima global de investimentos, mas ainda há muito por fazer para melhorar o negócio de turismo e o ambiente de investimento. O crescimento médio anual das entradas de Investimento Directo Estrangeiro (IDE) de 67%, reflete a crescente confiança dos investidores no futuro da economia. Embora em grande parte impulsionado por investimentos na exploração de carvão, petróleo e gás natural, investimentos substanciais tem havido também nos sectores não extractivos, com impacto no turismo. Nos últimos três anos, os investimentos em alojamento e restauração em polos de crescimento industrial em todo o País resultaram num adicional de quase 2.000 quartos de alta qualidade (principalmente para o turismo de negócio) e um aumento de solicitações de autorização de investimentos em empreendimentos hoteleiros de 3-5 estrelas de USD24 milhões em 2011 para USD694 milhões em Junho de 2014.

O novo Código de Comércio, que entrou em vigor em 2006, estabelece os principais regulamentos que regem a entrada e a condução de negócios por todos os indivíduos e cidadãos corporativos⁴⁴. Para as empresas de turismo, há o requisito adicional e necessidade de conformidade com a lei do turismo e

⁴⁴ Governo de Moçambique (2005): Código Comercial, *Decreto 2/2005*

outros regulamentos relacionados. Os requisitos para investimentos estrangeiros são prova de um ingresso mínimo de 2,5 milhões de meticais (USD 83.300) e uma solicitação e aprovação do Centro de Promoção de Investimentos (CPI)⁴⁵ ou Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado (GAZEDA), Zona Económica Especial (ZEE) ou Zona Franca Industrial (ZFI). A lei moçambicana não distingue entre propriedade estrangeira e local e não impõe restrições à participação estrangeira em empresas que não sejam empresas de mídia, empresas de segurança, casinos, concessões de caça e projetos e concessões de extração de mega recursos. Estes requerem participação mínima de capital moçambicano, variando de 5% a 20%⁴⁶.

A Lei de Terras de Moçambique define os procedimentos de acesso e uso da terra. De acordo com a lei, todas as terras em Moçambique pertencem ao Estado que, mediante requerimento, confere um direito máximo de 50 anos de uso e gozo denominado Direito de Uso e Aproveitamento de Terra ou DUAT. Este direito é provisório (cinco anos para os nacionais e dois anos para os estrangeiros), desde que o investimento seja cumprido. O direito e título para a terra é automaticamente reconhecido e conferido às "comunidades locais" em virtude da ocupação histórica de um território.

O Governo adoptou o Regulamento de Estâncias de Turismo Integrado como um quadro de referência para o desenvolvimento de destinos e empreendimentos turísticos em 2009. Esta mudança de política é apoiada por dois conjuntos de legislações. A primeira estabelece o quadro para a declaração de algumas áreas prioritárias como Zonas de Interesse Turístico (ZIT), ou Zonas de Desenvolvimento Turístico Especial⁴⁷. Como zonas económicas de grande escala para o desenvolvimento turístico integrado, as zonas de turismo de interesse especial (ZITs) também se qualificam como zonas económicas especiais (ZEEs)⁴⁸. O segundo declara formalmente sete (7) ZITs cobrindo dez (10) locais em todo o país⁴⁹, incluindo pequenas parcelas em Metangula e Chiuanga nas margens do Lago Niassa e em terras florestais na borda da cidade de Lichinga; 1.081 hectares em Pemba e na costa leste da Baía de Pemba (de Chuiba a Murrebue); 1.400 hectares ao longo da Baía de Pemba; 1.087 hectares em Lumbo e Sancul; 1.750 hectares em Mossuril Distrito compreendendo Crusse e Ilhas Jamali e 2.750 hectares na costa perto de Inhassoro.

Uma gama de incentivos ao investimento, tais como deduções do rendimento tributável, depreciação acelerada, créditos fiscais e diferimentos, bem como isenções de pagamento de direitos estão disponíveis e se aplicam a actividades que abrangem hotel e atividades relacionadas designadas nessas áreas⁵⁰. Estes incluem a construção, modernização, reabilitação ou expansão de hotéis, acampamentos e locais de caravanas de um mínimo de três estrelas, e a construção de marinas. Entre outros, é concedido um incentivo fiscal de cinco anos às empresas que realizem investimentos em qualquer das actividades acima mencionadas na capital Maputo. Fora de Maputo, um incentivo fiscal de 10 anos é aplicável. Além disso, a lei prevê incentivos adicionais com base na localização geográfica e declara áreas específicas como Zonas de Desenvolvimento Acelerado (ZDA), incluindo locais turísticos como Quelimane, Gorongosa, Ilhas de Moçambique e do Ibo. Estes incentivos reforçados também se aplicam às Zonas Económicas Especiais e Zonas Francas Industriais e incluem uma redução de 50% no imposto sobre as sociedades de 11 a 15 anos e uma redução de 25% no imposto sobre as sociedades para o resto da vida do projecto. Para Maputo, a redução fiscal correspondente é de 6 a 10 anos e de 25% também.

Várias agências estão actualmente envolvidas na facilitação de investimentos. A nível nacional, incluem-se o Centro de Promoção de Investimentos (CPI) sob tutela do Ministério das Finanças; GAZEDA sob tutela do Ministério de Planificação e Desenvolvimento para zonas franca industrial, zona especial económica, bem como zonas de desenvolvimento acelerado; e o INATUR sob tutela do Ministério da Cultura e Turismo para as ZITs. Com excepção do Crusse e Jamali, que está sob a gestão do GAZEDA, coordenação geral e gestão dos ZITs, incluindo desenvolvimento de infra-estrutura, *leasing* de terras, promoção de investimentos e aprovação e licenciamento de todos os investimentos e atividades comerciais dentro do ZIT, Cabe ao INATUR, que criou uma empresa com propósito específico, Mozaico

⁴⁵ Governo de Moçambique (2009): *Leis dos Benefícios Fiscais*, Decreto 4/2009

⁴⁶ Governo de Moçambique (2011): *Leis das Parcerias Público Privado (PPP)*, Concessões de Negócios e Mega-Projetos Decreto 115/2011

⁴⁷ Governo de Moçambique (2009): *Aprovação do Regulamento das Zonas de Interesse Turístico*, Decreto 77/2009

⁴⁸ Governo de Moçambique (2009): *Lei da Regulamentação de Investimentos*, Decreto 43/2009 de 21 de Agosto de 2009

⁴⁹ Governo de Moçambique (2010): *Declaração das Zonas de Interesse Turístico*, Decreto 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79/2009

⁵⁰ Governo de Moçambique (2009): *Códigos de Benefícios Fiscais*, Lei 4/2009 de 12 de Janeiro

do Indico, para a facilitação do investimento. Assim, para investimentos turísticos, a terra pode ser adquirida por negociação directa com as comunidades, solicitação de DUAT ao Estado, e por solicitação ao INATUR (se estiver numa ZIT) ou ao GAZEDA (se estiver numa ZEE). Ainda que os regulamentos para a gestão de ZITs tenham sido promulgados em 2009 e oito ZITs tenham sido formalmente declarados em 2010, o INATUR e o Mozaíco do Indico ainda não conseguiram operacionalizar nenhum dos ZITs. Consequentemente, a aquisição de terrenos nas oito ZITs é por negociação directa com detentores de DUAT existentes e comunidades locais devido à não implementação dos regulamentos das ZITs.

Além da presença dessas instituições ao nível provincial, há também o Balcão de Atendimento Único (BAU), que funcionam como balcão único, oferecendo uma ampla gama de serviços para investidores, incluindo registro de empresas, licenciamento e licenças de trabalho⁵¹. A proliferação de organizações de investimento não é apenas confusa para os investidores, mas também resulta em duplicações e aprovações que não cumprem os planos de uso da terra e as diretrizes de desenvolvimento para ZITs.

O MICULTUR lançou vários programas significativos de investimento turístico nos últimos oito anos, principalmente para desbloquear as ZITs. Estes incluem: a) Os Projectos Âncora para o desenvolvimento do Turismo de Moçambique, lançado em Dezembro de 2006 com assistência técnica da Corporação Financeira Internacional (IFC), visando assegurar investimentos integrados em ecoturismo e *resort* em quatro locais nas regiões sul, centro e norte do país; b) Projecto Arco Norte: lançado em Janeiro de 2006, com assistência técnica e financiamento da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), centrado na conservação dos recursos naturais, preservação histórica e atracção de investimentos turísticos nas províncias nortenhas de Cabo Delgado, Niassa e Nampula (Arco Norte) e c) o Projeto Kapulana Hotels & Resort: um programa de investimentos directos do MICULTUR sob a gestão do INATUR para criar uma cadeia de hotéis pequenos e acessíveis com 8, 12 ou um máximo de 16 quartos. Além do projeto Kapulana, o INATUR controla várias outras propriedades turísticas, mas muitas delas permanecem inoperacionais, tornando impossível para o INATUR alavancá-las para o desenvolvimento.

Embora os programas Ancora de Turismo e Arco Norte tenham ajudado a reduzir os riscos de investimento turístico e a estabelecer sistemas de investimento, ambos programas têm lutado para garantir grandes investimentos e apenas um projeto, relativamente menor na REM, Chemucane Lodge, começou a construção. O programa Kapulana também tem lutado com viabilidade e claramente não tem um critério de negócio para determinar onde e quais investimentos devem ser feitos.

Principais oportunidades e desafios – Ambiente de negócios e investimentos

- *Abastecimento local limitado e altas “fugas” devido as importações:* A cadeia de abastecimento local para o turismo está pouco desenvolvida e uma grande percentagem do abastecimento é importado (vide Secção 2.1.2). Isto leva a uma elevada fuga económica e falta de competitividade de preços e uma limitada conexão indirecta entre os negócios.
- *ZITs ainda não desenvolvidas:* as principais razões devem-se a percepção dos riscos associados a propriedade da terra e a falta de infraestruturas públicas, tais como estradas de acesso, abastecimento de energia, água e serviços de saneamento. Os procedimentos e as responsabilidades institucionais para a obtenção do direito de uso da terra nas ZITs são complexos e a sua implementação não é devidamente monitorada.
- *Capacidade limitada do sector público para levar a cabo a função de facilitador dos investimentos:* o INATUR e a Mozaíco do Índigo ainda enfrentam dificuldades para cumprir com o seu mandato de assegurar um fácil acesso a terra através das ZITs, na promoção de investimentos e do desenvolvimento do turismo, e na gestão dos programas de investimento do Ministério. Os recursos financeiros e *know-how* para implementar qualquer um destes programas são insuficientes. A fraca coordenação com as instituições relevantes a nível local onde os investimentos tem lugar contribui para esta limitação.

⁵¹ Governo de Moçambique (2007): *Decreto* 14/2007 de 30 de Maio

2.7 Desenvolvimento de Recursos Humanos

O Índice de Competitividade de Viagens e Turismo do Fórum Económico Mundial para 2013⁵² classifica Moçambique como 138º entre os 140 em Recursos Humanos, indicando que esta área está em necessidade crítica de intervenção. A implementação da Estratégia de Desenvolvimento dos Recursos Humanos para o Sector do Turismo (2006-2013)⁵³ enfrentou dificuldades devido à insuficiência de recursos humanos e financeiros e pela fraca capacidade institucional. O principal constrangimento foi o facto de os dois principais intervenientes, MICULTUR e INATUR, não terem colaborado desde o início para estabelecer uma implementação e um plano de acção claros para alcançar os objectivos da estratégia e para garantir os recursos necessários para uma implementação bem-sucedida.

O volume de emprego no sector privado da indústria de turismo estima em cerca de 46.000 postos de trabalho, com a maioria na área de alojamento (25.890) e restaurantes e bares (19.460). Os agentes de viagens (cerca de 200), operadores turísticos⁵⁴ (cerca de 250) e guias turísticos⁵⁵ (menos de 200) compõem o restante. Quanto ao emprego no sector turístico, a ANAC conta com 1.028 funcionários (dos quais a maioria são camponeses), o MICULTUR tem 131 funcionários, o INATUR conta com 46 funcionários (dos quais apenas 15 estão directamente envolvidos na execução de programas turísticos) e as DPCULTURs tem cerca de 33 funcionários dedicados ao turismo.

A actual legislação de trabalho torna a demissão de trabalhadores por fraco desempenho, difícil e demorada, levando a mudanças nas práticas de emprego tais como a contratação de pessoal a curto prazo, em vez de emprego a tempo inteiro. Em outros casos, alguns empregadores exploram os funcionários através de longas horas, baixos salários e contratação deliberada de menos trabalhadores. Vários empregadores relataram má actuação dos inspectores de trabalho, resultando em multas irrazoáveis e inconsistentes, especialmente para os empresários estrangeiros⁵⁶.

A procura por trabalhadores com habilidade em turismo está em rápido crescimento no País devido ao aumento do turismo de negócios, e a contratação em outras partes do país tem vindo a registar um decréscimo devido a uma redução do turismo de lazer. As projeções para futuras de técnicos habilitados são apresentadas no Volume 2 do Plano Estratégico. As entrevistas com os gestores de hotéis revelam uma escassez geral de pessoal qualificado em todas as categorias de competências, em especial no que se refere ao pessoal administrativo e técnico. À medida que a indústria cresce, a procura por pessoas habilitadas serão necessárias em todos os níveis para acompanhar o crescimento e para recuperar o *deficit* de habilidades existentes no sector. As necessidades específicas identificadas incluem: i) gestão hoteleira, com os actuais licenciados com qualificações turísticas ou afins não possuindo formação técnica para ocupar postos de trabalho no sector hoteleiro; ii) competências técnicas de nível médio, tais como competências culinárias, gestão executiva, recepção; iii) habilidades mais baixas, como operações de bar, serviço de comida e bebidas, sala de atendimento, etc.; e iv) habilidades de *catering*, tais como habilidades de serviço de alimentos e bebidas. A formação geral do serviço é necessária em toda a indústria para melhorar a qualidade de serviço, a atitude e a conduta geral da hospitalidade. Treinamento em línguas estrangeiras é exigido, com prioridade dada às habilidades de língua inglesa.

O diagnóstico identificou ainda a necessidade de melhoria das habilidades para os guias existentes, em matérias de línguas estrangeiras, habilidades interpretativas, comunicação, contar histórias, e conhecimento do destino. Habilidades de guia em actividades de interesse especial, como por exemplo, guias de natureza, animais marinhos ou safaris oceânicos, guia histórico ou cultural, exigem a oferta de formação específica⁵⁷. A capacitação deve ser baseada na demanda existente.

A avaliação das necessidades de formação para o sector de conservação (2008)⁵⁸ revela haver necessidades de formação em operações de serviços de turismo, tais como gestão de acampamentos, reservas, emissão de bilhetes, habilidades em serviços básicos, guia para a natureza local e cultural e conhecimentos da

⁵² Fórum Económico Mundial (2013): *Índice de Competitividade de viagens e turismo para 2013*

⁵³ Ministério do Turismo (2006): *Estratégia para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos no Sector do Turismo (2006-2013)*, MITUR

⁵⁴ Entrevista à João da Neves, Secretário Geral da AVITUM, 4 de Julho de 2014

⁵⁵ Entrevista ao Senhor Pendula, Director da Associação dos guias *freelance*, 29 de Junho de 2014

⁵⁶ Reunião de consulta com intervenientes provinciais, 29 de Junho 2014

⁵⁷ Jane Flood, Maputo a Pe, 1 July 2014

⁵⁸ MITUR (2008): *Estudo das Necessidades de Capacitação para Direcção Nacional das Áreas de Conservação*, 2008

língua inglesa. Algumas capacidades de guia de natureza local devem ser desenvolvidas nos parques para habilitar a população local a participar e beneficiar das actividades do turismo⁵⁹. Os fiscais precisam de formação em habilidades de campo e os procedimentos de aplicação da lei, especialmente à luz das maiores responsabilidades que tem com o combate a caça furtiva.

Necessidade existem ainda de melhorar a formação do pessoal do sector público ligado ao turismo em matérias de línguas (Inglês), gestão de projectos, pesquisa e planificação em turismo, marketing do destino (incluindo comercialização via mídia social e canais de distribuição do turismo), a compreensão dos fundamentos do turismo e gestão de destinos turísticos e investimento. A mesma pesquisa realizada com o pessoal do INATUR revelou a necessidade de treinamento em planeamento turístico, especificamente no campo de pesquisa de mercado, desenvolvimento de planos de ação com base em resultados de pesquisa e marketing digital.

No que diz respeito à oferta de formação, as instituições responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos humanos do turismo incluem: i) MICULTUR com a responsabilidade global pela política de formação turística; ii) INATUR responsável pela execução das funções de capacitação e implementação do plano de RH para o turismo; iii) Ministério da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior, Técnico e Profissional responsável pela formação profissional, que presta através dos 15 centros de formação do Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFP) em Moçambique, bem como unidades móveis de formação em todo o país. O INEFP oferece certificados profissionais num regime de trabalho semelhante a um estágio. O Projecto Integrado da Reforma da Educação Profissional (PIREP), um projecto inter-ministerial para a reforma da Educação e Formação Técnicas e Profissionais (EFTP), desenvolveu qualificações profissionais para o turismo e a hospitalidade, treinou formadores e equipou alguns centros de formação para implementar as qualificações. Foi desenvolvido um conjunto completo de materiais de treinamento para empregos em hotelaria e turismo e pode ser usado em outras instituições ou no sector privado. Com apenas um membro e meio de pessoal dedicado à formação e um orçamento limitado, o INATUR acha impossível fazer justiça ao seu mandato.

Um conjunto de 30 diferentes instituições (universidades, escolas do PIREP e um centro de formação INEFP) oferecem programas de formação em turismo e hospitalidade, incluindo diplomas universitários, certificados de formação profissional e cursos de curta duração⁶⁰. Os números recolhidos nas instituições mostraram um declínio nos graduados no nível universitário, um aumento nos resultados profissionais devido ao PIREP e uma queda na formação profissional devido à diminuição da procura dos estudantes. Os factores que afetam o número de estudantes incluem a consciência limitada da comunidade a cerca turismo como uma escolha de carreira, a percebida falta de atratividade do turismo comparado ao alto crescimento das indústrias de mineração e o facto de que um número crescente de graduados enfrentam dificuldade para encontrar emprego.

As visitas de campo efectuadas para algumas instituições de formação no país revelaram várias deficiências, tais como i) currículo e conteúdo de formação não orientados ao mercado; ii) fracas ligações entre as instituições de ensino e a indústria; iii) falta de instalações de formação prática, o que coloca o ônus sobre a indústria para formar os alunos durante os estágios⁶¹; e iv) capacidade insuficiente de formadores, e professores com experiência técnica limitada e uma ausência geral de experiência na indústria. Como resultado, a maioria dos estabelecimentos forma seus próprios funcionários ou desvia funcionários de outras empresas⁶², especialmente a nível de entrada ou postos de trabalho semi-qualificados, dado que ser difícil encontrar no mercado pessoal já treinado. Uma gama de projectos de desenvolvimento oferece oportunidades de formação complementar em áreas e ocupações geográficas específicas, principalmente as habilidades em hospitalidade, guia turísticos, desenvolvimento das PME e do turismo de base comunitária.

Principais oportunidades e desafios – Desenvolvimento dos Recursos Humanos

⁵⁹ Richard Tapper, Consultor ambiental

⁶⁰ INATUR, Relação de Instituições de Capacitação em Turismo

⁶¹ Observação individual das unidades de capacitação durante as visitas de campo

⁶² Seminários dos actores nacionais em Maputo à 4 de Junho de 2014, Seminários regional Junho de 2014

- *Fraca qualidade de formação para o desenvolvimento de capacidades técnicas* em termos de curricula, equipamentos e actualização da capacidade técnica dos formadores: os centros de formação existentes em todas as zonas turísticas não respondem as necessidades e padrões exigidos pelo mercado. Os principais módulos de formação em turismo não possuem conteúdos de qualidade na pesquisa e planificação do turismo, turismo responsável, gestão de destinos e marketing, gestão de projectos, língua inglesa, e competências para a facilitação de reuniões. Os materiais produzidos e disponibilizados pelo PIREP devem ser melhor aproveitados pelos centros de formação do INEFP e pelo sector privado para apoiar a formação no local de trabalho.
- *Falta de uma unidade de coordenação da formação capacitada no INATUR*: enquanto o PIREP e os centros de formação do INEFP providenciam logística de formação, estas organizações não são especializadas no turismo e não há evidência de que a formação em turismo esteja a receber a devida prioridade. Existem uma clara necessidade de uma unidade especializada para a coordenação das iniciativas de formação em turismo.
- *Lacunas em termos de qualificações dos funcionários públicos do sector do turismo para gerir todas as facetas do turismo eficientemente*: Ficou claro do levantamento das necessidades de formação efectuado, a maioria dos funcionários a vários níveis, têm lacunas na gestão do turismo e em matérias de marketing. A entrega e a dedicação para o trabalho em alguns casos é inadequada e os procedimentos de contratação não garantem a colocação do homem certo no lugar certo.
- *Cultura e conhecimento sobre o turismo é limitada, especialmente entre os jovens e as comunidades*: as comunidades locais e os jovens possuem uma compreensão limitada sobre a importância de excelência nos serviços turísticos, segurança, satisfação do cliente, etc.

2.8 Desenvolvimento sustentável do turismo

A Lei Moçambicana e as políticas do Governo Moçambicano enfatizam a necessidade implementação do desenvolvimento sustentável, e o uso com equidade dos recursos naturais e culturais⁶³. Sustentabilidade no turismo significa garantir o desenvolvimento do turismo justo socialmente, culturalmente sensível e a implementação de práticas sustentáveis, como a gestão eficaz de resíduos, uso sustentável dos recursos hídricos, a prevenção da poluição e o respeito pelos planos e regulamentos aprovados para evitar desenvolvimentos inadequado⁶⁴.

Moçambique tem uma boa legislação e políticas de sustentabilidade, mas há poucas evidências de que esta esteja sendo implementadas em grande escala e com eficácia. O controlo da implementação das regras de ordenamento territorial ou planificação em áreas ambientalmente sensíveis e vulneráveis para assegurar que os desenvolvimentos sejam localizados e projectados de forma adequada de modo a garantir um uso da terra adequado nos destinos turísticos. Muitos empreendimentos nas zonas costeiras são feitos demasiado perto da costa e/ou em dunas, aumentando assim os riscos de danos ligados aos efeitos das mudanças climáticas. Poucos exemplos existem de uma gestão eficaz dos resíduos sólidos e saneamento, gerando poluição visual algumas áreas turísticas.

Estudos detalhados realizados pelo Instituto Nacional de Gestão de Calamidades (INGC) identificaram a zona costeira de Moçambique como sendo particularmente vulnerável aos impactos esperados das mudanças climáticas por causa de suas vastas planícies costeiras de baixa altitude com deltas e secções propensas à erosão, a alta concentração demográfica no litoral, altos níveis de pobreza, defesas costeiras inadequada e desactualizadas e susceptibilidade às acções ciclónicas. Os estudos do INGC identificaram onze cidades e vilas de alto risco ao longo da costa de Moçambique, incluindo todas as principais estâncias turísticas costeiras como estando de forma significativa vulneráveis ao aumento do nível do mar

⁶³ República de Moçambique (2004): Lei do Turismo 4/2004 de 17 de Julho de 2004. Maputo

⁶⁴ United Nations General Assembly, 2012: *Promotion of ecotourism for poverty eradication and environment protection* (Document Reference A/67/228), United Nations, New York

e alterações climáticas extremas. O Conselho de Ministros adoptou uma Estratégia Nacional de Adaptação e de Mitigação às Mudanças Climáticas (ENAMMC), cobrindo o período de 2013-2025. Isso inclui um objectivo específico de garantir que o desenvolvimento do turismo nas zonas costeiras seja menos afectado pelos impactos das mudanças climáticas⁶⁵.

Várias iniciativas foram lançadas para estabelecer nas áreas de conservação e polos de turismo cultural, projectos de Turismo de Base Comunitária (TBC), isto é, empreendimentos onde a comunidade local como um grupo tenha uma participação no capital. No entanto, estes empreendimentos (p.e. no Parque Nacional de Zinave, P.N. de Banhine e PN de Limpopo) tem enfrentado dificuldades na sua gestão ou deixaram de operar, à falta de competências em gestão de negócios e habilidades empresariais por parte das comunidades locais, deficiente acesso ao mercado e ligações. Pelo que tornasse necessário o incremento da formação e apoio para que as comunidades possam gerir por si as infraestruturas turísticas de forma eficaz - quer como operadores de turismo ou como parceiros com operadores experientes turísticos comerciais.

Principais oportunidades e desafios – desenvolvimento do turismo sustentável

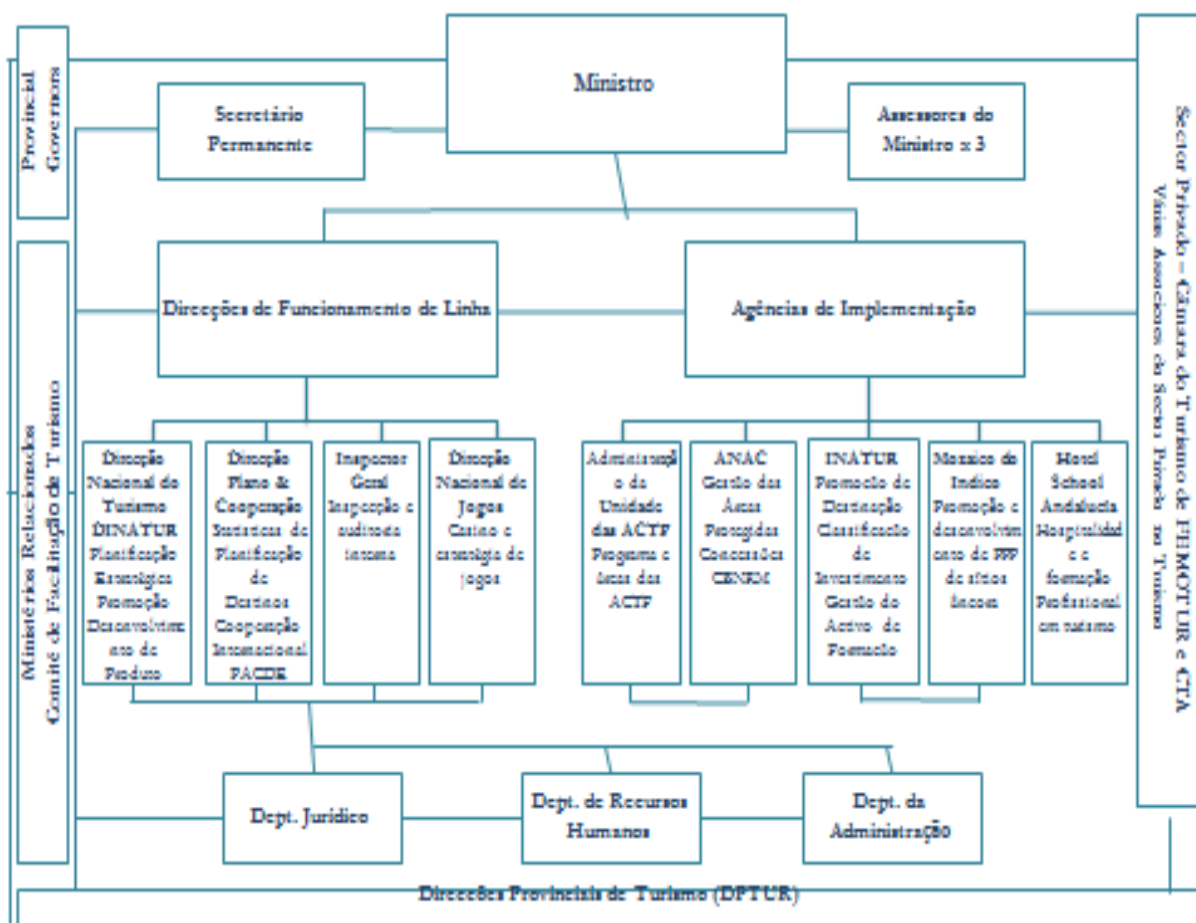
- *Aplicação ineficaz da legislação ambiental:* A legislação e as diretrizes de sustentabilidade para implantação, projeto e construção de instalações turísticas, inclusive a garantia de Avaliações de Impacto Ambiental (EIAs) adequadamente preparadas, não são efetivamente aplicadas e muitos projectos de desenvolvimento não obedecem a legislação ambiental. Esforços têm faltado para retificar e mitigar impactos negativos causados por práticas de desenvolvimento histórico. Além disso, os padrões de sustentabilidade são insuficientemente incorporados nos códigos de construção e nos requisitos do sistema de classificação do turismo.
- *Risco de impactos negativos da mudança climática:* O mapeamento e a localização de empreendimentos muitas vezes não leva em conta a vulnerabilidade ambiental e os efeitos das mudanças climáticas, e as infra-estruturas turísticas existentes geralmente não resistem aos impactos das mudanças climáticas. Os novos desenvolvimentos turísticos nem sempre cumprem a legislação de ordenamento do território e nem sempre são adequados para mitigar os riscos das mudanças climáticas.
- *Consciência e apoio limitados ao desenvolvimento sustentável:* Os decisores e pessoal técnico a todos os níveis do governo e das comunidades nas áreas turísticas, muitas vezes, não parecem levar a sério a sustentabilidade e/ou não têm o conhecimento e a capacidade de aplicar e orientar o desenvolvimento do turismo sustentável.
- *Falta de abordagem integrada para o desenvolvimento comunitário sustentável:* Existem várias barreiras para o envolvimento das comunidades no desenvolvimento do turismo, como a ausência de um sistema de direitos à terra que possa permitir as comunidades formarem parcerias com operadores privados e a limitada capacidade das comunidades para fornecer Bens e serviços ao sector do turismo. A evolução do turismo comunitário baseia-se, em grande medida, na disponibilidade de recursos sem considerar adequadamente a viabilidade financeira e do mercado e existem poucas associações comunitárias de trabalho para gerir o turismo de base comunitário.

2.9 Estrutura institucional

O desenvolvimento do turismo em Moçambique é gerido e controlado por uma gama de órgãos governamentais, conforme ilustrado no resumo abaixo.

⁶⁵ República de Moçambique (2012): *Estratégia Nacional para Mitigação e adaptação às Mudanças Climáticas (2013-2025)*, República de Moçambique, Ministério para a Coordenação da Acção Ambiental

Figura 2.12: Organigrama conceptual do MICULTUR e suas agências⁶⁶



Ministério da Cultura e Turismo (MICULTUR): a direcção do ministério responsável pelo turismo, sob o controle directo do Gabinete do Ministro.

Instituto Nacional do Turismo (INATUR): Equivalente a um conselho de turismo que é responsável pela implementação de programas do sector público em áreas de marketing de destino turístico, capacitação, classificação, promoção de investimentos e gestão de alguns activos governamentais de propriedade turística. O INATUR ainda estava em processo de reestruturação durante o desenvolvimento deste PEDTM II.

Hotel Escola Andaluçia: Responsável por proporcionar formação em hospitalidade profissional. Na altura da elaboração do presente plano estratégico o hotel-escola estava inoperacional.

Mozaico do Indico (MdI): Empresa pública constituída com participação do INATUR (51%) e do Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE) (49%), com o mandato de assegurar o investimento em activos de turismo estatal através de Parcerias Público-Privadas.

Comité de Facilitação Turística: este comité foi criado para melhorar a coordenação entre os vários Ministérios que afectam o desenvolvimento do turismo e são parceiros críticos a este respeito. O comité não parece seguir uma agenda contínua de intervenções estratégicas.

⁶⁶ O diagrama apresenta o funcionamento do ministério do turismo onde também o Ministério da Cultura tem mandado

Direcções Provinciais da Cultura e Turismo (DPCULTURs): As Direcções Provinciais da Cultura e Turismo são responsáveis pelo desenvolvimento do turismo e conservação da natureza em cada uma das nove províncias. As DPCULTURs dão informe aos Governadores Provinciais. Elas são mais bem estabelecidas para cobrir áreas semelhantes de responsabilidade da estrutura nacional do MICULTUR, porém a capacidade e a provisão é limitada.

Governo local: O distrito e as autoridades municipais são responsáveis pelo desenvolvimento do turismo e da gestão “no terreno” em cidades, vilas e regiões. Não obstante, o turismo ainda não recebe o reconhecimento que merece e onde existam planos de turismo, raramente são implementados.

O sector privado é organizado como Federação Moçambicana de Turismo e Hotelaria (FEMOTUR), que compreende uma série de associações nacionais e locais de hospitalidade e associações do turismo. Por sua vez, Femotur lidera a Câmara de Turismo da Confederação das Associações Económica de Moçambique (CTA). A voz do sector privado no turismo é bastante fraca e sua relação com o sector público é quase inexistente.

O MICULTUR tem um significativo orçamento operacional próximo a MZN95 milhões (mais de USD3 milhões), o que lhe dá um espaço substancial para implementar intervenções estratégicas-chave. Não parece haver um processo claro de identificação e selecção de programas com base numa estratégia global de turismo e os detalhes relativos à qualidade, eficiência e eficácia dos resultados são pouco claros. Embora os controles de gastos sejam apertados, com todas as despesas aprovadas pelo Secretário Permanente, o monitoramento do progresso, o fluxo de caixa e os resultados reais alcançados poderiam ser substancialmente melhorados.

As receitas do INATUR derivam de uma variedade de recursos, incluindo uma parcela dos impostos sobre jogos de fortuna ou azar, taxas de aprovação de projetos, multas aplicadas, alugueis pagos pelo uso do seu património e com a maior parte das receitas provenientes do Tesouro Nacional. À primeira vista, as receitas orçamentadas para 2014 de MZN168,259 milhões parecem substanciais, no entanto um exame mais minucioso revela que apenas 36,3 milhões de MT (US \$ 1,2 milhões) estão disponíveis para implementar o principal mandato do INATUR de promoção de destino, formação industrial e empréstimos PME.

O MICULTUR coleta e publica estatísticas oficiais de turismo⁶⁷, citadas neste relatório, mas deve ser usado com circunspecção. Os principais desafios referem-se a i) dados de chegada de turistas com estatísticas de chegada ao turismo nos últimos cinco anos baseados em procedimentos incompletos de recolha devido à introdução inconsistente pelo sistema biométrico (impressões digitais) do Serviço Nacional de Migração, resultando em estimativas em vez de reais Números de chegada do turismo a serem publicados; ii) falta de uma base de dados integrada sobre produtos turísticos e um sistema consistente de recolha de dados pelas Direcções Provinciais da Cultura e Turismo (DPCULTURs) e pelo sector privado; iii) ineficiências metodológicas nos inquéritos de saída dos visitantes, em particular, a falta de capacidade técnica dos inquiridores e os métodos de amostragem usados; e iv) capacidade limitada de gestão da informação no MICULTUR para recolha, interpretação e publicação de estatísticas e pesquisa.

Principais oportunidades e desafios – organização institucional

- *Falta de clareza nas funções em algumas áreas do MICULTUR e suas unidades orgânicas e tuteladas:* Uma comparação detalhada das funções do MICULTUR e do INATUR revela que algumas funções e responsabilidades no MICULTUR e suas unidades orgânicas e tuteladas requerem esclarecimentos e possíveis racionalizações. Estas incluem: a) Marketing e promoção: entre DINATUR e INATUR; b) Planeamento de Destino: entre DPC, DINATUR, INATUR e a Direcção de Jogos Fortuna e Azar; c) Desenvolvimento de recursos humanos: entre o Departamento de Recursos Humanos do MICULTUR e o INATUR; D) Promoção de investimentos: entre DINATUR, INATUR, Mozaico do Indico e IGEPE, e e) Pesquisa e gestão informação: entre DPC, DINATUR e INATUR.

⁶⁷ MITUR (2014): *Indicadores de Referência no Sector do Turismo, 2013*

- *Vasta extensão de controlo ministerial:* todas as Direcções e Unidades reportam directamente ao Ministro. Enquanto, por um lado, isso promove a liderança política, por outro lado, pode inibir a tomada de decisão técnica devido à delegação de questões organizacionais e técnicas demoradas, à aprovação e entrega de projetos, etc.
- *Integração e coordenação inadequadas do desenvolvimento do turismo:* Há falta de coordenação, adesão e implementação de planos de turismo integrado entre a DINATUR, o INATUR, a ANAC, o Projecto MozBio, DPCULTURs e autoridades locais resultando em desenvolvimentos fragmentados e inadequados. O Comité de Facilitação Turística e as suas estruturas de suporte técnico funcionam esporadicamente e não seguem uma agenda coerente. A coordenação e a colaboração entre o INATUR, a ANAC e os diversos programas de doadores para reduzir a sobreposição de actividades e assegurar o planeamento e implementação viáveis são insuficientes.
- *Fraca capacidade de recursos humanos em todos os níveis governamentais:* o MICULTUR e as suas unidades tuteladas apresentam competências turísticas e capacidade financeira limitadas. Os métodos de recrutamento, retenção e avaliação de desempenho são insuficientes para garantir uma capacidade de pessoal consistente e de alta qualidade. Várias iniciativas impulsionadas pelos doadores contribuíram positivamente para aumentar a capacidade de turismo a nível local, no entanto, foram bastante fragmentadas, resultando na diluição de esforços, recursos e impactos. Existem muito poucas associações locais de turismo que funcionem bem.
- *Recursos financeiros limitados e mal utilizados:* A análise do orçamento revela que as unidades orgânicas e tuteladas do MICULTUR não funcionam de acordo com planos de actividades que estabelecem uma ligação com a estratégia que produza resultados mensuráveis. Enquanto o INATUR desenvolveu planos de marketing, a extensão e a qualidade de execução é questionável e a instituição debate com a falta de recursos financeiros. Isto é, por um lado, devido à sua incapacidade de alavancar receitas externas, tais como retornos de activos imobiliários disponíveis, parcerias público-privadas, financiamento, etc. e, por outro lado, não ter uma dotação financeira satisfatória. A expectativa predominante de que o INATUR se torne auto-suficiente no cumprimento de seu mandato nacional não é considerada viável e pode resultar em prioridades operacionais distorcidas.
- *Parcerias público-privadas inadequadas e fracas:* a colaboração e a comunicação entre os sectores públicos e privado é fraca, conduzindo a uma gestão e marketing de destinos fragmentados, à duplicação de esforços e à má comunicação da marca Moçambique e o que ela comunica. As restrições linguísticas continuam a ser um obstáculo para uma colaboração e comunicação eficazes entre os actores. Os novos estatutos do INATUR colocam a gestão estratégica e a supervisão da organização apenas no domínio do seu director-geral e dos directores executivos e não existe um fórum para facilitar uma parceria activa e equilibrada entre os sectores público e privado na implementação da estratégia do turismo. A fraca coesão do sector privado na maioria das províncias e distritos desencoraja ainda mais as parcerias público-privadas.
- *Estatísticas de desempenho e pesquisa em turismo não fiáveis:* as estatísticas de chegadas de turistas publicadas são baseadas em estimativas e não em desempenho real, uma vez que a coleta de dados, interpretação e publicação é comprometida pelos métodos de recolha inconsistentes usados pelo SENAMI. A confiabilidade de alguns factos, como dados e pesquisas publicados pelo MICULTUR, o exemplo dos resultados do inquérito de saída de visitantes, cadastro, etc., são questionáveis.

2.10 Quadro político e regulador

Nos últimos dez anos, foi alcançado um progresso significativo a nível de formulação de políticas e regulamentação. A Política do Turismo e Estratégia de Implementação, aprovado em 2003 estabelece seis objectivos gerais, nomeadamente: a) elevação de Moçambique em destino turístico de classe mundial, b) criação de emprego, c) desenvolvimento do turismo sustentável, d) a conservação da biodiversidade, e) preservação dos valores e orgulho culturais, e f) melhorar a qualidade de vida dos moçambicanos. São destacadas catorze áreas de intervenção prioritárias, traduzidas numa vasta gama de 125 directivas estratégicas específicas. Embora o documento não se concentre em declarar escolhas políticas específicas

e difíceis, inclui todos os requisitos para um crescimento turístico eficaz e serve como uma boa base para o planeamento estratégico e priorização.

A Lei de Turismo aprovada em 2004⁶⁸ estabelece as directrizes que orientam as actividades turísticas em Moçambique, incluindo a declaração de áreas prioritárias de desenvolvimento turístico e as actividades do sector público voltadas para a promoção do turismo, regulando a oferta de produtos e serviços turísticos e definindo os direitos e responsabilidades de Turistas e consumidores de produtos e serviços turísticos. A Lei, também adopta formalmente a política e o plano estratégico para o desenvolvimento do turismo e aloca todas as principais decisões legais relativas à propriedade e regulamentação do turismo ao Conselho de Ministros. Uma série de diplomas promulgados pelo MICULTUR criam como unidades orgânicas tuteladas do MICULTUR, o INATUR e a ANAC, e cria regulamentos de execução relativos a questões operacionais, tanto dentro do MICULTUR quanto dentro de suas estruturas e da indústria do turismo. Estes incluem, por exemplo, os estatutos do INATUR (Decreto 85/2013); Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança (regulamentos de licenciamento, classificação e inspecção - Decreto 97/2013); Agências de Viagens e Turismo (Decreto 41/2005); Regulamento das actividades turísticas (Decreto 40/2007); e regulamento de jogos (Decreto 64/2010).

O desenvolvimento do turismo é apoiado por um conjunto de políticas e decretos governamentais e regulamentos relacionados com a conservação e património cultural, gestão do ambiente, uso e aproveitamento da terra, leis e regulamentos de investimento assim como regulamentos relacionados com a inspecção, trabalho, migração, câmbio de divisas, actividades marítimas tais como mergulho e viagens marítimas.

Principais oportunidades e desafios – políticas e quadro regulamentar

- *Leis e regulamentos de boa qualidade, mas complexos e aplicados de forma inconsistente:* A maioria das políticas de turismo de Moçambique, directrizes de planificação e regulamentos são de boa qualidade; no entanto, como já foi referenciado, o sistema de licenciamento e de regulamentação, os procedimentos necessários para investir no sector do turismo são pesados e a sua aplicação (especialmente a nível local) é incoerente. O processo de implementação não é clara e a monitoria avaliação e não é consistente.
- *Aplicação de políticas e quadro regulamentar a nível nacional-local ineficaz:* Para além da falta de clareza das atribuições do MICULTUR, DPCULTURs, e autoridades Municipais no processo de licenciamento, a relação entre estas entidades denota uma falta de coordenação na aplicação e monitoria do processo de licenciamento.

2.11 Resumo das oportunidades estratégicas e desafios

Uma análise abrangente das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (OMT), com base nos principais resultados nas diferentes áreas chave está contida no Anexo B, e os principais desafios enfrentados pela indústria do turismo em Moçambique em 2014 estão resumidos abaixo.

Embora as viagens de negócio derivadas da exploração dos recursos minerais estejam a impulsionar o crescimento do turismo nos polos industriais e comerciais, como Maputo, Tete, Nampula e Pemba, o turismo de lazer apresenta uma tendência para estagnação. Situações adversas tem afectado a imagem da Marca Moçambique, com destaque para a actuação policial, instabilidade política as ilegalidades cometidas nas actividades de caça e pesca, dentre outros.

O posicionamento do praia-selva não funcionou como uma estratégia de posicionamento, principalmente devido a uma experiência de "selva" pouco competitiva e relativamente fraca, devido à redução da fauna afectada pela caça furtiva (com algumas excepções como Gorongosa). Os mercados de baixo valor e alto volume são dominantes com a excepção de alguns aglomerados de alto valor de baixo volume. Estes desequilíbrios de mercado resultam em alta sazonalidade e desenvolvimentos lineares descontrolados,

⁶⁸ Governo de Moçambique, 2004: *Lei do Turismo*, Decreto n°4/2004

desagradáveis e insustentáveis ao longo da costa e comunidades recebem poucos benefícios resultantes do turismo.

Grandes bloqueios estruturais estão impedindo o crescimento de mercados de lazer de maior valor. Estes incluem o acesso aéreo dispendioso e restritivo, regulamentos complexos e por vezes inadequados, custos e controlos de vistos elevados, uma imagem turística distorcida e capacidade de promoção limitada, incertezas de propriedade e alocação de terras, desenvolvimentos inadequados e degradação ambiental. Além disso, a indústria é caracterizada por alta fuga de receitas de turismo devido à dependência de importações. Há uma expansão limitada do desenvolvimento do turismo e áreas de *resorts* costeiros estão mal conectadas com áreas vizinhas e interior.

A capacidade institucional, habilidades e os recursos para gerir, implementar e monitorar planos e práticas de desenvolvimento sustentável de turismo, são insuficientes em todos os níveis.

Os pontos que se seguem são considerados os elementos mais críticos para desbloquear um potencial turístico de maior valor e merecem atenção imediata:

1. *Necessidade de reduzir as barreiras de acesso aos principais mercados emissores:* Garantir o acesso aéreo acessível e conveniente, melhorar os acessos rodoviários e os transportes para os polos de turismo e reduzindo os custos de visto para os visitantes de lazer de alta renda.
2. *Estimular a demanda dos principais mercados emissores:* Responder às preocupações e percepções sobre segurança pessoal, actuação policial, destruição do meio ambiente, reforçando e protegendo a imagem de marca do turismo de Moçambique, promover de forma eficaz a comercialização do País como destino turístico aos mercados de maior valor, melhorar os recursos humanos, o controlo de qualidade e protecção do consumidor para garantir uma boa relação custo-benefício.
3. *Melhorar as condições de investimento para instalações de médio e alto valor:* Garantir a posse da terra e implementar os controlos existentes de uso e planeamento da terra para atrair o investimento em empreendimentos hoteleiros internacionalmente reconhecidos, com capacidade de alojamento para responder as necessidades dos mercados de alto valor, ao mesmo tempo em que aborda desenvolvimento aleatório e insustentáveis que prejudicam a visão e aumentam a participação da comunidade.
4. *Fortalecer a capacidade de acelerar a execução dos vários planos, políticas e regulamentos:* Fortalecer a capacidade financeira e humana de execução, simplificar os regulamentos e planos de acção, acompanhamento da implementação e reforço do uso de indicadores de avaliação.

Estes factores “ADIC” (Acesso, Demanda, Investimento, e Capacidade) são considerados os principais motores de criação de valor do turismo e merecem atenção especial e prioridade ao definir-se os objectivos estratégicos, objectivos e recomendações.

CAPÍTULO 3: VISÃO

O PEDTM II segue o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (PEDTM I, 2004-2013) e pode ser considerado um plano da "próxima geração" para solidificar a indústria do turismo em Moçambique, levando-a para um caminho de crescimento renovado.

3.1 Visão, metas e objectivos

A visão estabelecida pelo PEDT I continua válida e aceite pelos principais intervenientes. Assim a visão é expressa nos seguintes termos:

Até 2025, Moçambique será um dos destinos turísticos mais vibrante, dinâmico e exótico da África, famoso por suas belas praias e atracções costeiras, produtos eco-turísticos emocionantes e cultura intrigante com uma indústria do turismo em crescimento rápido sustentável.

Para o período 2015⁶⁹-2024 são definidas as seguintes metas de crescimento:

1. Chegadas de turistas

- Incremento de chegadas internacionais, de 1.2 milhões para 3 milhões de visitantes.
- Incremento de chegadas domésticas, de 4.9 milhões para 10.5 milhões de visitantes.

2. Receitas de turismo

- Aumento de receitas de turismo internacional, de USD 1,4 biliões para USD 4.2 biliões;
- Aumento de receitas do turismo doméstico, de USD 1.8 biliões para USD 5.8 biliões⁷⁰.

3. Emprego na área de turismo

- Incremento de postos de emprego directo na área do turismo de 59.900 para 143.700;
- Incremento de postos de emprego indirecto na área do turismo de 173.700 para 416.700.

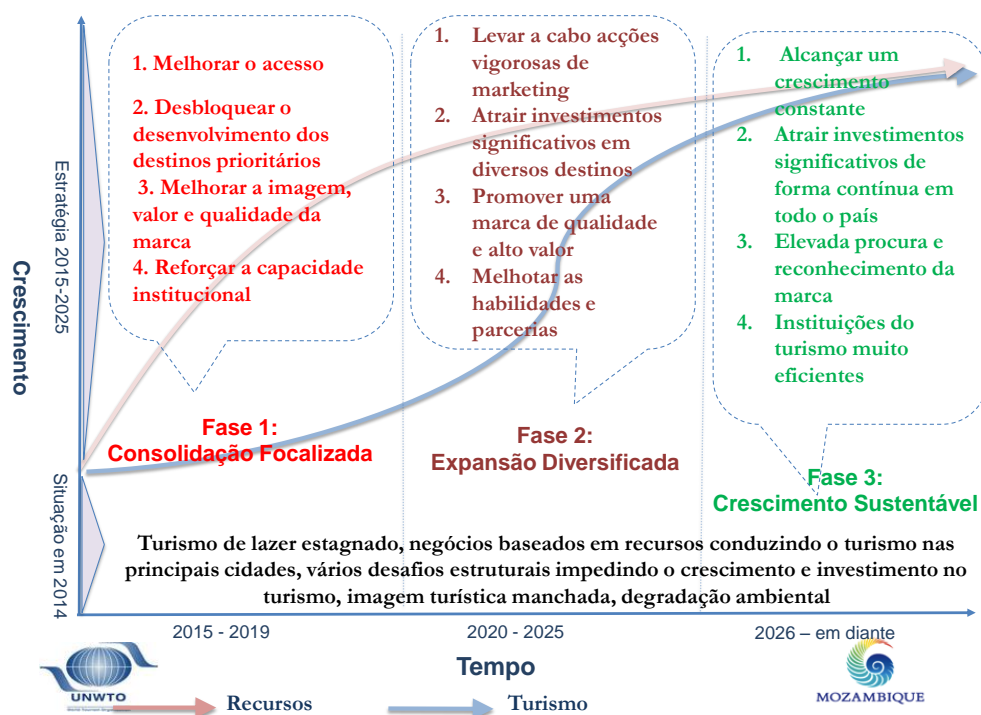
As metas hipotéticas de alto crescimento são sustentadas pela melhoria significativa nos desafios e oportunidades referidas no capítulo de análise de situação. Para atingir as metas de visão e de crescimento, são definidos os seguintes objectivos estratégicos:

1. Melhorar o desempenho e competitividade na área do turismo, reforçando o turismo de lazer e de negócio;
2. Desenvolver atracções, infra-estruturas e serviços turísticos;
3. Melhorar a qualidade de produtos e serviços para a satisfação do cliente
4. Melhorar o acesso e as infra-estruturas turísticas;
5. Promover de forma eficaz a Marca Moçambique em mercados-alvo de maior valor para Moçambique;
6. Garantir um ambiente de negócios e de investimento turístico favorável;
7. Proporcionar recursos humanos qualificados à indústria do turismo;
8. Assegurar um turismo sustentável e benéfico para as comunidades,
9. Prover no turismo, instituições adequadas e sistemas de monitoria eficazes para a implementação da Estratégia;
10. Reforçar o quadro de políticas e regulamento.

⁶⁹ Os dados de 2015 são estimativas, baseadas nas estatísticas de 2013 do MITUR

⁷⁰ Inclui viagens domésticas dos residents repatriados

Figura 3.1: Evolução gradual do turismo em Moçambique



Recomenda-se uma abordagem faseada para o desenvolvimento do turismo ao longo do período da vigência estratégica, conforme ilustra a Figura 3.1. O objectivo é resolver os principais constrangimentos e estabelecer bases sólidas para o futuro crescimento do turismo durante os primeiros cinco anos (2016-2020), seguido de um período de elevado investimento e crescimento com base nestas mudanças (2021-2025), com a indústria a continuar em um caminho de crescimento sustentável após 10 anos.

3.2 Posicionamento estratégico

Proteger e melhorar a posição de Moçambique no mercado internacional é um elemento central da estratégia do turismo.

3.2.1 Posicionamento do mercado recomendado

Uma análise dos recursos Moçambicanos apresentada na Figura 3.2 revela que o País é comparativamente mais forte em relação aos concorrentes regionais nas seguintes áreas:

- **No concernente ao produto:** A sua costa litoral extensa com aproximadamente a 2,700 km de praias tropicais, águas quentes, vida selvagem e safari, locais históricos e culturais excepcionais e riqueza de recursos marinhos e costeiros ainda permanecem não explorados, constituem qualidade excepcional e única na África Austral. Este é, sem dúvida, um diferencial mais credível Moçambicano, complementado fortemente pela mistura de culturas (Africana-Portuguesa-Árabe).
- **No concernente ao mercado:** sua proximidade com o grande mercado sul-africano e o grande mercado internacional que já viaja para a África do Sul.

Moçambique é comparativamente mais fraco em relação aos concorrentes regionais nas seguintes áreas:

No concernente ao produto: vida selvagem e safari, locais únicos, históricos e antigos locais preservados.

No concernente ao mercado: serviço *versus* custos, facilidade de acesso, marca e imagem.

Figura 3.2: Vantagens comparativas de produtos e mercados de Moçambique

CONCORRENTES REGIONAIS	Botswana	Tanzânia	Madagáscar	Maurícias	Zimbabwe	RAS
Posicionamento Actual do Produto	Safari Exclusivo	Selva, Praia, Montanha	Biodiversidade Única	Praias de luxo	Maravilhas Naturais	Vida Citadina / Natureza mista
Experiências de Sítios Únicos/'locais preferidos'	Verde	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho
Áreas de conservação e safari	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde	Vermelho	Vermelho
Maravilhas Culturais	Verde	Bege	Verde	Verde	Bege	Bege
Património Histórico e relíquias	Verde	Vermelho	Vermelho	Verde	Bege	Vermelho
Praias e fauna marinha	Verde	Verde	Bege	Bege	Verde	Verde
Actracções construídas	Bege	Bege	Verde	Vermelho	Bege	Vermelho
Posicionamento Actual no Mercado	Luxo	Mercados Altos	Orçamento para Mercados médios	Luxo	Mercados médios	Preços
Tamanho/Proximidade dos maiores Mercados	Bege	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho
Custo-Benefício	Bege	Bege	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho
Fácil acesso e Compra	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho
Imagem, Saúde e Segurança	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Verde	Vermelho
Guia de interpretação das Cores	Moçambique em <i>vantagem</i>		Moçambique em posição <i>igual a dos concorrentes</i>		Moçambique em <i>desvantagem</i>	

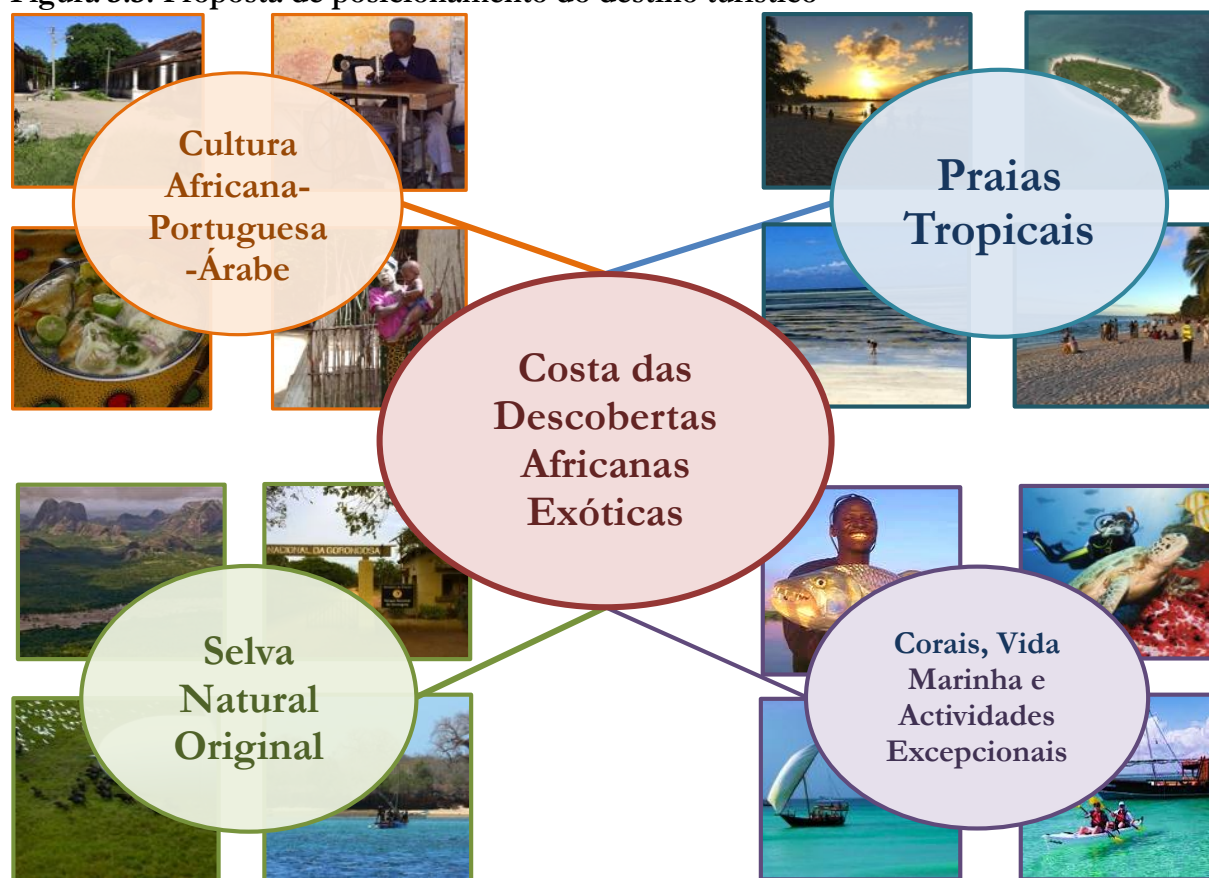
Um forte posicionamento pode ser derivado do litoral de 2.700 km de linha de costa e riquezas marinhas únicas que são incomparáveis na região. Ligada a esta singularidade costeira está a cultura e o património afro-português-árabe, fruto de séculos de exploração e descoberta ao longo da costa e do extenso deserto

que cobre grandes partes do país. Essas riquezas combinam-se para criar uma imagem convincente e credível: "O Descobrimto Exótico de África", como ilustra a Figura 3.3.

As implicações estratégicas deste posicionamento são substanciais, pois significa que Moçambique deve (pelo menos a curto e médio prazo) desenvolver e levar a cabo o marketing das suas potencialidades, como uma força motriz do crescimento turístico. Do posicionamento acima resultam os desafios seguintes:

- *Desenvolver e criar pacote de turismo de aventura:* O posicionamento de Moçambique baseia-se numa experiência activa e não num relaxamento passivo. Tais aventuras poderiam incluir actividades marítimas, desportos aquáticos, a interacção da comunidade, festivais culturais, socialização e culinária local, a exploração de locais históricos, etc. Essas experiências precisam de ser desenvolvidas, divulgadas e apresentadas em pacotes turísticos de maneira profissional;
- *Preservar a beleza natural excepcional:* O ambiente natural, em particular ao longo da costa, é um dos activos de que Moçambique dispõe para competir com outros destinos. Para o efeito, o Governo deve colocar como prioridade a preservação e valorização de atractivos para garantir um desenvolvimento sustentável.
- *Cultivar a autenticidade cultural:* Uma experiência cultural autêntica é uma componente fundamental da identidade moçambicana. Actualmente, os recursos culturais são insuficientemente apresentados e essas experiências devem ser melhoradas e alavancadas.
- *Assegurar a participação da comunidade local:* A hospitalidade, a troca de conhecimentos e envolvimento das comunidades locais são elementos fundamentais para o desenvolvimento do turismo. Para o efeito, deve priorizar-se uma maior consciencialização da população local e dos turistas relativamente as responsabilidades e expectativas que acompanham o crescimento do Turismo.

Figura 3.3. Proposta de posicionamento do destino turístico⁷¹



⁷¹ A figura representa em que pontos Moçambique seria diferente dos seus concorrentes. Isto não deve ser tomado como um slogan ou linha de acção única desta estratégia

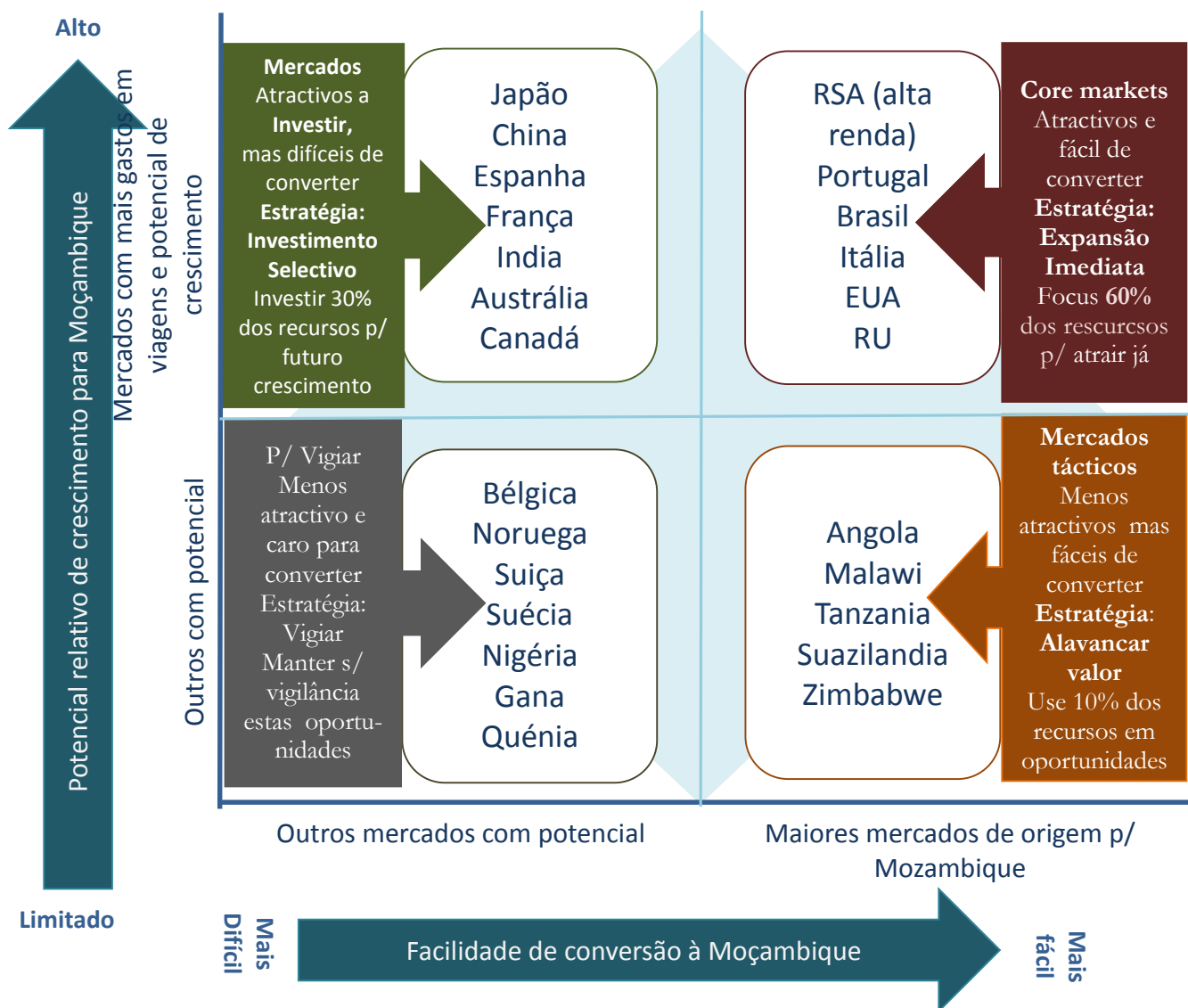
3.2.2 Mercados e produtos alvos

O enfoque do PEDTM II é agregar valor turístico, bem como propor focos de mercados emissores de turismo para Moçambique ou outros destinos alternativos. Para tal, o Governo e o sector privado, devem realizar intervenções estratégicas favoráveis á competitividade nesses mercados.

Fontes de mercados emissores foram classificadas em termo da sua de atractividade (capacidade de gastos), e relativa facilidade de conversão para Moçambique (afinidade históricas e cultural). Como elucidado na figura 3.4 abaixo, será seguida a estratégia de mercado emissor seguinte:

- Principais Mercados: mercados com um grande potencial para crescimento e sucesso a curto prazo. A estratégia é aplicar 60% dos recursos disponíveis para segmentação e expansão desses mercados emissores. Há uma grande sobreposição entre os mercados emissores internacionais identificados pela África do Sul e aqueles que têm potencial de crescimento e são de conversão para Moçambique. Adiciona-se aos mercados-alvo sul-africano são Portugal, Brasil e o crescente mercado doméstico (incluindo expatriados), tendo em conta o seu potencial de crescimento económico, afinidade linguística e fidelidade nostálgica (Portugal em particular).

Figura 3.4: Segmentação do mercados-alvo emissor



- *Mercados a investir:* os mercados internacionais que demonstram alto potencial de gastos com viagens, mas que ainda não têm uma apetência particular por Moçambique estão localizados no quadrante superior esquerdo da figura 3.4 acima representada. Estes incluem China, Índia, Austrália e vários mercados europeus. A conversão destes mercados para Moçambique requer um investimento por um período prolongado. Dada a limitada capacidade orçamental do sector público, a estratégia é de investimento seletivo com apenas 30% dos recursos disponíveis, em grande parte para encorajar o sector privado a liderar a exploração desses mercados.
- *Mercados tácticos:* Os mercados-emissor que aparecem no quadrante inferior direito limitam as despesas de saída, mas têm uma afinidade natural com Moçambique, graças à proximidade e aos laços culturais com Moçambique. A estratégia consiste em utilizar recursos mínimos para alavancar oportunidades específicas, como a melhoria de atracções transfronteiriças adjacentes, eventos, ofertas de preços durante períodos de baixa estação, etc. para atrair estes mercados.

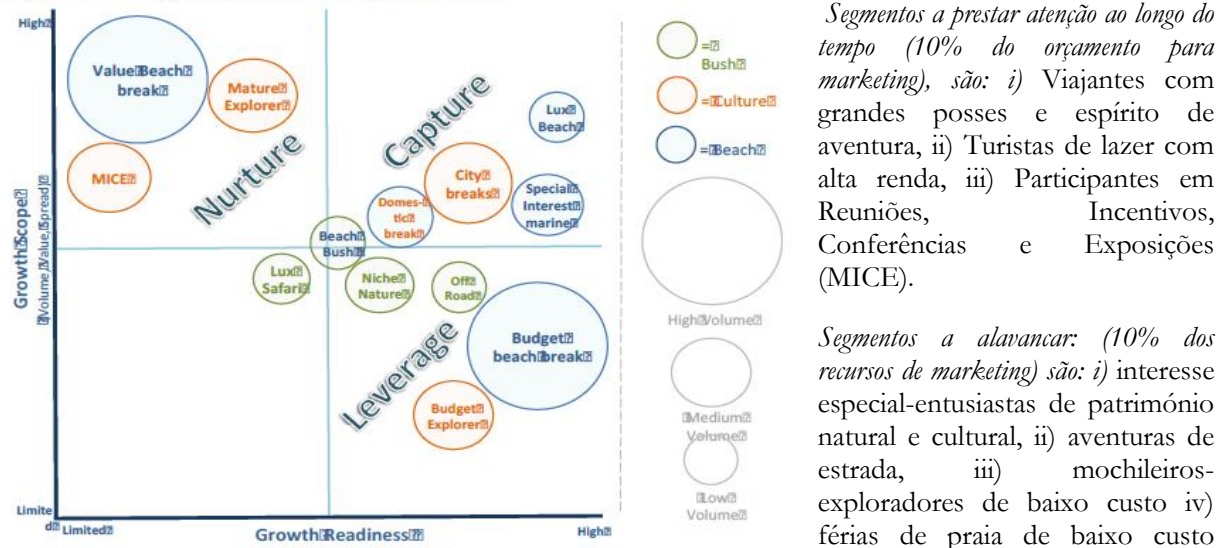
As implicações de marketing desta estratégia de mercados emissores-alvo são exploradas em mais detalhes na secção de marketing e marca.

Esta estratégia procura diversificar os segmentos de mercado e os produtos de Moçambique para atrair visitantes de maior rendimento, particularmente aqueles que visitam a África do Sul e procuram uma experiência complementar de praia e aventura. Os seguintes segmentos de mercado, avaliados na Figura

3.5, devem ser prosseguidos para atingir as metas de crescimento. Um perfil abrangente de segmentos de mercado é refletido na Seção 4.5, Marketing e Marca.

As prioridades imediatas (80% dos recursos destinado a actividade de marketing) são: i) visitantes de curta duração de praia e luxo; ii) visitantes com interesse especial em mergulho e safaris oceânicos; iii) visitantes interessados na combinação do produto praia-selva; e iv) outras opções de visitantes de curta estadia, especialmente na Cidade de Maputo.

Figura 3.5: Quadro estratégico de segmento-alvo

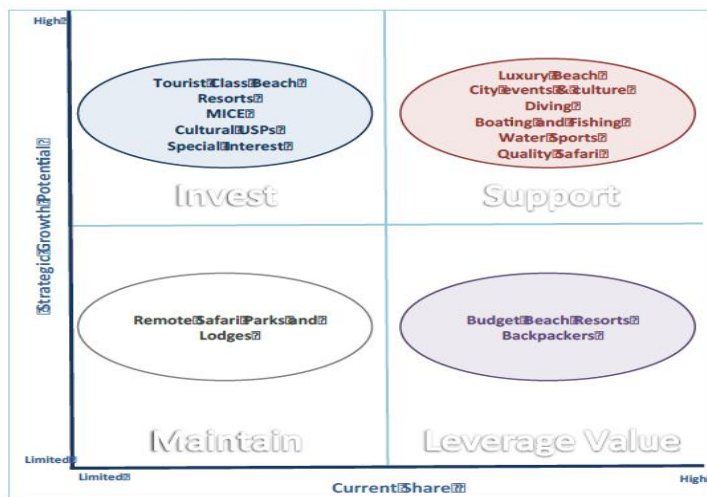


Segmentos a prestar atenção ao longo do tempo (10% do orçamento para marketing), são: i) Viajantes com grandes posses e espírito de aventura, ii) Turistas de lazer com alta renda, iii) Participantes em Reuniões, Incentivos, Conferências e Exposições (MICE).

Segmentos a alavancar: (10% dos recursos de marketing) são: i) interesse especial-entusiastas de património natural e cultural, ii) aventuras de estrada, iii) mochileiros-exploradores de baixo custo iv) férias de praia de baixo custo

(actualmente o maio segmento).

Figura 3.6: Estratégia de desenvolvimento de produto



A Figura 3.6 destaca quatro abordagens para desenvolver produtos em apoio a estratégia de alto rendimento.

Produto alvo para investimento (80% dos recursos para o desenvolvimento): incluindo turistas de alta renda, equipamentos para o MICE, características culturais excepcionais e de interesse especial para instalações de aventura, ecoturismo, etc.

Produtos para apoiar o crescimento contínuo (10% dos recursos para o desenvolvimento), incluindo lodges de luxo nas praias, indústria de mergulho, passeios de barco e pesca desportiva, desporto

aquático, cidades e vilas culturais e safaris de alta qualidade.

Produtos para impulsionar o controlo de qualidade de alto valor (10% dos recursos de desenvolvimento): incluindo resorts de praia de baixo custo e instalações mochileiros.

Produtos a manter: incluem acampamentos e alojamentos comunitários em cada parque como Banhine, Zinave e outros parques.

3.3 Cenários de crescimento

A secção a seguir apresenta três cenários de crescimento do turismo e quantifica seus impactos económicos e de emprego. Os cenários levam em consideração o facto de que o desempenho do turismo ao longo da vigência do PEDTM II dependerá em grande parte da capacidade do governo para implementar as propostas aqui contida. Isso significará a alocação adequada de recursos humanos e financeiros para o desenvolvimento do turismo e a criação de mecanismos adequados para monitorar e coordenar a implementação da estratégia. A visão apresentada no PEDTM II e as recomendações e acções propostas baseiam-se no cenário de alto crescimento. São necessários esforços concertados por todas as partes interessadas para cumprir as premissas mencionadas no cenário de alto crescimento, a fim de assegurar que a ambiciosa visão e metas de crescimento sejam alcançadas.

Três cenários possíveis são delineados na base dos pressupostos seguintes:

Factor	Alto Crescimento	Médio Crescimento	Baixo Crescimento
Crescimento de chegadas domésticas	2015-2019: 7% por ano 2020-2024: 10% por ano	2015-2019: 5% por ano 2020-2024: 7% por ano	2015-2019: 2% por ano 2020-2024: 4% por ano
O crescimento de chegadas internacionais	2015-2017: 8% por ano 2018-2020: 12% por ano 2021-2024: 10% por ano	2015-2017: 4% por ano 2018-2020: 6% por ano 2021-2024: 5% por ano	2015-2017: 2% por ano 2018-2020: 4% por ano 2021-2024: 3% por ano
Condições			
Imagem e marca	Prevalência da paz, melhoria de segurança dos visitantes; O forte crescimento económico e explosão da classe média.	Prevalência da paz, melhoria na percepção significativa, combate a corrupção, segurança de pessoas e bens, Traços de crescimento económico da classe média.	Incidência recorrente de conflito político, desafios como combate a corrupção, ausência de segurança de pessoas e bens, estagnação do crescimento económico médio
Tráfego aéreo e Regime de acesso	Redução significativa dos custos de voo; fáceis e flexíveis procedimentos de imigração,	Os custos de voos reduziram significativamente não se registam mudanças significativas no regime de vistos.	Não redução de custos de passagens aéreas, vistos de entrada difíceis e caros.
Oferta de alojamento	Um investimento significativo em larga escala em <i>resorts</i> , e turismo de lazer nas estâncias de alojamento de padrão internacional.	Investimento moderado na capacidade de alojamento em sintonia com o crescimento do mercado e limitada a escala média, principalmente nos locais de acomodação regional	Ausência ou investimento limitado em alojamento turístico de qualidade.
Infra-estruturas públicas nas áreas de turismo	Investimentos específicos em infra-estrutura de apoio turístico	Infra-estruturas públicas nas áreas de turismo, sem investimento	Infra-estruturas públicas nas áreas de turismo mal conservadas e em deterioração
Marketing de destino	Aumento significativo nas actividades e capacidade de marketing e fortes parcerias público-privadas	Uma agenda básica e tradicional de marketing, com a limitação do aumento das despesas em marketing e parceria público-privada	Marketing de destino estagnado e pouco competitivo, falta de cooperação e de parceria público-privadas
	Melhoramento do	Impulsionar o Sistema	Sistema de classificação

Qualidade de serviços e satisfação do turista	Sistema de classificação, competitividade dos preços, satisfação do turista e sistemas de licenciamento simplificados.	de classificação, os preços manutenção dos preços altos e sistema de licenciamento inalterado	em vigor, desactualizado da competitividade de preços, licenciamento cada vez mais caro e complicado
A capacidade institucional e sistemas de monitoria	Fortalecimento da capacidade institucional a níveis Central e provincial para Implementação e Monitoria,	Capacidade institucional significativamente fortalecida melhorada a monitoria, mas não dedicada unidade independente, ao financiamento do turismo moderadamente melhorada.	Capacidade institucional inadequada, sem um acompanhamento efectivo do progresso e o financiamento na área do turismo continua muito limitado

Os diferentes cenários de crescimento apresentados resultariam na seguinte estimativa de crescimento, em termo de número de chegadas de visitantes, receitas e emprego:

Cenário	Linha de Base de 2013	2015	2019	2024
Chegadas Domésticas				
Alto Crescimento	4 349 878	4 980 175	6 527 993	10 513 399
Crescimento Médio		4 795 740	5 829 252	8 175 828
Baixo Crescimento		4 525 613	4 898 669	5 959 979
Receitas Domésticas				
Alto Crescimento	1 076 072 726	1 811 033 625	2 885 485 000	5 808 878 059
Crescimento Médio		1 743 964 165	2 576 629 349	4 517 319 941
Baixo Crescimento		1 645 732 714	2 165 295 560	3 293 016 410
Chegadas Internacionais (US\$)				
Alto Crescimento	1 128 883 487	1 451 694 493	2 581 760 678	4 233 550 505
Crescimento Médio		1 346 152 918	1 988 520 178	2 562 082 227
Baixo Crescimento		1 294 875 643	1 771 137 507	2 073 168 103
Ganhos Líquidos de Exportação de Visitas (US\$)				
Alto Crescimento	587 019 413	754 881 136	1 471 603 586	2 540 130 303
Crescimento Médio		699 999 517	1 133 456 502	1 537 249 336
Baixo Crescimento		673 335 334	1 009 548 379	1 243 900 862
Emprego Directo (baseado no incremento de chegadas internacionais)				
Alto Crescimento	51 350	59 895	87 634	143 701
Crescimento Médio		55 540	67 497	86 966
Baixo Crescimento		53 425	60 118	70 370
Emprego Total (Postos de Emprego)				
Alto Crescimento	148 915	173 694	254 138	416 733
Crescimento Médio		161 066	195 742	252 201
Baixo Crescimento		154 931	174 344	204 074

As projecções indicam que, o intervalo entre um cenário de alto crescimento dos ganhos em receitas de turismo, em comparação com um cenário de baixo crescimento é aproximadamente USD 4,7 biliões por

ano. Isto representa um retorno altamente positivo e garante um investimento adicional significativo na dotação orçamental do turismo.

3.4 Prioridades de desenvolvimento espacial

Embora não haja escassez de planos e conceitos desenvolvimento espacial do turismo em Moçambique, a implementação tem ficado para trás. O objectivo fundamental para os próximos anos deve ser o de centrar-se na implementação de alguns projectos catalíticos para dar início a um desenvolvimento turístico de maior valor. Na sequência de uma análise aprofundada de todas as áreas prioritárias para investimento em turismo (APIT's), foram seleccionados seis nós de investimento primário e dois nós secundários de investimento como melhores opções para o crescimento de uma base substancialmente mais elevada de lazer e viajantes MICE durante os primeiros cinco anos (Fase 1) do plano estratégico, conforme ilustra a Figura 3.7. A selecção baseia-se numa avaliação das áreas potenciais de desenvolvimento turístico em termos de a) a sua atractividade actual para um turismo de maior valor e b) o seu potencial de crescimento.

Focos de investimento primários:

1. Pemba/Quirimbas
2. Nacala/Ilha de Moçambique
3. Vilanculos/Bazaruto
4. Gorongosa/Chimanimani
5. Maputo Cidade
6. REM/Ponta do Ouro

Focos de investimento secundários

1. Inhambane / Tofo
2. Parque Nacional do Grande Limpopo

Seguem-se as prioridades mais urgentes de planificação, para o desenvolvimento de produtos e infraestruturais nas zonas prioritárias seleccionadas.

Tabela 3.1: Proposta de intervenções-chave nas zonas prioritárias de desenvolvimento do turismo.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
---	---	--------------------------------

1. Pemba/Quirimbas

Dinamizadores de desenvolvimento: Desenvolvimento do Porto Logístico de Pemba; construção da nova cidade e fábrica de processamento exportação de gás natural em Palma; Desenvolvimento do Parque Nacional das Quirimbas, Planos directores e outros legados do projecto Arco-Norte, Plano de estrutura da Cidade de Pemba em elaboração;

Principais destinos: Baía de Pemba, incluindo a praia de Wimbe e a costa oriental de Chuiba, Parque Nacional das Quirimbas, incluindo os Resorts de luxo das Ilhas e o património cultural do Ibo, Lodges Boutique, a transformação da Cidade de Pemba em espaço de entretenimento e cultural.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> Finalizar o plano de estrutura da Cidade de Pemba; Formar grupo de trabalho para a implementação; Pesquisar e testar modelos de apropriação das parcerias público privado; Monitorar e reforçar a implementação Estabelecer uma organização local público - privada de gestão do turismo 	<ul style="list-style-type: none"> Requalificar a praia de Wimbe como um destino de bandeira; Requalificar a zona histórica da cidade de Pemba, ao redor do Porto; Melhorar a protecção ambiental do Parque Nacional das Quirimbas. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria e manutenção de todas as estradas; Plano de gestão de tráfego; Criar uma via pedonal na praia de Wimbe; Melhorar o sistema de drenagem; Melhorar o fornecimento de energia; Melhorar a gestão de resíduos sólidos; Requalificar o aeroporto de Pemba

2. Nacala/Ilha

Dinamizadores de desenvolvimento: Porto de águas profundas de Nacala; Aeroporto Internacional de Nacala e sua Zona Económica Especial; Corredor de Nacala “Corredor de Desenvolvimento do Norte” sob alçada do Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado (GAZEDA); Ilha de Moçambique, proclamado Património Cultural da Humanidade; Zonas de Interesse Turístico (ZITs) de Lumbo, Sancul, Crusse e Jamali.

Principais destinos: Pequenas Estâncias Turísticas de praia na Baía de Nacala e recifes de mergulho; Ilha de Moçambique, Património Cultural da Humanidade; Zonas de Interesse Turístico das Ilhas da Crusse e Jamali até Angoche; Cultura e turismo baseado na comunidade.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> Implementar o Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique; Conceber e desenvolver a visão e o plano de desenvolvimento do projecto âncora de Crusse e Jamali; Elaborar o Plano de gestão ambiental; Incentivar a criação de uma organização de gestão de 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar a melhoria das atracções e actividades turísticas na Ilha Moçambique; Continuar o desenvolvimento da indústria de mergulho em torno de Nacala; Desenvolver rotas cénicas de turismo de base comunitária; Reforçar a promoção para o desenvolvimento do projecto âncora de Crusse e Jamali. 	<ul style="list-style-type: none"> Providenciar infraestrutura e serviços na parte continental da Ilha; Continuar a melhoria na recolha e tratamento dos resíduos sólidos na Ilha; Melhorar o sistema de transporte público na área; Melhorar de vias de acesso para a Zona de Interesse Turístico de Crusse e Jamali.

turismo local.		
----------------	--	--

3. Vilanculos/Bazaruto

Dinamizadores de desenvolvimento: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto e concessões para Lodges de luxo na costa; Plano Director para a Marginal de Vilanculos; Aeroporto de Vilanculos requalificado em 2012; Disponibilidade da parcela da Zona de Interesse Turístico de Inhassoro para o Desenvolvimento do Turismo em grande escala.

Principais destinos: Cidade e Marginal de Vilanculos; Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto; Zona de Interesse Turístico de Inhassoro e a Vila de Inhassoro.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> Expandir o plano de desenvolvimento do turismo existente para tornar-se num plano director de desenvolvimento integrado de Vilanculos; Elaborar um plano prático de gestão ambiental; Estabelecer uma forte organização local de gestão e desenvolvimento do turismo; Fortalecer e monitorar a implementação do ordenamento territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior foco em atrair empreendimentos de estâncias turísticas hoteleiras; Planificar e diversificar o acesso para o Arquipélago de Bazaruto; Expandir o entretenimento familiar; Requalificar a marginal como área de estâncias turísticas e de entretenimento; Desenvolver de forma gradual e realística a Zona de Interesse Turístico de Inhassoro; Melhorar a rentabilidade dos activos do INATUR. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação da pista de aterragem do aeroporto de Vilanculos; Melhorar a via de acesso que deriva da Estrada Nacional N1; Melhorar a gestão de resíduos sólidos domésticos e o saneamento; Construir via de acesso a ZIT de Inhassoro; Melhorar a ligação rodoviária entre a costa e o Parque Nacional de Limpopo.

4. Gorongosa/Chimanimani

Dinamizadores de desenvolvimento: Estrada e corredor ferroviário da Beira; Porto de exportação da Beira; Melhorias nas estradas; Parcerias público privadas de Gorongosa e interacção com a comunidade.

Principais Destinos: Parque Nacional da Gorongosa; Área de turismo comunitário e de conservação de Chimanimani; Cidade da Beira e seus arredores; Reserva de Marromeu.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> Ligação entre Chimanimani e Gorongosa como experiências complementares de ecoturismo; Melhorar o quadro legal, sobre a caça furtiva, o desmatamento, e o garimpo ilegal; Tirar lições a partir de Gorongosa como Centro de Conservação e de Turismo de Excelência; Estabelecer uma organização local de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar pacotes sobre variedades de experiências em oferta de ecoturismo; Desenvolver recursos humanos, infraestruturas e trilhos turísticos para visitantes, em Chimanimani; Apoiar o desenvolvimento do lodge de luxo em Gorongosa; Expandir programas de apoio comunitário em Gorongosa; Desenvolver e sinalizar através de placas, a rota de ecoturismo cénico. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar e assegurar a manutenção da estrada Beira-Machipanda; Assegurar a manutenção e melhoramento do Aeroporto Internacional da Beira; Construir uma ponte que liga o norte da Gorongosa com a linha ferroviária.

5. Maputo Cidade

Dinamizadores de desenvolvimento: Requalificar a Baixa da Cidade de Maputo; Requalificação da Marginal de Maputo; Centro de Conferencias Joaquim Chissano; Plano Urbanístico de Catembe e ponte Maputo-Catembe; Investimento em Hotéis de Negócios e Iniciativa de Parque Ecológico;

Principais Destinos: Cidade de Maputo, Cidade da Matola, Marracuene.

<ul style="list-style-type: none"> Planear e posicionar a Cidade 	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar e impulsionar oportunidades de 	<ul style="list-style-type: none"> Estimular as oportunidades
---	---	--

<p>Maputo como a Cidade de Festivais;</p> <ul style="list-style-type: none"> Expandir o plano da Cidade para incluir o “Grande Maputo”; Desenvolver e implementar uma estratégia de eventos e de negócios na Cidade; Finalizar o Plano Urbanístico da Baixa de Maputo; Criar uma Agência (bureau) de Visitantes e Eventos Turístico da Cidade de Maputo. 	<p>turismo de negócio em parceria com o Centro de Conferências Joaquim Chissano e os hotéis na área;</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o Porto de Pesca como uma área de turismo tipo “Waterfront” e centro de negócios. Implementar as recomendações sobre o desenvolvimento de diversos produtos e eventos culturais. 	<p>associadas à Ponte Maputo-Catembe e ao Projecto de estrada Maputo Sul;</p> <ul style="list-style-type: none"> Lançar uma campanha de limpeza da Cidade e gestão dos resíduos sólidos domésticos urbanos; Melhorar a sinalização e interpretação das áreas turísticas;
--	--	--

6. REM/Ponta d’Ouro

Dinamizadores de desenvolvimento: Construção da estrada desde a fronteira da Ponta de Ouro até a Cidade de Maputo; Reserva Marinha Parcial da Ponta de Ouro declarada; Projectos de desenvolvimento turístico de Chemucane e outras áreas na Reserva Especial de Maputo planeados.

Principais Destinos: REM (Praias localizadas ao longo da costa, incluindo a Ilha de Inhaca); Ponta de Ouro e Ponta Malongane.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> Necessidade urgente de um plano de estrutura para a Vila da Ponta do Ouro e arredores; Monitorar o progresso dos projectos de desenvolvimento e tomar medidas para a mitigação dos impactos e respeito das normas ambientais; Plano de zoneamento detalhado para as parcelas com (DUAT) na Reserva Especial de Maputo (REM), Ponta Malongane e outras áreas; Estabelecimento de uma organização local de turismo para a zona. 	<ul style="list-style-type: none"> Levar a cabo a implementação das oportunidades de desenvolvimento ligadas ao projecto da estrada nacional, proximidade a Maputo e a RSA, a Reserva Especial de Maputo e a Reserva Parcial Marinha como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> Ponta do Ouro: controlo da qualidade do produto; Ponta Malongane: requalificação da área como zona para estâncias turística de praia de alta qualidade; REM: desenvolver estâncias de acampamentos ecoturísticas de qualidade, tipo “Self Catering” para famílias em, na Reserva Especial de Maputo Identificar áreas no interior e na zona tampão da REM para desenvolvimento de empreendimentos de alojamento de alta qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar as vias de acesso as zonas turísticas, criar e reabilitar as estradas internas. Criar zonas de estacionamento e melhorar o acesso à praia na Ponta do Ouro Desenvolvimento de um sistema sustentável de gestão de resíduos sólidos e de saneamento Realizar um estudo de viabilidade para a reabilitação do aeródromo da Ponta do Ouro Melhorar as instalações e equipamento do posto fronteiriço

7. Inhambane/Tofo

Dinamizadores de desenvolvimento: Zonas de mergulho de classe mundial; necessidade de sustentabilidade e melhoria da qualidade; possibilidade de criar uma área Marinha Protegida no Tofo.

Principais Destinos: Cidade de Inhambane; Ponta da Barra; Massinga e Reserva de Pomene; Tofo e praias ao longo da costa.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> Formular e implementar um plano de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a organização e classificação, capacidade de gestão e criação e 	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção sistemática e melhorias de estradas

<ul style="list-style-type: none"> sustentável; • Introduzir concessões formais para mergulho; • Declarar Tofo como área marinha protegida; • Apoiar o envolvimento e participação das comunidades locais. • Apoiar e capacitar as organizações locais de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • aplicação da legislação para o mergulho • Necessidade do controlo da qualidade do produto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na gestão de resíduos sólidos e no saneamento
---	---	--

8. Parque Nacional do Limpopo (incluindo os PN de Banhine e de Zinave)

Dinamizadores de desenvolvimento: Área de Conservação Transfronteira; Baixo progresso do Programa de Reassentamento das Comunidades; Ameaça da caça furtiva.

Principais Destinos: Parques Nacionais de Limpopo; Zinave e de Banhine.

Organização Institucional e Planeamento	Prioridades de investimento em produtos	Prioridades em infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar e implementar o Plano de Maneio do Parque • Introduzir funções e serviços de hospitalidade e turismo. • Intensificar o combate a caça furtiva e acelerar o programa de reassentamento comunitário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o leque de actividades turísticas incluindo a oferta de excursões; • Capacitar os guias turísticos para o exercício adequado da sua profissão; • Criar competências locais em hospitalidade; • Manter e promover os equipamentos criados no âmbito do projecto de Áreas de Conservação Transfronteiriço (ACTF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os sistemas de comunicação nos parques, especialmente comunicação “on-line” e com hóspedes • Melhorar as vias de acesso derivadas das vias principais

CAPÍTULO 4: RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Com base nos objectivos e metas para o desenvolvimento do turismo indicadas na Secção 3, este capítulo apresenta as estratégias e acções propostas para o alcance a curto e médio prazo das metas estabelecidas. O resumo das recomendações e acções são apresentados no início de cada área-chave.

4.1 Desempenho e competitividade do turismo

Meta: *Melhorar o desempenho e a competitividade do sector do turismo, reforçando o turismo de lazer e fortalecer o turismo de negócio.*

Recomendações-chave	Acções
4.1.1 Reduzir os custos operacionais do turismo	<ul style="list-style-type: none">Investigar e reduzir os direitos e as taxas excessivas que têm impacto negativo nos preços do turismo

A análise do desempenho de destino feita na secção 2.1 demonstra a necessidade de reforçar urgentemente o sector do turismo de lazer, que em grande parte estagnou nos últimos três anos. Além disso, o recente crescimento elevado das viagens relacionadas com negócios, incluindo viagens corporativas, reuniões e conferências, fornece uma base viável para o fortalecimento e desenvolvimento da infraestrutura, instalações e serviços turísticos, lançando as bases para a expansão viável do turismo de lazer. Tendo em conta que muitos dos concorrentes turísticos de Moçambique na região pretendem igualmente desenvolver as suas indústrias de turismo, as recomendações contidas neste relatório visam melhorar a competitividade turística de Moçambique e aumentar a sua quota de mercado de chegadas, receitas e empregos, especialmente nos tempos livres e de lazer, Incentivos, convenções e exposições (MICE). A participação continua a ser um factor chave, especialmente no contexto em que Moçambique está a ser posicionado como um dos novos destinos nos mercados do Sul e Leste da África Austral e no Oceano Índico. Os factores imediatos relacionados com o preço que inflacionam os custos operacionais e reduzem o custo-benefício são os custos elevados de acesso aéreo externo e doméstico, preços de alojamento limitados e elevados, procedimentos de vistos pesados e onerosos, níveis de serviço abaixo da média, transporte rodoviário caro, etc.

4.1.1 Redução de custos operacionais do turismo

A indústria do turismo citou como razões para preços não competitivos os altos custos operacionais associados com taxas governamentais, impostos e taxas e a forte dependência de importação de produtos básicos. O Governo deve desempenhar o seu papel na melhoria das condições da indústria turística.

(1) Investigar e reduzir as excessivas taxas que influenciam negativamente nos custos operacionais do turismo e nos preços praticados

De acordo com os operadores, as excessivas taxas e os impostos aplicados pelo governo são, entre outros, os principais motores de tais preços elevados. Isto deve ser investigado mais a fundo e ajustados onde necessário. Estes incluem, entre outros, sobretaxas de combustível para aviação civil e impostos, mudanças de pontos de aterragem nos aeroportos, taxas de importação em equipamentos de turismo e hospitalidade, taxas de atracagem de cruzeiros e impostos, direitos sobre equipamentos de caça e vários outros a serem identificados.

4.2 Recursos, infraestruturas e serviços turísticos

Meta: *Desenvolver atracções, infraestruturas e serviços turísticos de alto valor*

Recomendações chave	Acções
4.2.1 Consolidar e expandir a diversidade e a qualidade das actividades e experiências de turismo	<ul style="list-style-type: none">Focalizar no investimento turístico nas áreas com potencial de mercado viável

baseado na natureza	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria e modernização de equipamentos e experiências de turismo baseado em natureza • Criar pacotes e promovendo experiências baseadas na natureza • Desenvolver e promover as rotas de turismo cénico
4.2.2 Melhorar as atracções e actividades turísticas nas zonas costeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Criar PPPs nas áreas de conservação marinhas; • Implementar normas e controlos para o mergulho e outras formas de recreação marinha; • Criar uma área de Conservação Marinha no Tofo.
4.2.3 Melhorar a caça desportiva sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar as oportunidades oferecidas pela caça desportiva de forma sustentável
4.2.4 Capitalizar o património cultural tangível e intangível do país	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar locais e experiências culturais para torná-los mais atraentes para fins turísticos • Aproveitar o potencial de dança, música contemporânea e tradicional, artesanato, artes cénicas e visuais • Melhorar o Pacote e promoção de experiências de turismo cultural
4.2.5 Desenvolver e promover experiências de turismo urbano	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do tecido de turismo urbano em Maputo • Desenvolver e promover eventos
4.2.6 Melhoria das instalações e serviços turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair investimentos em mercados médios e hotéis internacionais de marca • Estimular o desenvolvimento de operações de assistência em escala de entrada • Melhorar a interpretação, interacção e habilidades de guia em pontos de contacto turísticos

4.2.1 Consolidar e expandir o alcance e a qualidade das actividades e experiências de turismo baseado na natureza

Conforme identificado pelo projecto MozBio⁷², é importante aprender das experiências adquiridas no programa ACTF e focar ainda mais no desenvolvimento do turismo baseado na natureza nas áreas em que há evidência de demanda do mercado e potencial de sucesso. São propostas as seguintes acções:

(1) Focalizar o investimento turístico em áreas com potencial de mercado viável

Com base na análise da situação, recomenda-se que o desenvolvimento de produtos turísticos baseados na natureza durante a primeira fase da estratégia deve concentrar-se nos seguintes domínios: i) Domínios de interesse do desenvolvimento: PN Limpopo; PN Bazaruto; PN Quirimbas; PN Gorongosa; Reserva Especial de Maputo; ii) Áreas de actuação de manutenção (principalmente através de uma abordagem de manutenção e alavancagem dos investimentos

⁷² World Bank (2014) *Mozambique Conservation Areas for Biodiversity and Development Project (P131965) Project Appraisal Document*

existentes realizados através do programa ACTF): PN Banhine; PN Zinave; PN Chimanimani (como experiência complementar à PN Gorongosa) e a longo prazo RN Niassa; RN Marromeo; RN Pomene; RN Gilé, também deve ser considerado para o desenvolvimento futuro de produtos turísticos baseados na natureza considerando a demanda adequada. A ANAC deve identificar cuidadosamente locais potenciais e realizar estudos de viabilidade que estimem o potencial de mercado, os custos de capital e operacionais, os riscos e o retorno do investimento antes de prosseguir com os desenvolvimentos.

(2) Melhor e modernizar os equipamentos e experiências de turismo baseado na natureza

Adicionar facilidades e experiências baseadas na natureza: Novos locais precisam ser cuidadosamente seleccionados para o desenvolvimento como atracções de base natural, tomando em conta a sensibilidade dos locais, sua atratividade e acessibilidade para os turistas e procura de mercado. Alguns locais podem ser adequados para o turismo, mas muito sensíveis para serem desenvolvidos, enquanto outros podem ser capazes de lidar com a pressão dos visitantes, mas podem ser muito remotos. Os locais só são adequados para o desenvolvimento como atracções onde tanto os factores de conservação e o turismo são satisfeitos, tais como a Gorongosa (por exemplo, a obtenção de investimentos em concessões para o desenvolvimento de alojamentos turísticos de alto valor, o desenvolvimento contínuo de opções de excursões e itinerários, Turismo focado); Reserva Especial de Maputo (por exemplo, planeamento e desenvolvimento de itinerários e instalações para excursionistas e dormidas a uma distância acessível da entrada rodoviária e do desenvolvimento turístico); O Grande Maputo (por exemplo, desenvolvimento de excursões turísticas de curta duração (meio dia ou dia) para turistas de fim-de-semana e de negócios e para residentes); Quirimbas (facilidades para observação de aves e experiências culturais em alguns locais seleccionados, etc.).

Aproveitando os investimentos existentes em áreas de foco secundário, onde algumas instalações de turismo já foram estabelecidas através do projecto ACTF (por exemplo, PN Limpopo, PN Zinave, PN Banhine), por exemplo:

- Capacitação do pessoal para proporcionar qualidade serviço nos estabelecimentos turístico;
- Formação de pelo menos um membro do pessoal para serviços de guia e melhorar o seu inglês;
- Desenvolver actividades, tais como passeios, caminhadas, canoagem, etc. para turistas;
- Preparação e divulgação de informações interpretativas electrónicas, impressas e simples, descrevendo os principais ecossistemas e espécies de fauna e outras características significativas do local;
- Provisão e melhoria de sinalização, incluindo rotas de acesso claramente sinalizadoras e de marcação de caminhos de acesso;
- Fornecimento de dados GPS, em formato adequado para utilização em localizadores de rota GPS

(3) Criar e promover pacotes turísticos de experiências baseadas nas áreas de conservação

Promoção e Pacotes: devem ser criados pacotes de turismo baseado na natureza e promovidos através da produção de materiais de informação *on-line* e impressos de alta qualidade usando escritores, editores e pessoal de *design* profissionais. Recomenda-se a nomeação de um ponto focal de comunicação na ANAC para coordenar e apoiar o desenvolvimento, produção e disseminação de materiais de informação para cada área de conservação. Eventos tais como migrações sazonais de espécies, para Observação de baleias ao longo da costa de Moçambique e migrações de aves no Niassa, e Festival de Mergulho de Inhambane

oferecem boas oportunidades para o turismo baseado na natureza e também deve ser apoiado sempre que possível.

Estrutura de taxas: É urgente rever e revisar o cronograma das taxas de entrada, concessão e atividade da Área Protegida (Decreto Ministerial 204/2012). Em muitos casos, as listagens específicas não são claras, tornando-as assim inaplicáveis. Além disso, a lista de taxas deve ser alargada de modo a garantir que as APs possam cobrar por toda a gama de actividades praticadas nas Áreas Protegidas. Talvez o mais importante, muitas das taxas não estão alinhadas com as dos concorrentes internacionais. Para corrigir essas discrepâncias, recomenda-se a revisão e estudos de boas práticas internacionais. Recomenda-se também a estratificação de preços entre parques marinhos e terrestres, bem como entre parques de diferentes níveis de atractividade turística.

(4) Desenvolvimento e promoção de rotas cénicas do turismo

A abertura de novas rotas de turismo, representa um método eficaz de distribuição do turismo dentro de uma área geográfica⁷³. Existem várias oportunidades para se desenvolver rotas turísticas com foco nas 5 primeiras abaixo indicadas na fase 1, a saber:

- *Rota de Praia-selva:* Uma rota de turismo circular pelo centro-sul de Moçambique e que liga o destino selva do Parque Nacional do Limpopo e o destino de praia de Vilanculos. Esta inclui os Parques Nacionais do Limpopo e Banhine, Vilanculos, Xai-Xai e Bilene.
- *Rota da Costa dos Elefantes:* Uma extensão do percurso Costa de Elefantes existente no norte do Kwazulu Natal. Esta inclui a Ponta do Ouro, Ponta Malongane, Reserva Especial de Maputo e a Cidade de Maputo.
- *Rota da Montanha aos Mangais:* Uma bênção para os amantes da natureza, esta rota ligará as áreas populares de conservação como Chimanimani, Gorongosa e Marromeu, famosa pelos seus mangais. Esta rota inclui a Reserva Nacional de Chimanimani, o Parque Nacional de Gorongosa e a Reserva de Marromeu.
- *Rota Património da Ilha:* Destacando um património resultante da influência Africana, Asiática e Europeia, e a reserva marinha do Arquipélago das Quirimbas. Esta inclui a Ilha de Moçambique, Nacala, Pemba, Parque Nacional das Quirimbas e Ilha do Ibo.
- *Experiência do Lago Niassa:* Particularmente atraente para viajantes de aventura em “overlander” provenientes da África do Sul e Zimbabwe para Moçambique e residentes estrangeiros. Esta inclui, Lichinga, Lago Niassa e Reserva do Niassa.

As Associações Locais de Turismo devem ser envolvidas na coordenação e oferta de serviços e produtos turísticos ao longo da rota. Deve ser realizado um inventário de oportunidades e produtos turísticos ao longo das rotas, proceder-se ao seu mapeamento e comercialização de forma prolífica junto aos segmentos alvo de mercado.

4.2.2 Melhorar as atracções e actividades turísticas nas zonas costeiras

A estratégia recomenda a melhoria das infra-estruturas e gestão do turismo em áreas costeiras, especialmente aquelas com altos níveis de turismo, em parceria com o sector privado.

(1) Criação de Parcerias Público - Privado nas áreas de conservação marinha

O envolvimento do sector privado no desenvolvimento de destinos turísticos situados nas áreas de conservação pode produzir benefícios para além da conservação, proporcionando experiência técnica de

⁷³ Meyer (2004) *Tourism Routes and Gateways: Key Issues for the Development of Tourism Routes and Gateways and Their Potential for Pro-Poor Tourism*

gestão, fluxos de renda a estas áreas e investimentos permitindo que as instituições de conservação do destino melhorem a capacidade de implementação e se concentrem nas suas funções para atingir os objectivos de conservação (exemplo, TTF, Austrália)⁷⁴. Exemplos de parcerias que podem ser exploradas entre diversas organizações do sector público e privadas e ONGs operando nas áreas de conservação marinhas incluem produção, venda e publicidade nos balcões de informação turística; licenças para oferecer serviços de mergulho, canoagem ou caiaques, pesca, observação de baleias, passeios de barco, etc.; providenciar infraestruturas básicas para os visitantes tais como energia, água, esgotos, estradas, miradouros, transportes de barco, pontes, sinalização, portões de entrada, sanitários públicos, etc.; desenvolvimento e gestão de áreas de campismo, eco-lodges e lodges de para turistas de alta renda nas ilhas e melhorias da qualidade dos destinos que vão desde campanhas conjuntas de limpeza de praias, que envolvam autoridades, operadores turísticos e turistas e para a introdução e aplicação de normas para regular o mergulho e outras formas de recreação marinha, etc.

(2) Introduzir normas para regular o mergulho e outras formas de recreação marinha

Urge preparar e implementar um plano de desenvolvimento do turismo de mergulho para as Áreas Marinhas Protegidas (AMP) e outras áreas importantes de mergulho. O plano deve conter regras sobre equipamentos de saúde e de segurança, mecanismos adequados para a concessão de licenças para os operadores, à aplicação coerente das regras e controlos de qualidade do mergulho, mapeamento dos principais locais de mergulho, a instalação de pontos de lançamento de barcos e implementação de medidas de gestão da capacidade de carga para proteger locais de mergulho de excesso de uso. A implementação efectiva das regras e controle do turismo de mergulho a nível local é crucial.

Recomenda-se a introdução de um sistema de marcação electrónica (*tag*) para o mergulho, baseado numa taxa uniforme e capacidade de carga específica do local. Mais pesquisas sobre o sistema devem ser realizadas para fundamentar o controlo da actividade e a cobrança de receitas das taxas de mergulho. O sistema de marcação de mergulho também pode ser estendido a outras actividades náuticas. Outras receitas provirão do licenciamento de operadores de mergulho para utilizar locais de mergulho especificados. As receitas devem ser partilhadas entre o governo, o parque, e as comunidades locais, conforme previsto na Lei de Conservação.

(3) Criação de uma Área de Conservação Marinha em Tofo

A costa de Tofo-Inhambane, que é excepcionalmente rica em vida marinha e prevê mergulho de recifes de classe mundial, é uma necessidade urgente de protecção e gestão e o Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural deve declarar como Área Marinha de Protecção. Tal deve ser alcançado através da realização de uma consulta pública sobre a designação da área de Tofo como Área de Conservação Marinha, desenvolvimento e implementação de um plano de gestão para a área de Tofo e inicialização do processo legal e administrativo para a designação. Tal como como outras áreas focais de conservação, a informação e a interpretação devem ser desenvolvidas para este sítio e tornadas acessíveis através do portal Internet; e um ponto focal do turismo designado. Mais importante ainda, os regulamentos existentes devem ser aplicados na área.

4.2.3 Manter e melhorar a caça desportiva sustentável

(1) Maximizar as oportunidades de caça desportiva de forma sustentável

⁷⁴ TTF Australia (undated) *Natural Tourism Partnerships Action Plan*

A ANAC deve trabalhar com os operadores de caça, comunidades, áreas de conservação adjacentes e órgãos e autoridades responsáveis pela fixação e alocação de quotas de caça, para garantir que as mesmas sejam estabelecidas em níveis sustentáveis baseados na melhor informação disponível de todos os actores relevantes na área alvo (Por exemplo, o operador de caça, as autoridades administrativas e as comunidades locais) e implementar um controlo e uma gestão adaptativa. Além disso, Moçambique deve implementar medidas rigorosas (por exemplo, medidas contra a caça furtiva) para proteger a fauna e garantir a disponibilidade permanente de troféus de alto valor, Experiências de safari e benefícios relacionados com a comunidade. A capacidade do Ministério da Terra, Ambiente e do Desenvolvimento Rural e da ANAC deve ser reforçada para continuar a apoiar as resoluções CITES Administrativas e Científicas e reforçar a regulamentação da caça. Além de fixar quotas de caça sustentáveis, é essencial manter a qualidade das espécies de caça Níveis mais elevados e a Autoridade Científica (UEM) deve ser reforçada para este fim.

A promoção do turismo de caça deve ser empreendida com cuidado, já que alguns segmentos do turismo de lazer são particularmente sensíveis a esta actividade. As garantias promocionais que se concentram neste mercado devem reflectir proactivamente a importância da gestão sustentável da fauna e o carácter responsável e sustentável do turismo cinegético em Moçambique.

4.2.4 Capitalizar o património cultural material e imaterial moçambicano

(1) Melhorar locais e experiências culturais para torná-los mais atraentes para fins turísticos

Os progressos registados nos últimos anos no desenvolvimento de instalações específicas e/ou na reabilitação de instalações existentes como teatros e edifícios históricos para mostrar a cultura de Moçambique (por exemplo, o Fortaleza de São João, o Museu das Pescas no Porto Velho de Maputo, o Centro Cultural Franco-Moçambicano Maputo, o local de comemoração das Quatro Cantinas em Matola, o Distrito de Mafalala e a restauração do Fortaleza de São Sebastião na Ilha de Moçambique) é louvável e deve continuar.

Tendo sido declarada Património da Humanidade, a Ilha de Moçambique tem um grande potencial para o avanço do turismo, e a abertura do Aeroporto Internacional de Nacala, os desenvolvimentos em torno do Corredor de Nacala e os desenvolvimentos industriais em Nacala Velha contribuem para o potencial de crescimento económico da região. Produtos que podem ser incentivados para o desenvolvimento futuro incluem instalações para conferências, hotéis *boutique* de alta classe usando edifícios históricos, a restauração de todas as casas de pedra em necessidade de reparação para usos como restaurantes e lojas especializadas, reconstrução de praças e passeios, plantação de árvores e jardins, Restauração de ancoradouros históricos e instalações de atracagem de barcos, etc. Deve ser dado apoio à promoção e desenvolvimento de espectáculos culturais, eventos, artes e ofícios.

A criação de parcerias com empresas turísticas para "adoptar" locais específicos, incluindo parques e edifícios, com o objectivo de melhorar e manter os locais adoptados em boas condições e promovê-los aos turistas (por exemplo, a adopção do Jardim dos Professores pelo Hotel Cardoso).

(2) Aproveitar o potencial da dança e música contemporânea e tradicional, artesanato, artes visuais

Concentrando apresentações culturais em torno de espaços dedicados, como bairros históricos, praças públicas, ruas, etc., cria uma massa crítica de produtos e facilita o uso por turistas (por exemplo, em Feima Artesanato Mercado em Maputo e Makonde Centro de Arte no Museu de etnografia em Nampula). Os eventos culturais devem ser bem geridos e cumprir as normas de higiene e segurança alimentar. Na fase de consolidação da estratégia, os centros de artesanato existentes, como o Mercado de

Artesanato FEIMA em Maputo, devem receber investimentos adicionais para incentivar a inovação e diversificação do *design* do produto, assegurar um rigoroso controlo de qualidade e melhorar a sensibilização do turismo e a forma de lidar com turistas entre artesãos e vendedores de artesanato⁷⁵.

(3) Melhorar os pacotes e a promoção de experiências de turismo cultural

Os *websites* do INATUR devem ser preenchidos com conteúdos abrangentes de turismo cultural para promover o património cultural do País, através de informação e materiais de interpretação, incluindo mapas e as rotas propostas a serem disponibilizados nos pontos de contacto com turistas, como portagens, postos de abastecimento de combustível, portarias de hotéis e restaurantes. Os locais de contacto devem ter sinalização adequada e pessoal formado.

A inclusão de experiências de turismo cultural em pacotes de agências receptoras e dos operadores turísticos através de maior consciencialização sobre as oportunidades de turismo cultural e de educação sobre o destino. As atracções culturais também devem ser fortemente destacadas nas rotas turísticas propostas no ponto 4.1.1 (4) e deve-se providenciar sinalização e painéis de interpretação para os visitantes nos locais chave. Uma vez implantada e organizada a rede de bens culturais, será um passo especial de turismo cultural que ofereça uma entrada reduzida a locais culturais ou taxas de participação para actividades associadas, para Aulas de culinária, poderia ser desenvolvido e comercializado para os turistas.

4.2.5 Desenvolver e promover experiências de turismo urbano

Apesar da maioria das cidades Moçambicanas terem um potencial para melhorar o turismo da cidade, Maputo devido à sua grande população e proximidade e acessibilidade aos mercados regionais, tem uma grande vantagem competitiva e deve ser o foco ao incremento do turismo urbano durante a Fase 1 do plano estratégico. As seguintes acções são recomendadas para o fortalecimento do turismo urbano:

(1) Fortalecer o potencial de turismo urbano em Maputo

Embora Maputo tenha uma série de espaços adequados para experiências de turismo, por exemplo, a área Marginal, a área ao redor da Polana, Costa do Sol, etc., a cidade carece de um espaço turístico multifuncional e seguro (ou seja, incluindo compras, entretenimento, hospitalidade, informação, etc.) com um especial senso de lugar capaz de atrair turistas de todo Moçambique e na região circundante. A zona da Baixa, com os marcos históricos, porto de pesca, estação de comboio e edifícios históricos, deve receber atenção especial e devem ser tomadas todas as medidas possíveis para melhorar e preservar o carácter de património da área (ver propostas catalíticas mais detalhadas). Uma proposta catalisadora desta área é apresentada no capítulo 6.1.3, Mafalala, onde os intelectuais e líderes da luta pela independência viveram criaram estruturas que levaram à independência. Mafalala é também uma comunidade viva, e a *Associação IVERCA* tem trabalhado com a comunidade para desenvolver turismo comunitário.

A cultura contemporânea da cidade, a partir da sua gastronomia e arquitetura colonial dos seus mercados e música de rua, é visível em toda a parte, mas talvez não devidamente empacotada e de forma acessível para os turistas. Além de passeios, oferecidos por *Maputo a Pé*, há uma oportunidade para desenvolver visitas auto-guiadas para peões incorporando as principais atracções turísticas e experiências complementares da cidade, como pastelarias populares, bares e restaurantes.

(2) Desenvolver e promover eventos

Um outro cartão de sorteio para determinados segmentos de mercado, especialmente no mercado doméstico de entretenimento, e oportunidade de mostrar o potencial turístico Moçambicano seria a

⁷⁵ International Trade Centre (2010) *Inclusive Tourism: Linking the Handicraft Sector to Tourism Markets*

realização de eventos em Moçambique. Os eventos podem variar de música e cultura, incluindo festivais gastronómicos, (por exemplo, o Festival anual Azgo, Festival Gastronómico da Ilha de Moçambique, os festivais culturais anuais da Ilha do Ibo e Ilha de Moçambique, Festival Zouk em Maputo, Corrida anual Show em Maputo, Inhambane Festival, etc., para os desafios desportivos, por exemplo, Festival de Mergulho de Inhambane ou o Corrida Camarão, por exemplo. Estes podem se basear em apoio e promovidos a um mercado mais amplo. Existentes eventos culturais de Maputo e da 'vibração' cosmopolita poderia ser uma alavanca para posicioná-la como uma cidade festival (Cidade de festa), semelhante ao status festival cidade desfrutado por uma cidade como Edimburgo. Proposta de Convenção e Eventos Mesa do INATUR deve identificar pelo menos dois eventos existentes com potencial turístico e trabalhar em estreita colaboração com os parceiros sector privado para melhorar a promoção destes. Os eventos actuais, como o Festival Azgo e Avante Moçambique poderia servir como pontos focais, embora os eventos auxiliares deverão ser hospedados durante todo o ano.

Os cidadãos de Maputo devem estar envolvidos em festivais que encorajam iniciativas que visam alcançar metas de inclusão social para a cidade, a fim de promover uma cultura de aprendizagem entre os cidadãos. Os pontos de interesse turístico em toda a cidade devem ser equipados com informações turísticas sobre festivais, os intervenientes como motoristas de táxi, recepcionistas do hotel, técnicos dos balcões de informação turística e dos restaurantes terão de ser formados para fornecer detalhes sobre festivais e actividades a decorrerem no destino, incluindo acesso, preço, dicas de segurança, etc. Devem ser refletidas através das plataformas de mídia social do destino e do *site* oficial de turismo.

4.2.6 Melhorar os equipamentos e serviços turísticos

(1) Atrair investimentos de grupos hoteleiros de marca internacional para visitantes de renda média

O crescimento substancial das chegadas de turistas nacionais e internacionais exigirá investimentos em hotéis maiores do segmento médio, bem como marcas globais e um pacote de incentivos turísticos especiais deve ser desenvolvido para atrair tais desenvolvimentos. A presença da marca expandirá substancialmente a rede de distribuição e alcance de mercado de Moçambique. Esse desenvolvimento de marcas internacionais exigirá mais investimentos públicos em infraestrutura e serviços em massa para apoiar iniciativas do sector privado, particularmente nas ZITs e nos nós de investimento prioritários.

(2) Estimular o desenvolvimento de operações de agências de viagens receptivas

Muitos turistas preferem não viajar de forma independente, e de fazer uso dos serviços de uma empresa de gestão de destino local (DMC). A expansão de operadores de turismo agências de viagens receptivas é urgentemente necessária para empacotar e entregar serviços especialmente para viajantes internacionais, de maior valor “exploradores maduros” e de turismo de praia. As actuais restrições e incentivos de licenciamento relacionados com direitos de importação de veículos neste sector devem ser revistas para garantir um ambiente de funcionamento competitivo e incentivando.

(3) Melhorar a interpretação, interacção e habilidades de guias nos pontos de contacto com os turistas.

Lidar com guias devidamente treinados, que têm um excelente conhecimento e um nível aceitável de Inglês pode criar experiências memoráveis. O pessoal de primeiro contacto com os turistas, como guias turísticos, recepcionistas de hotéis e motoristas de táxi e “tuk-tuk” devem receber formação para as áreas em que actuam. Um programa de “turismo *expert*”, por exemplo, Moçambique *Expert*, deve ser lançado e promovido pela INATUR *on-line* e através de material de marketing, operadores turísticos, etc.

Para as áreas de conservação, os pontos focais de turismo propostos pela ANAC devem ser seleccionados pela sua compreensão e experiência em turismo e conservação, e devem receber treinamento em guias de natureza, idiomas, etc. Para locais onde não há guias, a interpretação poderia ser fornecida de outras maneiras, por exemplo através de materiais escritos e visuais. Os

painéis de informação e mapas, que foram instalados no centro de Maputo para destacar edifícios importantes no desenvolvimento da cidade são um exemplo prático disso. A disponibilidade de informações actualizadas e boas, por exemplo, eventos históricos, desenvolvimentos recentes e mudanças sazonais, como a chegada de espécies migratórias, eventos culturais contemporâneos, tradições, etc., também é importante para a comercialização das atrações.

4.3 Qualidade do produto e serviço

Meta: melhorar a qualidade de produtos e serviços e o custo-qualidade

Recomendações chaves	Acções
4.3.1 Melhorar a eficiência e o âmbito dos procedimentos de licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar e simplificar os processos de requisição de licença • A revisão das regras de licenciamento para separar o licenciamento e classificação
4.3.2 A implementação de um sistema de garantia de qualidade eficiente e credível	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma unidade de classificação separada no INATUR • Rever o regulamento de classificação de estabelecimentos • Desenvolver, implementar, comunicar e gerir um sistema de classificação eficiente

4.3.1 Melhorar a eficiência e o âmbito dos procedimentos de licenciamento

A abordagem a eficiência e o alcance dos procedimentos de licenciamento através da revisão e simplificação dos requisitos de pedido de licença ajudará os actores ao abrir novos negócios, irá incentivar o investimento e vai enfrentar os problemas das urbanizações inadequadas ou ilegais.

(1) Reforçar e simplificar os processos de obtenção de licenças

A capacidade aos níveis provinciais e municipais deve ser reforçada para garantir o licenciamento eficiente. Isso inclui o fornecimento de equipamento adequado, como veículos, bem como formação acabada sobre o processo, requisitos e prazos de processos de licenciamento. A eficiência e responsabilidade a nível provincial deve ser melhorada através de instrumentos como os sistemas de *feedback* ao cliente, linhas de reclamações e gestão de desempenho dos funcionários responsáveis pelos processos de licenciamento.

Os requisitos dos Regulamentos de Licenciamento Comercial devem ser seguidos para simplificar os procedimentos. Todos os requisitos e procedimentos do licenciamento de aprovações de diferentes autoridades em vários níveis de licenciamento devem ser captados e o MITUR deve mapear uma sequência para a combinação de requisitos semelhantes em um único processo mestre simplificado com passos claros e atribuições de papéis entre todas as partes.

(2) Separar o processo de licenciamento do processo de classificação

As instalações de alojamento recém-desenvolvidas tendem a adoptar a classificação inicial citada durante os pedidos de licenciamento como o seu nível de estrelas alcançado sem terem sido devidamente avaliadas numa perspectiva da qualidade de hospitalidade. Para assegurar uma separação clara dos requisitos de licenciamento e dos critérios de classificação, o MICULTUR deve adaptar as regras de licenciamento e Remover os níveis de classificação de estrelas como base para o licenciamento. A nova base poderia, por exemplo, ser o tamanho físico ou o número de salas do projeto em vez do nível de classificação pretendido.

4.3.2 Implementar um sistema de garantia de qualidade eficiente e credível

Moçambique requer alguns elementos críticos para garantir o sucesso do sistema de garantia de qualidade da hospitalidade. Estes incluem um sistema de classificação eficiente e a capacidade dos recursos humanos para a sua implementação

(1) Estabelecer uma unidade de classificação separada no INATUR

A capacidade actual de classificação no INATUR para projectar, desenvolver e implementar um novo sistema de classificação é limitada e um departamento de classificação plena apetrechado é necessária. O departamento de classificação deve ser fornecido com os orçamentos de arranque e operacionais de classificação de *software* de gestão, recrutamento e formação de avaliadores, e uma campanha de comunicação e sensibilização. As taxas propostas para classificação são baixas e devem ser revistas para a sua subida. O processo deve começar pela definição e adopção das actividades e os principais indicadores do departamento de classificação de desempenho e desenvolvimento de um organograma com harmonização de descrições de trabalho.

O sistema de classificação nacional precisa avaliadores credíveis, profissionais e comprometidos para envolver a indústria, aconselhá-los sobre questões de garantia de qualidade, e trabalhar com eles para atingir padrões de qualidade. A formação e selecção criteriosa destes avaliadores são, portanto, fundamentais. Enquanto a equipa das DPTUR em cada província realiza inspecções de licenciamento, esta deve ser claramente separada a partir de avaliações de classificação. Um sistema de avaliadores independentes deve ser considerado, com assessores contratados e pagos com base “por avaliação”. Os avaliadores devem ser colocados de acordo com a densidade e distribuição de estabelecimentos de alojamento, e algumas províncias podem ser agrupadas. Um total de oito avaliadores é recomendado, provisoriamente, para o sistema de classificação.

(2) Desenvolver, implementar, comunicar e gerir um sistema de classificação eficiente

Os seguintes aspectos da regulamentação de classificação actuais exigem uma atenção urgente pelo INATUR: i) as categorias e definições com base em sistemas internacionais de classificação de revisão; ii) alinhamento das normas com as melhores práticas internacionais, incluindo indicadores de qualidade; iii) a redução do ciclo de período de classificação; e iv) o aumento das taxas atribuídas a autoridade de licenciamento. Todos os documentos de suporte e procedimentos para requisição e recursos, avaliação, desenvolvimento, pagamento de assessores, etc. precisam ser desenvolvidos.

Na preparação para o lançamento do sistema o INATUR tem de abordar os seguintes factores de sucesso: i) a instalação de um Sistema de Informação de Gestão de classificação para a gestão do sistema de classificação e de gravação e recuperação de dados sobre o estado de classificação; ii) implementar uma estrutura avaliação de custos eficaz e eficiente credível; iii) alocar orçamento suficiente para a classificação de actividades; iv) lançamento de projecto-piloto de implementação com prioridade para nós de desenvolvimento do turismo; e v) comunicar o sistema de classificação de forma clara e de forma ampla para os participantes da indústria através do *website*, mídia, associações patronais e *workshops* da indústria.

4.4 Acesso e infra-estrutura

Meta: Providenciar acesso turístico de qualidade e infra-estrutura turística relacionada

Recomendações chaves	Acções
4.4.1 Providenciar acesso fácil e acessível aos	• Acelerar a liberalização

mercados-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de um regime de visto mais competitivo aos turistas de grande valor
4.4.2 Avaliar as oportunidades e constrangimentos das infraestruturas ligadas ao turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Alavancar as infra-estruturas do corredor industrial em larga escala para o turismo • Investir em infra-estrutura nos nós turísticos prioritários

4.4.1 Providenciar acesso fácil e acessível aos mercados-alvo

Como indicado na avaliação da situação, os custos e dificuldades associadas ao acesso turístico em Moçambique são considerados como os constrangimentos mais vinculativos no aumento ao valor do turismo e elevação de chegadas.

(1) Reduzir os custos das passagens aéreas

A secção de avaliação da situação do presente relatório demonstra claramente a enorme diferença de preço entre as viagens aéreas para e dentro de Moçambique e concorrentes na região. Uma estratégia concertada é necessária para reduzir os preços, especialmente em rotas regionais e domésticas. As seguintes premissas sustentam as sugestões contidas aqui e precisam ser acordadas pelo MITUR, Ministério dos Transportes (MIT) e outras partes-chave, antes que um avanço seja feito neste respeito: 1) os potenciais benefícios de crescimento turístico superam os lucros associados com o protecção da companhia aérea nacional LAM e as desvantagens de preços associadas que cria, em particular relacionados com o preço de assentos; 2) deve ser possível permitir uma maior concorrência e paridade de preços, mantendo e sustentando a LAM por razões estratégicas. As seguintes intervenções são recomendadas:

Grupo de trabalho de acesso aéreo: Recomenda-se a criação de um grupo de trabalho de acesso aéreo sob tutela do MICULTUR e composto por MICULTUR / INATUR, Ministério dos Transportes, Autoridade de Aviação Civil e Empresa Aeroportuária de Moçambique. Uma investigação minuciosa deve comparar as receitas e prejuízos do turismo e das companhias aéreas em vários cenários e as conclusões devem servir como uma ferramenta para a tomada de decisões informadas pelas autoridades. Essas investigações e discussões de grupo de trabalho devem abordar todos os aspectos que afectam os elevados preços do transporte aéreo, tais como os custos dos condutores das operações das companhias aéreas em Moçambique (regime fiscal de bilhetes aéreos e combustível, taxas de aterragem, manutenção da pista, etc.), ineficiências operacionais actuais, expansão de rotas e portadores, melhoria de acordos bilaterais, etc.

Acelerar a liberalização: Como ponto de partida, a estratégia não recomenda “céu/horizonte aberto” a todo custo e acomoda a política do governo de manter uma companhia aérea nacional. No entanto, isso não deve ser em detrimento do crescimento do turismo e o Governo deve estar cometido a:

- Um caminho de crescimento detalhado para a liberalização aérea e crescimento ao longo dos próximos cinco anos, em busca de “céu aberto” e com o objectivo de, pelo menos, ter uma companhia aérea doméstica adicional, independente atendendo todos os principais locais em Moçambique, e com quatro companhias aéreas regionais sustentáveis, voando e duplicação do número de voos intercontinentais para Moçambique.
- Criação de um regime regulamentar mais independente, separando claramente a autoridade reguladora do espaço aéreo da esfera governamental e aérea política.
- Reduzir de forma proactivamente as barreiras à entrada de empresas estrangeiras, tais como a repatriação de lucros, benefícios fiscais locais, através de canais de distribuição externa, proporcionando faixas horárias viáveis, acordos de licenças de trabalho de pessoal especializado.
- Investigação e implementação de incentivos, tais como a redução de taxas de desembarque, impostos, taxas de combustível, etc., de voos para os pontos-chave de entrada do turismo, como Vilanculos, Nacala, Pemba etc.

Assistência técnica e apoio ao sistema de aviação da LAM: investimentos têm que ser feitos na prestação de assistência técnica a LAM para uma grande e independente revisão de suas operações. Isso deve permitir e incentivar a LAM a realinhar sua estratégia de negócios a favor da concorrência, e uma estrutura que garanta a sua sobrevivência e lucratividade. Além disso os aspectos de aviação para o levantamento do banimento da UE de voos de Moçambique devem ser abordados para assegurar que o embargo seja levantado.

Mediadas de controlo de preços: No caso de o governo optar pela protecção contínua da companhia aérea nacional e uma abordagem em relação à gestão do espaço aéreo moçambicano, como falha de mercado, deve ser reconhecida a intervenção do governo considerada para controlar os preços dos bilhetes não competitivos, por exemplo, colocar uma tampa sobre os preços máximos por voo/milha especialmente em rotas domésticas. No entanto, esta não é a abordagem preferida e liberalização acelerada é recomendada como principal estratégia subjacente à política da companhia aérea.

(2) Introdução de um regime de visto mais competitivo para os turistas de alta renda

Um regime de vistos que permite o acesso fácil e acessível, especialmente para mercados-alvo de maior valor emissores é, portanto, necessário. Além de mostrar um sinal muito positivo para os mercados turísticos, tal abordagem, sem dúvida, resulta em grandes ganhos económicos no turismo. A UNWTO⁷⁶ observa o potencial efeito dissuasor de requisitos restritivos de vistos e sugere cinco métodos para melhorar o acesso de vistos, ou seja, a) melhorar a prestação de informações sobre os requisitos de visto, b) facilitar os processos actuais de vistos através de uma utilização mais eficiente das tecnologias de informação modernos, c) diferenciar o tratamento de visto para os vários tipos de visitantes temporários, d) instituir programas vistos electrónicos e) estabelecer acordos de visto único para a região.

Atrair um mercado cativo de viajantes internacionais de alto valor já numa viagem regional para a África Austral é de extrema importância para o sucesso da implementação de uma estratégia de mercados-alvo de maior valor, conforme descrito anteriormente neste documento. Uma consideração urgente deve ser dada à introdução de um prazo mais curto e de menor custo de visto à chegada (por exemplo USD25 para um visto de 14 dias) para os cidadãos de mercados-alvo de alto valor selectivo, a ser emitido, pelo menos, em Ressano Garcia, no aeroporto de Maputo e outros aeroportos internacionais, com o propósito expresso de incentivar extensões para itinerários da África Austral.

4.4.2 Avaliar as oportunidades e limitações de infraestruturas turísticas

A disponibilidade e propriedade de infraestrutura adequada, como aeroportos, estradas de acesso, saneamento, água e energia eléctrica, em pontos turísticos principais são factores críticos de sucesso para um destino competitivo e uma experiência do visitante de alta qualidade. As seguintes intervenções são propostas.

(1) Alavancar as infraestruturas do corredor industrial em larga escala para o turismo

A análise da situação fornece informações sobre os investimentos actuais e futuros no transporte rodoviário, ferroviário, portuário e de outras infra-estruturas. Cabe às autoridades turísticas a envolver o Ministério da Planificação e Desenvolvimento, Ministério dos Transportes e outras autoridades para assegurar que esses planos industriais incluam opções de desenvolvimento da infra-estrutura de turismo associadas, como a melhoria das vias de acesso aos locais de turismo, instalações de cruzeiro nos portos, o transporte ferroviário equipamentos turísticos, barcos, e expansões de energia eléctrica e de saneamento para incluir áreas turísticas. A proposta de expansão do Comité de Facilitação do Turismo e grupos de trabalho (Secção 5.9) poderia ser um veículo adequado para essa cooperação.

⁷⁶ UNWTO (2013): *Tourism visa openness report, updated for T20 Minister's meeting*, UNWTO

(2) Investir em infraestrutura nas zonas turísticas prioritárias

Várias propostas de investimentos em infraestrutura necessários são apresentadas na Secção 3.4. para alavancar o turismo nas zonas prioritárias de desenvolvimento e estas serão analisadas com os ministérios e autoridades locais relevantes e responsáveis por essas questões.

4.5 Marketing e Imagem

Meta: Promover e comercializar a marca Moçambique de forma eficaz nos mercados-alvo de alta renda

Recomendações chaves	Acções
4.5.1 Estabelecer uma marca turística forte e credível	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar a imagem da Marca do turismo de Moçambique Criar e implementar uma campanha de gestão da imagem eficiente
4.5.2 Promover Moçambique de forma agressiva para alcançar um crescimento acima da média das receitas de turismo	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o conhecimento do mercado turístico para a tomada de decisões Avaliar e melhorar o portfólio de material promocional impresso Promover o destino em parceria com a indústria de viagens e a mídia Promover o turismo de negócio (MICE) Lançar uma campanha integrada de marketing doméstico denominada #maninguenice
4.5.3 Implementar uma campanha de marketing de destino online eficiente	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver <i>websites</i> oficiais do destino como pontos focais do turismo digital Lançar uma campanha de marketing digital de conteúdo atraente

4.5.1 Abordagem de marketing

Efectivamente promover a Marca Moçambicana como um destino de lazer de alto valor é um desafio urgente e crítica, sobretudo tendo em vista a recente estagnação das viagens de lazer. O Quadro a seguir apresenta uma abordagem selectiva para comercialização de Moçambique ao longo dos próximos cinco anos, durante a Fase 1 do PEDTM II.

Quadro 4.1: Resumo da abordagem estratégia de marketing proposta

Estratégia	Mercados emissores	Segmentos Alvos/destinos	Implicações de Marketing
<p>Captar/apoiar/expandir</p> <p>Fase 1: utilizar 80% dos recursos de marketing</p>	<p>África do Sul Portugal Brasil EUA Reino Unido Alemanha Holanda Doméstico (incluindo estrangeiros residentes)</p>	<p>Recreios de praia de luxo Interesse especial - mergulho e banho Mato-praia Recreios de cidade Negócios</p>	<p>Seguir uma abordagem de marketing direccionada e agressiva, principalmente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Campanha de gestão de marca e imagem para manter e aumentar a fidelidade nos principais mercados Melhoria e distribuição de colaterais de marketing Maior foco de comércio turístico, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> Participação em feiras selectivos Ensino e familiarização em comércio

			<ul style="list-style-type: none"> de viagens ○ Marketing conjunto com o comércio de viagens local ● Programa de hospedagem de média de viagens activa ● Conteúdo <i>on-line</i> de grande porte e unidade de média social ● Campanha de marketing doméstico
<p>Investir/nutrir para crescimento</p> <p>Fase 1: utilizar 20% de recursos de marketing</p>	<p>Mercados acima indicados mais os seguintes mercados por investir: Japão, China, Espanha, França, Itália, Índia, Austrália, Canadá</p>	<p>Exploradores maduros Recreios de valor de praia Delegados de MICE Interesse de natureza especial</p>	<p>Seguir uma abordagem discreta de marketing, principalmente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Distribuição de colaterais melhorados de marketing em embaixadas Moçambicanas e operadores turísticos ● Conteúdo direccionado <i>on-line</i> (com tradução de idiomas <i>on-line</i>) e unidade de média social ● Promoção fora do mercado, não participação em feiras até que a base do produto melhore
<p>Alavancar</p> <p>Fase 1: utilizar 10% de recursos de marketing</p>	<p>Angola, Malawi Tanzânia, Suazilândia Zimbabwe</p>	<p>Ornamentadores de praias Orçamento para recreios de praia Aventureiros <i>off-road</i></p>	<p>Seguir uma estratégia de marketing muito direccionado, principalmente através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Interações <i>on-line</i> com fóruns temáticos e meios de comunicação, por exemplo, <i>off-road</i> da RAS, fóruns de mochileiros, etc.
<p>Observar/manter</p> <p>Uso de nenhum recurso</p>	<p>Bélgica, Noruega Suíça, Suécia Nigéria, Gana, Quênia, Zâmbia</p>	<p>Outros, por exemplo, safari puro</p>	<p>Nenhumas intervenções específicas de marketing do que a distribuição de material de marketing em Embaixadas e operadores de turismo que vendem em Moçambique</p>

Em apoio à estratégia de mercado-alvo descrita acima, nos Capítulos 4.5.2, 4.5.3 apresentamos uma vasta gama de objectivos e intervenções de marketing.

4.5.2 Estabelecer uma imagem de marca do turismo credível

A definição adequada da marca, comunicação e gestão da marca é fundamental para transmitir o posicionamento competitivo de Moçambique, tal como descrito na Secção 3 e para proteger e melhorar a sua imagem em face de crises regulares e relatórios desfavoráveis. São propostas as seguintes acções:

(1) Consolidar a identidade da marca de Moçambique

A avaliação sugere que como um destino marinho intocada com influências culturais excepcionais Africana, Árabe, Swahili, Orientais e Portuguesas, Moçambique promete o aventureiro de espírito livre de um encontro interessante num ambiente único, inexplorado, um gosto das pessoas, locais exóticos e quentes com energia e espírito. Como tal, a estratégia propõe a promessa da marca Moçambicana a ser “libertar o seu espírito” (ver o Volume 2: Relatório dos Antecedentes para uma marca total, incluindo a pirâmide de marca abaixo).

Moçambique tem um logotipo de turismo bonito e bem projectado e é de extrema importância que as proporções, o rosto colorido, posicionamento visual, colocação de sinalização e publicidade, etc. sejam feitos correctamente e de acordo com as directrizes claras da marca. Um *kit* de ferramentas da marca

detalhado com orientações sobre a utilização da marca e sua identidade completa deve ser estendido a todos os interessados e estar disponível *on-line*. O logotipo da marca visual Moçambicana tem sido usada sem um *slogan* ao longo dos últimos anos, apenas acompanhado pelo termo «Moçambique», propõe-se que um slogan seja incluído no logotipo para fortalecê-lo, comunicar a promessa da marca e fornecer uma ponto âncora para o orgulho da comunidade e mensagens colectivas pela indústria do turismo. As opções a seguir podem ser consideradas:

Quadro 4.2: Sugestões de *slogans*

Temas	Possíveis <i>slogans</i> associados
<i>Sabor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moçambique - Sabor de África • Moçambique - Costa de Sabores • Moçambique - País/Destino com Sabor • Moçambique - Sabores Extraordinários • Moçambique - África com Sabor
<i>De espírito livre/vivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moçambique - Para espíritos livres/vivos • Moçambique - Para os de espírito livre/vivo • Moçambique - Liberte seu espírito • Moçambique – Ponha o seu espírito em liberdade • Moçambique – Espírito Livre
<i>Inexplorada</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moçambique - África Inexplorada • Moçambique - Tocados por África • Moçambique – Inexplorada África

Para assegurar a aplicação coordenada e coerente da marca, a responsabilidade pela gestão de aplicação da marca deve ser assumida claramente através de uma nomeação formal “equipa guardiã da marca”, compreendendo os sectores público e privado, incluindo um representante do INATUR que vai tomar a responsabilidade final. Para fazer o uso bem-sucedido da marca, o INATUR deve torná-la como o seu negócio para entender as necessidades e preferências dos mercados-alvo; o que é importante para eles; como eles percebem o destino e os concorrentes de Moçambique; como se comunicar com eles e quais os produtos que cumpram as suas exigências.

(2) Implementar uma campanha eficiente de gestão da imagem

A imagem de marca do turismo em Moçambique foi muito negativamente afectada por incidentes esporádicos e, por vezes isolados de perseguição policial, a caça furtiva descontrolada e conflitos armados. Sem estratégia proactiva de gestão de imagem e comunicação de crise para combater essas percepções negativas, a marca destino de Moçambique está em perigo de danos a longo prazo.

Uma equipa de trabalho de gestão de imagem deve ser criada, de modo que as partes interessadas de Moçambique fala por numa só voz e criar e implementar um plano de acção de gestão de imagem proactiva abrangente. A equipa deve incluir os intervenientes do sector público e privado, incluindo um oficial de média experiente, com fortes relações de imprensa, e deve contar com o apoio das partes interessadas a nível local e nacional relevantes para crises particulares, tais como gestão de desastres, a polícia e imigração. Um plano abrangente de gestão de imagem deve ser desenvolvido, incorporando todos os papéis e as responsabilidades que têm de ser cumpridos, as comunicações e marketing necessário, e identificação de todas as partes interessadas que precisam estar envolvidas para apoiar a equipa e seus objectivos. O fornecimento de informações em pontos de contacto turísticos deve ser incorporado dentro do plano de gestão de imagem. O INATUR deve identificar pontos em que os turistas possam vir a ser “tocados” e fornecer informações para orientá-los durante toda a sua estadia, incluindo um número de emergência.

O plano de gestão de imagem deve incluir um plano de comunicação de crise turística para lidar com situações específicas, abordando temas como: avaliação da escala e do impacto da crise; criação de equipa

de gestão de crises com papéis claros e um porta-voz da média mandatada; um número de celular em *roaming* e programa desenvolvido para ser cumprido antes, durante e pós-crise; contacto regular, programado com as partes interessadas; articulação proactiva com a média para gerir percepções e informações; mecanismos de comunicação preferidos, incluindo linhas de informação directas gratuitas e informação de centros de visitante; e uma campanha de restauração de imagens pós-crise.

A iniciativa especial deve ser lançada em conjunto com os serviços de polícia para tratar de práticas que são prejudiciais ao turismo, como a perseguição policial, corrupção etc. Um programa conjunto de cuidados aos visitantes deve ser lançado entre o MITUR e os serviços de polícia e oficiais seleccionados devem ser treinados em atendimento ao cliente e comunicação, e colocados em atracções turísticas e em rotas que levam aos destinos turísticos. O sector privado também deve ser envolvido em tal iniciativa.

4.5.3 Promover agressivamente Moçambique nos mercados-alvo

(1) Melhorar o conhecimento sobre o mercado de turismo para a tomada de decisões

Uma investigação séria e fiável sobre a capacidade de mercado daria ao INATUR uma visão sobre tendências de mercado e oportunidades, contribuiria na orientação do seu marketing de destino e indica o importante papel desempenhado pelo turismo, fornecendo evidências para apoiar o investimento turístico. As seguintes acções são recomendadas neste respeito:

(a) *Melhorar a funcionalidade, confiança e interpretação dos inquéritos aos visitantes internacionais e pesquisas de despesas domésticas*

Enquanto os rastreios actuais e pesquisas sobre gastos domésticos realizadas em parceria entre o INE e o MICULTUR (DPC) constituem um passo em direcção correcta. No entanto, a metodologia de pesquisa sobre visitantes e o seu uso podem ser substancialmente melhorados envolvendo o INATUR em direccionar as pesquisas, melhoria da concepção do questionário, de amostragem mais representativa, trabalho de campo profissionalismo e melhor interpretação e comunicação dos resultados do inquérito.

(b) *Realizar e controlar pesquisas de mercado e informações relativas aos mercados-alvo e segmentos de origem*

Para além das pesquisas de saída dos visitantes e dos inquéritos ao turismo doméstico, é necessária uma investigação do segmento-alvo específico no que se refere i) aos padrões de viagem, necessidades e preferências do crescente mercado de expatriados relacionados com o *boom* dos recursos naturais e ii) Estudos e pesquisas aprofundados, disponíveis, realizados pelas autoridades de turismo da vizinha África do Sul⁷⁷ e pela OMT, acessíveis através da sua biblioteca abrangente da OMT. A necessidade mais importante é que o INATUR planeje pesquisas de mercado para informar sua estratégia e programas de marketing, adaptar a estratégia de marketing de acordo com os resultados e aplicar os resultados para a tomada de decisões estratégicas e táticas.

(2) Avaliar e melhorar o portfólio de material promocional impresso

A produção de marketing de material impresso é cara e deve ser limitada a apenas alguns, folhetos profissionais de alta qualidade, folhetos e mapas, o conteúdo que pode ser reaproveitado e usado em todas as plataformas *on-line* mencionadas abaixo. Além disso, todas as garantias sejam impressas ou *on-line* devem, de forma consistente e precisa, reflectir a identidade visual da marca Moçambicana e a sua linguagem de marca em Português e Inglês. O actual projecto de materiais de marketing deve ser bem avaliado em termos de adequação, qualidade, distribuição e eficiência de custos, e deve ser adaptado, quando necessário para atender a estratégia de mercado-alvo.

⁷⁷ SA Tourism (2014): <http://www.southafrica.net/research/en/landing/research-home>

(3) Promover o destino em parceria com a indústria de viagens e a mídia

Os operadores turísticos afirmam que Moçambique não é um destino de " fácil venda"⁷⁸, e é necessário desenvolver relações fortes, pró-activas e mutuamente benéficas com operadores de mercado e meios de comunicação selectivo, e manter a consciência do destino em mercados estratégicos.

Um plano de acção integrado que visa apoiar estes operadores e meios de comunicação que se encaixa dentro da estratégia global de marketing precisa ser concebido e implementado incorporando actividades como *a criação de um programa de educação em comércio, incorporando formação on-line, como o empregado por Dubai (Dubai Expert), Austrália (Especialistas Aussie) e África do Sul (Fundí), viagens de familiarização do pessoal de vendas da linha de frente de parceiros-chave e também da média material de marketing de destino e um kit de ferramentas de vendas e marketing com imagens, kit de ferramentas e informações da marca que podem ser usados para "falar" sobre o destino acordos de marketing conjuntos em mercados-chave com os principais parceiros comerciais.*

Dados os requisitos de custos e recursos associados à presença de feiras, recomenda-se que uma visão crítica deva ser tomada sobre esses eventos pelo INATUR e seus parceiros da indústria e que apenas oportunidades selectivas deverão ser levadas a cabo na aplicação de recursos públicos em feiras. Por exemplo, não é sensato para Moçambique expor na África do Sul, tanto a África WTM e a Indaba e uma escolha deve ser feita a este respeito, em conjunto com parceiros da indústria local.

Uma representação interna no mercado com os objectivos mensuráveis e prestação de contas em mercados chave, como a África do Sul e Europa , poderia de alguma forma melhorar as relações com o comércio fundamental e a média.

(4) Promover o turismo de negócios (MICE)

Moçambique tem potencial para desenvolver o segmento MICE e de turismo de negócios particularmente em Maputo, graças a construção do Centro de Conferências Joaquim Chissano e o fluxo de homens de negócio de companhias multinacionais ligados a exploração dos recursos minerais, telecomunicações e comércio.

Deve ser desenhado e implementado um plano de marketing específico para o segmento MICE, definindo acções para a produção de materiais promocionais e organização de actividades e solicitar apoio de associações profissionais etc.

Deverá ser criada uma Agência de Convenções e Eventos para posicionar Moçambique no palco internacional de MICE e concorrer proactivamente para eventos e incentivar as viagens de negócios (Secção 4.9.2)

(5) Criar e lançar uma campanha integrada de marketing doméstico denominada #maninguenice

Dado o potencial de crescimento do mercado de viagens local moçambicano uma campanha de promoção do turismo interno deve ser lançada sob o nome coloquial campanha #maninguenice. A campanha #maninguenice usará a estratégia de eventos descrita no ponto 4.2.5 (2), incidindo sobre os promotores do mercado doméstico de entretenimento e cultura para estimular a demanda doméstica do turismo de lazer. Os pacotes de eventos especiais serão criados e comercializados através de diversos canais de distribuição. Além disso, uma pesquisa focada na comunidade de expatriados residentes em Moçambique deve ser realizada para avaliar as necessidades deste potencial sector do turismo doméstico.

⁷⁸ Entrevista com os facilitadores locais e intervenientes do Turismo

4.5.4 Implementar uma campanha de marketing de destino *on-line* eficiente

(1) Desenvolver *websites* do destino oficiais como pontos focais de turismo digital

O novo *site* do INATUR deve fornecer informação confiável, envolvente, actualizada continuamente sobre destino Moçambicano. O *site* é o centro no qual todas as iniciativas de marketing *on-line*, PR, marketing por *e-mail* e até mesmo em mídias sociais deve ser dirigido oferecendo qualidade e informações variadas que podem ser reaproveitadas e divulgadas através de uma gama completa do mix promocional, tais como um *blog* com uma manutenção adequada, media social, e ligações à média de impressão e electrónica. O novo *website* também precisa reflectir a identidade da marca, incluindo o desenho, estilo de direitos autorais, e as imagens usadas. O conteúdo do *site* actual requer uma revisão acabada, se é para reflectir os mercados-alvo e as prioridades de produtos deste PEDTM II.

O portal *website* nacional deve ser apoiado por *sites* provinciais e locais, com base nas áreas identificadas na estratégia de áreas prioritárias espacial.

(2) Lançar uma campanha de marketing digital de conteúdo vibrante

Com o estabelecimento de um forte administrador de *websites* nacionais e provinciais, o INATUR deve usar um mix de canais promocionais de marketing *on-line* e *off-line* para disseminar um conteúdo envolvente e informativo que possa ser reutilizado para atender aos requisitos do canal. O INATUR necessita de uma forte estratégia de marketing digital e de conteúdos e das habilidades e recursos para executá-lo. O desenvolvimento, distribuição, engajamento e medição de conteúdo em curso é uma solução completa. E não deve ser absorvido dentro da equipe para fazer em uma base ad-hoc quando o tempo permite. A assistência externa também será necessária para o desenvolvimento e implementação de campanhas de promoção *on-line* e produção de imagens de conteúdo *on-line* adequado, Vídeo e texto.

Ferramentas de marketing e distribuição *on-line* que o INATUR pode utilizar para mostrar sua identidade de marca de forma integrada incluem um *blog*, Facebook, Google+, Twitter, Pinterest, Instagram, YouTube, Foursquare, Remarketing, e Newsletters e aplicativos para celular. Para todas as actividades de marketing *on-line*, será importante prestar muita atenção à *Search Engine Optimization*, possivelmente via *Pay-Per-Click marketing*. O INATUR deve se concentrar sobre as plataformas mais prováveis para atingir seus mercados alvo de origem e segmentos, em vez de tentar cobrir todos com uma abordagem '*shotgun*'. O Comprometimento constante de mídia social e medição de sucesso é necessária.

Os visitantes envolvidos e felizes são as melhores ferramentas de marketing que Moçambique pode ter e as suas recomendações devem ser aproveitadas através de actividades como a utilização de *hashtags* para marcar conteúdos, iniciar oportunidades de partilha e desenvolver conexões *WiFi* acessíveis em parceria com a indústria. Uma campanha proposta de mídia (ou seja, conteúdo criado pelo usuário) - *#mozmemories* - é detalhada no Volume 2: Background Report com o objetivo de incentivar visitantes e moradores a criar conteúdo gerado pelo usuário e compartilhar suas memórias de Moçambique em plataformas de mídia social.

4.6 Ambiente para investimentos e negócios

Meta: Criar um ambiente favorável para investimentos e negócios

Recomendações chaves	Acções
4.6.1 Reduzir as fugas derivadas das importações	<ul style="list-style-type: none">Melhorar e fortalecer a capacidade de produção das MPMEs no sector do turismoIntroduzir medidas que incentivam o uso de produtos de produção nacional pelas empresas

	do turismo
4.6.2 Fortalecer o acesso ao financiamento para o sector do turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o fluxo de informação entre a indústria e o sector financeiro • Providenciar acesso ao apoio técnico e serviços financeiros as empresas do turismo
4.6.3 Aumentar significativamente os investimentos públicos e privados no turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar projectos de desenvolvimento nas zonas prioritárias de turismo • Criar “banco de terras”, público-privados e comunitários nas zonas prioritárias de desenvolvimento

4.6.1 Reduzir as fugas derivadas de importações

Como foi notado anteriormente a razão principal para a alta relativa dos custos de fazer turismo em Moçambique é a elevada dependência da indústria de turismo nas importações de um grande leque de bens e serviços incluindo produtos básicos como alimentos e bebidas.

(1) Melhorar e fortalecer a capacidade de produção das MPMEs no sector do turismo

Um esforço concertado para uma estratégia de aproximação entre os produtores locais, instituições financeiras e os operadores da indústria de turismo é necessário por forma a minimizar as lacunas entre a produção e distribuição da produção e o fluxo de rendimentos para os produtores locais em todas as províncias. É recomendado que sejam criadas as plataformas *on-line* tal como as já estabelecidas pelo Instituto para Pequenas e Médias Empresas (IPME), Centro de Promoção e Investimentos (CPI), Associação Comercial e Industrial de Sofala (ACIS) para permitir a ligação entre a indústria de hospitalidade e viagens no atinente aos produtores das MPMEs.

Em vários destinos no país, existem oportunidades interessantes para a desova, o desenvolvimento e o aumento de novos estratos de negócios relacionados ao turismo, com base nos recursos naturais, culturais e históricos das comunidades locais. As ofertas de turismo potencialmente atrativas, tais como as culinárias tradicionais e as bebidas que são específicas às regiões geográficas principais, a canoagem tradicional, ensinar e jogar de jogos tradicionais, e desempenhos culturais e musicais, permanecem em grande parte não desenvolvidos em muitos destinos.

O reforço das capacidades das empresas que abastecem o sector do turismo requer intervenções do Governo centradas no apoio consistente a médio e longo prazo. Isto exige que a MICULTUR analise a cadeia de valor do turismo, identifique as oportunidades de "baixa dependência" para o desenvolvimento de fornecedores locais e trabalhe em parceria com os Ministérios da Agricultura, Indústria e Comércio, Finanças e o Banco Central para desenvolver a capacidade do fornecedor.

(3) Introduzir medidas que incentivam o uso de produtos de produção nacional pelas empresas do turismo.

O MICULTUR deve acordar com o sector privado uma série de medidas fiscais para incentivar e inculcar a cultura “comprar em Moçambique” entre os operadores da indústria de hospitalidade e viagens. Adicionalmente a indústria (associações de hotelaria e restauração) poderiam adoptar medidas de auto-regulação e políticas que encorajem seus membros a adquirirem produtos produzidos localmente pelos produtores locais, por exemplo se no raio de 50 km houver produtos com preços razoáveis e com preços competitivos.

4.6.2 Fortalecer o acesso ao financiamento para o sector do turismo

(1) Melhorar o fluxo de informação entre a indústria de turismo e o sector financeiro

Há uma falta de conhecimento na indústria do sector do turismo dos vários produtos financeiros oferecidos pelo sistema bancário e financeiro moçambicano e requisitos de acesso do sector financeiro. Recomenda-se uma plataforma de intercâmbio de informações *on-line* que permita ao sistema financeiro comercializar seus produtos para o sector de turismo. Isto pode ser combinado com a plataforma proposta de "cadeia de correspondência" da cadeia de suprimentos e poderia incluir um *site* simples com uma lista de produtos financeiros disponíveis para o sector de turismo do sistema financeiro nacional, bem como de instituições financeiras regionais e multilaterais.

Esta estratégia poderia também aproveitar o empréstimo do Banco Mundial, recentemente aprovado, de 25 milhões de dólares a Moçambique para promover os mercados financeiros a longo prazo, reforçando a estabilidade financeira, aumentando o acesso das famílias e empresas ao financiamento e aumentando o desenvolvimento dos mercados financeiros a longo prazo.

(2) Providenciar acesso ao apoio técnico e serviços financeiros às empresas do turismo

As empresas do turismo, especialmente as pequenas e médias empresas e os potenciais investidores, devem ter acesso a conhecimentos profissionais e apoio ao financiamento de novas empresas que estão a iniciar as suas actividades. O MICULTUR deve criar uma lista restrita e um catálogo de profissionais e prestadores de serviços empresariais que possam estar disponíveis para empresas de turismo, apoiado por uma facilidade de preparação de projecto sob a forma de um fundo de subsídio de correspondência, com parâmetros claros que empresários e potenciais investidores podem acessar.

Um dos exemplos dessas facilidades é o Programa de Viabilidade de Projetos de Capital do Departamento de Comércio e Indústria da África do Sul, que tem fundos para apoiar estudos de investimentos de viabilidade empresarial.

4.6.3 Aumentar significativamente os investimentos privados e públicos

Para além do fornecimento de infra-estruturas adequadas, tal como acima referido, a atractividade das ZIT e de outros nós prioritários de investimento dependerá de um quadro adequado de gestão e regulamentação.

(1) Iniciação rápida nas áreas prioritárias de investimento turístico

Após quatro anos de designação de ZITs, é importante operacionalizar pelo menos um ou dois modelos viáveis para áreas prioritárias de investimento turístico delineadas na Seção 3.4 que podem ser replicadas em outras partes do país. Dada a quantidade de financiamento e trabalho de fundo que já entrou nos programas Arco Norte e Âncora de Investimento, pode ser apropriado focalizar neles como projetos-piloto e identificar e envolver entidades do sector privado com a capacidade financeira necessária e reconhecido mérito no desenvolvimento e gestão de *resorts* para fazer parceria com o Governo. Dado o actual contexto económico global, deve ser considerada uma abordagem de "pacotes de planos" para o planeamento de locais de maior dimensão e permitir que vários investidores aproveitem oportunidades nessas áreas. Os principais factores de sucesso para as ZITs são a disponibilidade de terras e a sua facilidade de aquisição, a disponibilidade de infra-estrutura e uma estrutura de gestão e regulação que apoia os investidores e garante uma boa qualidade de vida na zona. Isso deve começar com MICULTUR desenvolvendo planos para as áreas, para orientar os usos da terra e alocações para potenciais investidores.

Em Pemba, por exemplo, a empresa ZIT existente, criada pelo INATUR no âmbito do projecto Arco Norte, poderia ser revigorada como uma empresa de gestão de *resorts* em funcionamento para a praia de Wimbe e outras zonas costeiras, incluindo o estabelecimento de um acordo de *joint venture* entre as várias entidades governamentais e privadas proprietários de terras e fornecer os recursos financeiros e humanos necessários para operações eficazes. Esse modelo de empresa de desenvolvimento também poderia ser seguido em outras áreas. Exigirá também o desenvolvimento e a introdução de um quadro regulamentar de apoio e de procedimentos para investimentos nos nós prioritários de desenvolvimento turístico. O Governo considerará as possibilidades de fornecer ligações rodoviárias de ligação aos locais das ZIT declaradas que se encontrem nas APIT acima referidas. Por exemplo, tendo em conta o lançamento do novo Aeroporto Internacional de Nacala, o desenvolvimento do acesso rodoviário na ZIT de Crussi e Jamali que poderá constituir um importante incentivo para o desenvolvimento dos locais.

(2) Criar bancos de terras públicas-privadas-comunitárias em nós de investimento prioritários

Para criar parcelas consideravelmente próximas e de terras necessárias para grandes investimentos, há necessidade de adquirir e compensar os proprietários individuais e comunitários existentes. De acordo com o modelo e opção de "trocas de terras", aberto a agências governamentais envolvidas em PPPs em terras governamentais, deve ser considerado um marco que permita que indivíduos e terras comunitárias sejam trocados integralmente por equidade) através da instituição de confiança comunitário. Isso permite que as comunidades se tornem parceiras no desenvolvimento das áreas prioritárias de investimento turístico. Em vez de tirá-los de suas terras para compensações de curto prazo em dinheiro, comunidades e proprietários individuais têm a oportunidade de se beneficiar como acionistas e administradores de uma actividade de investimento de longo prazo.

Esta actividade exigirá a identificação e titulação de terras dentro das áreas prioritárias de investimento turístico e a criação de um veículo de confiança de investimento para acomodar os proprietários. A participação no fundo fiduciário será proporcional ao valor das terras trazidas.

4.7 Desenvolvimento de Recursos Humanos

A recomendação estratégica de desenvolvimento de recursos humanos tem por base a estratégia anterior de 2006 - 2013, com o objectivo de melhorar a oferta de recursos humanos qualificados para a indústria do turismo Moçambicano.

Meta: facilitar a oferta de recursos humanos qualificados na indústria do turismo

Recomendações chaves	Acções
4.7.1 Melhorar a qualidade e extensão da oferta de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a qualidade da formação e capacidade das instituições de turismo existentes • Apoio a formação em turismo no ambiente de serviço
4.7.2 Desenvolver uma cultura de turismo e sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzir o turismo como uma disciplina no ensino secundário • Implementar um programa de consciencialização sobre turismo
4.7.3 Fortalecer a capacidade do governo gerir todos os aspectos do turismo de forma eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver conhecimentos e habilidades sobre turismo entre o sector do turismo e outros sectores interdependentes a todos os

4.7.1 Melhorar a qualidade e extensão da oferta de formação

O crescimento esperado da indústria do turismo ao longo dos dez anos de 2016-2025 irá colocar pressão sobre os prestadores de formação em curso no sentido de ajustar a quantidade e disciplina dos alunos que os mesmos fornecem para a indústria. O número de graduados em hospitalidade deve ser aumentado de forma significativa para atender a demanda na indústria de hospitalidade, enquanto o número de graduados do turismo deve ser gerido para atender a demanda realista e não se criar uma situação de licenciados desempregados. As abordagens a seguir são recomendadas para assegurar números realistas e qualidade de mão-de-obra de turismo formada:

(1) Melhorar a qualidade da formação e capacidade das instituições de turismo existentes

Recomenda-se que as instituições de formação reavaliem tanto a quantidade da procura de competências e da qualidade dos cursos e programas de turismo para melhorar a empregabilidade dos graduados. Intervenções para melhorar a natureza e extensão da oferta de formação turística poderiam incluir a) melhoria das ligações institucional-indústria através de mecanismos como comités consultivos orientados à indústria, b) o desenvolvimento de um sistema de garantia de qualidade para as instituições de turismo, estabelecendo padrões que as instituições possam aspirar e se reúnam para melhorar a qualidade da sua formação, c) o início de um programa de Colocação Profissional de Desenvolvimento (PDP) para actualizar as habilidades técnicas, conhecimento e compreensão da evolução das condições de funcionamento dos formadores profissionais, colocando-os em propriedades de boa qualidade sobre um programa formal, e d) a melhoria dos sistemas de estágio através do desenvolvimento de directrizes de gestão e implementação de tais sistemas.

Instalações de fornecimento de formação também devem ser reforçadas através de, entre outros:

- *Melhorar as instalações de formação existentes:* Usando padrões gerados para o processo de acreditação, o departamento de formação do INATUR pode analisar as instituições de formação para identificar as lacunas e elaborar planos de desenvolvimento para preencher as lacunas.
- *Instalações de formação de culinária profissional bem apetrechada:* são necessárias em vários locais, incluindo Salamanga (para servir o nó de desenvolvimento do turismo da costa sul), Cidade de Maputo, Inhambane (para servir nó da costa de desenvolvimento do lazer), e Pemba (para servir o nó desenvolvimento norte). Estes centros de formação em culinária devem incluir laboratórios de habilidades de culinária de pequena escala com equipamentos e utensílios adequados e suficientes.
- *Estabelecer uma instituição dedicada à formação em hospitalidade com bons recursos:* Moçambique precisa de um centro dedicado à formação em hospitalidade de boa qualidade, para substituir a antiga escola de hotelaria Andalúcia. Esta instalação pode oferecer uma gama tanto de programas de educação profissional como superior, cobrindo assim a formação e gestão do desenvolvimento técnico. Instalações de boa qualidade são importantes para maximizar o impacto dos cursos ministrados.

Finalmente, maximizar a utilização dos recursos materiais de formação do PIREP. Os materiais desenvolvidos pelo PIREP em apoio aos certificados de formação profissional em turismo e hospitalidade constituem um importante recurso nacional. Estes materiais podem ser utilizados para apoiar o desenvolvimento de competências para os certificados de profissionais no INEFP e outros centros de formação.

(2) Apoio a formação em turismo no ambiente de serviço

- *Distribuir os materiais de formação do PIREP a indústria de hospitalidade:* A maioria dos trabalhadores na indústria da hospitalidade é treinada no trabalho pelos seus empregadores. Em muitos casos, esta formação é realizado sem qualquer material de formação ou programa de apoio, e muitas vezes por “formadores que não possuem habilidades técnicas ou de formação em si. Promover esta formação,

fornecendo materiais de formação de boa qualidade aos empregadores do sector irá melhorar os padrões da indústria e a qualidade da formação no ambiente de trabalho.

- *Programa de Orientação:* Um programa de orientação deve ser desenvolvido pelo INATUR para permitir a transferência de competências e de conhecimentos entre os executivos estrangeiros qualificados e pessoal nacional de nível médio. Tal programa vai ajudar a desenvolver um quadro de novos gestores do sector e diminuir a dependência de habilidades importados.

4.7.2 Desenvolver uma cultura e consciencialização sobre turismo

Consciência geral sobre o turismo é considerada muito baixa em Moçambique, para além de algumas áreas geográficas como a Ponta do Ouro e Inhambane onde há maior actividade turística que em muitas outras partes do País. O desenvolvimento de uma cultura de serviço e conscientização do turismo vai apoiar as metas de turismo em geral e pode ser alcançado através das seguintes estratégias:

(1) Introduzir a disciplina do turismo no ensino secundário

Um programa de turismo dedicado às escolas pode contribuir para o alcance de uma cultura do turismo e, ao mesmo tempo, melhorar o potencial de viagens nacionais uma vez que os alunos aprendem mais sobre o seu País e os seus activos de turismo. Tal programa está disponível através de uma organização global financiada pelo sector privado, a Global Travel and Tourism Partnership (GTTP), que estabeleceu e gere programas de turismo em escolas de ensino médio em 12 Países em todo o mundo, três dos quais em África. Escolas-piloto devem ser seleccionadas nas áreas-chave de turismo, bem como algumas escolas de nível médio e superior, onde os alunos vêm de famílias que podem pagar as viagens domésticas. Além disso, programa de escolas estiver em pleno andamento, uma campanha de promoção de carreiras no turismo poderia ser lançada através da compilação e divulgação de informações sobre carreiras de turismo para escolas.

(2) Implementar um programa de consciencialização sobre turismo

Um programa de conscientização de serviço e turismo para pessoas em posições sensíveis de turismo como o pessoal de migrações, agentes da polícia (tráfego), pessoal de agências de câmbios de moeda estrangeira, pequenos empresários do turismo, etc. deverá ser criado. A actual campanha “Bem Servir” gerida pela DINATUR proporciona tanto um orçamento como uma base para a partida para a formação em serviço e conscientização. Este programa deve ser ter pacote num programa específico de *workshop*. A responsabilidade pelo programa deve recair ao departamento de formação do INATUR.

4.7.3 Fortalecer a capacidade do governo para gerir todos os aspectos do turismo de forma eficaz

Nem o Governo, nem a comunidade empresarial em Moçambique tratam o turismo com a importância que merece. O orçamento do turismo continua extremamente limitado e os investimentos em transporte e outras infra-estruturas não são voltados principalmente ao desbloqueio das oportunidades de turismo. O desenvolvimento do conhecimento do turismo, habilidades e compreensão entre turismo e departamentos governamentais interdependentes a nível nacional, provincial e municipal vai ajudar a desbloquear o potencial turístico através da criação de um ambiente favorável em que o turismo pode florescer.

(1) Desenvolver conhecimentos e habilidades sobre turismo ao nível do sector do turismo e outros sectores interdependentes a todos os níveis

Este objectivo será atingido através de três actividades, a saber:

Campanha de Campeões de Turismo: Um programa para criar campeões de turismo em todos os níveis e sectores do governo deve ser desenvolvido para reconhecer e recompensar funcionários que apoiam os departamentos por sua contribuição para o alcance das metas do turismo. Tal campanha poderia incluir

elementos como um logotipo de *Turismo Champion*, certificado de participação em *workshops* e um certificado de premiação. Os *workshops* devem, entre outros, abordar a importância económica do desenvolvimento do turismo e devem ser entregues às comissões de facilitação turismo e de pessoal de actividades de apoio turístico-chave, como os transportes, os serviços públicos, gestão de resíduos, o policiamento e segurança, planificação, saúde, conservação e outros ministérios, departamentos ou agências relevantes.

Melhoramento no Processo de Seleção e Recrutamento de funcionários de turismo de nível central e provincial: O recrutamento e seleção dos candidatos certos para cargos de turismo requer atenção, e as descrições de cargos e especificações devem ser consistentemente aplicadas para garantir que os candidatos são qualificados para os cargos. Testes de personalidade e capacidade devem ser introduzidos ao recrutar para posições-chave. As descrições de cargos actuais e as especificações de trabalho devem ser revistas para garantir que elas estejam alinhadas com os requisitos do trabalho.

Oferecer oportunidades de formação para a capacitação dos funcionários do turismo: Muitos funcionários de turismo, portanto, não possuem qualificações de turismo ou experiência para oferecer nos seus postos de trabalho. As lacunas de competências identificadas pelos inquiridos da recente pesquisa realizada incluíram o conhecimento da língua Inglesa (que serviria como base para pesquisa de mercado e análise de tendências); gestão de projectos, pesquisa e planificação do turismo, marketing de destino, incluindo marketing dos órgãos de comunicação social e os canais de distribuição do turismo, a compreensão dos fundamentos do turismo e gestão de destinos e investimentos. O departamento de RH do MITUR deve tomar a liderança pela gestão e coordenar as intervenções de desenvolvimento para fortalecer a capacidade do governo a nível provincial e municipal. O programa deve estar ligado directamente a exigências de trabalho e deve incluir exercícios práticos a ser realizados no local de trabalho e as provas apresentadas na carteira. Este deve ser amplamente comunicado aos participantes dirigidos a nível nacional, provincial e local, e deve ser visto como um programa pioneiro para o desenvolvimento de habilidades.

4.8 Desenvolvimento sustentável do turismo

Meta: Garantir operações turísticas sustentáveis e benéficas para as comunidades

Recomendações chave	Acções
4.8.1 Garantir um desenvolvimento turístico ambiental e socialmente sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Aderir a práticas e directrizes de sustentabilidade universalmente aceites • Aplicação de legislação ambiental • Promover a aplicação da lei para controlar a exploração ilegal dos recursos • Melhorar a comunicação relacionada com o turismo responsável • Implementar a gestão efectiva de resíduos sólidos em todos os destinos turísticos
4.8.2 Garantir o envolvimento comunitário nos empreendimentos de turismo de base cultural e natural	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parcerias fortes e viáveis com as comunidades nas áreas de conservação • Fortalecer o desenvolvimento turístico comunitário integrado nas coutadas • Reforçar a participação de base comunitária no turismo cultural • Abordar factores críticos de sucesso do Turismo Baseado na Comunidade (CBT)

4.8.1 Garantir um desenvolvimento turístico ambiental e socialmente sustentável

Se por um lado o Governo de Moçambique adoptou compromissos fortes em relação ao desenvolvimento sustentável a legislação ambiental evidencia uma forte base legal para abordar essas questões, na prática estas não são observadas. As políticas e a legislação precisam de ser suportadas pela intenção e pela capacidade de as implementar com eficiência.

(1) Aderir a práticas e directrizes de sustentabilidade universalmente aceites

Embora o Governo moçambicano tenha adoptado fortes compromissos em prol do desenvolvimento sustentável e que a legislação ambiental e de planeamento do país forneça um quadro legal forte para abordar estas questões, que não são observadas na prática. Os quadros legais e os compromissos políticos devem ser apoiados pela intenção e pela capacidade de os aplicar de forma eficaz.

Aspectos que requerem atenção especial ao desenvolver produtos turísticos baseados na natureza e na cultura dentro e fora das áreas protegidas são: i) Formulação de planos de gestão de turismo incluindo acções e capacitação para gestão sustentável; ii) Zoneamento adequado e aplicado das áreas que são sensíveis e vulneráveis (naturalmente e culturalmente) onde os desenvolvimentos turísticos não devem ser permitidos; iii) Monitoria e avaliação regular com a implementação de planos de gestão e uso de uma gestão preparada para responder as mudanças inesperadas; iv) Aplicação da lei do ambiente para garantir que os desenvolvimentos e actividades turísticas sejam conforme a legislação relevante especialmente os regulamentos de uso de terra e do ambiente; v) Introduzir medidas adequadas de gestão de visitantes para garantir que os visitantes percebam que os locais que visitam são seguros e não realizarem actividades que possam causar danos ao local; vi) Implementar directrizes internacionais para gestão de turismo sustentável nos locais naturais e culturais, incluindo as directrizes da Convenção sobre a Diversidade Biológica (CBD); vii) Envolver os intervenientes locais na gestão de visitantes e no desenvolvimento e implementação do produto turístico.

Adicionalmente deve ser prestada atenção especial para encorajar a caça desportiva sustentável através do estabelecimento de quotas com base nas melhores práticas; rever anualmente as quotas com base num processo de gestão flexível baseado na monitoria da população e tendências da fauna; e envolvendo as comunidades e os operadores de safari na monitoria anual da população faunística.

(2) A aplicação de legislação ambiental

Todos os empreendimentos turísticos devem ser planeados e desenhados de acordo com a legislação e regulamentos moçambicanos e também tendo em vista a aplicação das melhores práticas regionais e internacionais. Deve-se também dar atenção aos acordos internacionais aos padrões e guiões relevantes para o desenvolvimento da natureza e do património turístico ratificados pelo Governo tais como as Orientações para a Convenção sobre a Diversidade Biológica⁷⁹.

Especial atenção deve ser dada também para garantir que todos os projectos de desenvolvimento acima de um determinado tamanho especificado, e/ou em categorias específicas obtenham uma Licença Ambiental antes de serem implementados tal com requerido pela Lei do Ambiente de Moçambique. Isto inclui os requisitos para a preparação e submissão dos Estudos de Avaliação do Impacto Ambiental (EIAs) de acordo com a localização, tipo e escala do empreendimento proposto. Em relação aos empreendimentos e actividades turísticas em áreas sensíveis, terrestres e marinhas, recomenda-se que os requisitos para a EIAs devem incluir uma exigência para obedecerem as Directrizes sobre Biodiversidade e Desenvolvimento do Turismo da Convenção sobre Diversidade Biológica.

Há uma necessidade de melhorar a avaliação dos recursos hídricos para considerar os impactos dos empreendimentos e actividades turísticas, principalmente na zona costeira, mais procedimentos e metodologias de avaliação mais detalhados devem ser desenvolvidos e implementados pelas Administrações Regionais de Águas (ARAs), para a avaliação dos recursos hídricos subterrâneos e impactos cumulativos da captação de água sobre os aquíferos e sobre a sua recarga. As principais características da Lei da Água, em relação às actividades de turismo e AIAs estão descritas no Volume 2: Relatórios de Apoio.

⁷⁹ Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2004): *Convention on Biological Diversity's Guidelines on Biodiversity and Tourism Development*

(3) Promover a aplicação da lei para controlar a exploração ilegal dos recursos

Conforme indicado na secção 2.2, o sucesso do turismo depende fortemente da diversidade e qualidade dos recursos naturais e culturais. O Governo deve priorizar a aplicação da lei contra a caça furtiva, exploração florestal ilegal, exploração de recursos marinhos, mineração ilegal (especialmente nas áreas de conservação) etc., no topo da sua agenda e o Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural deve trabalhar com as agências relevantes de aplicação da lei para tomar medidas de “tolerância zero” na abordagem deste problema.

(4) Melhorar a comunicação relacionada com o turismo responsável

Para além de receber informação de marketing sobre as oportunidades no sector do turismo no país os visitantes, os operadores do sector do turismo, as autoridades públicas e outros intervenientes devem ser formados sobre as boas práticas para o desenvolvimento, melhorias e gestão dos equipamentos e actividades turísticas.

O MICULTUR deve estabelecer um código de ética para os turistas comunicando sobre a necessidade para o turismo sustentável e sobre as acções para o desfrute responsável da sua estadia em cada destino, incluindo dicas sobre assuntos de natureza e da fauna. Isto deve incluir solicitações tais como: i) reforçar a gestão sustentável através do uso eficiente de recursos incluindo energia e água; ii) preservar os atributos do povo moçambicano respeitando as suas tradições e costumes; iii) evitar actividades que danificam o ambiente natural de Moçambique; e iv) seleccionar produtos e serviços turísticos que obedecem a responsabilidade social, cultural e ambiental.

(5) Implementar a gestão efectiva de resíduos sólidos em todos os destinos turísticos

Especial atenção deve ser dada à gestão de resíduos sólidos nas zonas prioritárias de desenvolvimento turístico da Fase I do PEDTM II. Esta podem incluir o lançamento de uma campanha nacional “cidade mais limpa” para incentivar e recompensar as comunidades locais por lançarem campanhas anti-lixo; levar a cabo uma auditoria dos níveis actuais de poluição com resíduos sólidos e das instalações de gestão dos resíduos sólidos; introduzir contentores e sistemas de processamento adequados; integrar as propostas para a gestão de resíduos nos planos de desenvolvimento locais.

4.8.2 Garantir o envolvimento comunitário nos empreendimentos de turismo de base cultural e natural

A importância das comunidades locais na conservação e gestão da fauna de Moçambique, não podem ser subestimados, e é particularmente importante para obter o seu apoio para a conservação e uso sustentável dos recursos.

(1) Estabelecer parcerias fortes e viáveis com as comunidades nas áreas de conservação

A ANAC deve consolidar os investimentos existentes nos produtos turísticos de base comunitária nos Parques e Reservas Nacionais focalizando-se naqueles que possuem um verdadeiro potencial de mercado e onde for necessário estabelecer parcerias entre as comunidades e os operadores privados através de concursos públicos. Para além da manutenção e melhoria dos equipamentos dos produtos turísticos de base comunitária existentes, estes devem ser promovidos através de canais electrónicos, agências de turismo e mídias apropriados e deve-se melhorar a informação e sinalização turística (ver secção 4.2).

Para os novos desenvolvimento de base comunitária deve ser realizado um estudo de mercado profissional e um estudo de viabilidade financeira realístico incluindo o potencial para as comunidades obterem benefícios indirectos através do fornecimento de bens e serviços para os operadores do turismo e para os visitantes.

No desenvolvimento dos produtos turísticos é importante envolver as comunidades e desenvolver em coordenação com estas orientações claras para as actividades turísticas, incluindo a forma como estas actividades são levadas a cabo, o número de visitantes que podem participar por período, os papéis e responsabilidades das comunidades e dos operadores turísticos assegurando que essas actividades serão realizadas. Ao fomentar as parcerias de base comunitária, a ANAC irá providenciar o apoio necessário as comunidades até que as parcerias possam funcionar independentemente.

O foco da MozBio deve ser de promover e fortalecer as iniciativas turísticas de base comunitária que já forma iniciadas e trabalhar com as organizações existentes que estão presentes e possuem experiência nas áreas alvo. Vários modelos incluindo concessões comunitária e parcerias serão testadas para providenciar apoio financeiro as comunidades para garantir abordagens mais adequadas para o apoio do turismo de base comunitária em cada área alvo.

Além do mais o projecto MozBio reconhece a necessidade de considerar o turismo dentro do contexto de todas as outras componentes da cadeia de valor do turismo e esta abordagem deve ser apoiada. Isto inclui o fortalecimento das ligações entre os operadores turísticos e estabelecimentos de alojamento, capacitar e apoiar as comunidades nas áreas com actividades turísticas, e providenciar fundos de base e assessoria técnica para o desenvolvimento e marketing de negócios. As autoridades e os operadores do sector do turismo estão na melhor posição para trabalhar com as autoridades da conservação na garantia da viabilização comercial dos empreendimentos nos mercados potenciais, formar as comunidades sobre turismo, providenciar acesso ao mercado e exposição para os produtos de base comunitária etc. Uma relação de trabalho aproximada deve ser forjado entre as autoridades do turismo e de conservação, as comunidades e o sector privado.

(2) Fortalecer o desenvolvimento turístico comunitário integrado nas coutadas

Os esforços da ANAC de facilitar a parceria entre as comunidades locais e os investidores privados para criar um ambiente que produza benefícios para que as comunidades participem no desenvolvimento do turismo nas coutadas, através da alocação de uma parte das receitas para tais comunidades deve ser apoiada pelas autoridades turísticas. Para que a ANAC cumpra com o seu mandato necessita de ter a capacidade de se engajar e trabalhar com as comunidades e isto está sendo abordado no projecto MozBio incluindo o fortalecimento de relações com as comunidades residentes nas coutadas; importante colher informação sobre as comunidades residentes nas coutadas; rever os contratos de caça existentes para estabelecer as responsabilidades de ambas as partes; identificar outras formas através das quais as comunidades locais podem beneficiar e gerir os recursos naturais nas coutadas de forma sustentável; e examinar as opções disponíveis às comunidades para o uso das receitas geradas pelo uso dos recursos de fauna nas coutadas.

(3) Reforçar a participação de base comunitária no turismo cultural

As atracções culturais podem também ser relacionadas com a cultura das comunidades que ajuda a definir o sentimento de “pertença ao lugar” dos diferentes destinos e o apoio as comunidades locais pode ser essencial para o desenvolvimento de experiências culturais nos produtos turísticos. Um programa de apoio deve ser desenvolvido para aumentar o envolvimento das comunidades e os benefícios associados com o turismo cultural.

Isto irá exigir a contratação de uma consultoria para realizar o estudo para examinar o envolvimento comunitário e os benefícios que estão directa e indirectamente associados ao turismo cultural; usando abordagens participativas para identificar intervenções necessárias para expandir o envolvimento comunitário e os benefícios associados com o turismo cultural; desenvolver um programa de formação direccionado as necessidades e prioridades das comunidades baseado nos materiais de formação

desenvolvidos pela UNESCO⁸⁰; estabelecer um fundo para apoiar o desenvolvimento de produtos turísticos pela MPMEs, Associações Comunitárias e ONGs locais.

(4) Abordar factores críticos de sucesso do Turismo Baseado na Comunidade (CBT)

Muito mais precisa ser feito para garantir a máxima participação e os benefícios para as comunidades locais. Em particular, os seguintes factores críticos de sucesso precisam ser abordadas:

- Treinamento e capacitação: É preciso investir mais em educação ambiental e turismo e consciencialização das comunidades;
- Melhoria da viabilidade do negócio: Novos modelos e abordagens devem ser desenvolvidas para tornar a participação da comunidade local mais eficaz e mais equitativa;
- Subconcessão Comunitária: deve-se considerar a alocação directa as comunidades locais, de algumas concessões para o desenvolvimento do turismo no interior ou na zona de tampão de unidades de conservação, e alguns blocos de caça;
- Relações com a comunidade: melhoria das relações entre as comunidades e as áreas de conservação também irá facilitar gestão eficaz da conservação e expandir o turismo nas áreas de conservação;
- Demarcação de terras comunitárias: o apoio técnico, jurídico e financeiro deve ser prestado às comunidades para a demarcação de suas terras comunitárias, de modo a que fiquem melhor posicionadas para estabelecer e beneficiar de *joint ventures* / parcerias com o sector de turismo;
- Ligações de abastecimentos: A capacidade comunitária deve ser ainda melhorada para gerir e lidar com negócios de turismo de pequena escala que oferecem bens e serviços ao turistas e as empresas do sector do turismo, em particular através da formação prática na condução de tours (guia turísticos), higiene e segurança de alimentos e atendimento aos clientes, etc.

4.9 Mecanismos institucionais

Meta: providenciar instituições de turismo devidamente estruturadas e capacitadas

Recomendações chaves	Acções
4.9.1 Garantir a implementação e monitoria eficaz dos planos de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma unidade de monitoria da implementação independente e de alto nível • Reforçar o papel e o funcionamento da Comissão de Facilitação Turística • Melhorar urgentemente a validade e a qualidade das estatísticas do turismo
4.9.2 Estruturar as instituições do sector público de forma adequada e estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer e reestruturar os papéis e funções do MICULTUR de acordo com a estratégia • Fortalecer a estrutura e capacidade institucional do INATUR • Fortalecer a capacidade das DPCULTURs • Estabelecer um Bureau de Convenções e Eventos
4.9.3 Melhorar as parcerias público-privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir um forte diálogo público-privado a nível nacional • Criar Associações Locais de Turismo fortes e viáveis
4.9.4 Melhorar o financiamento para a implementação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a dotação orçamental do Governo ao INATUR • Procurar fontes de financiamento para o turismo adicionais
4.9.5 Melhorar a qualidade das estatísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a validade das estatísticas de chegadas • Fortalecer a pesquisa e a gestão de informação

⁸⁰ <http://www.unescobkk.org/culture/wh/cultural-heritage-specialist-guides/>

4.9.1 Garantir a implementação e monitoria eficaz de planos de turismo

Várias recomendações são feitas referentes ao MICULTUR e suas agências. Presume-se que uma estratégia separada e adequada será concebida para lidar com a gestão da conservação e instituições relacionadas com a conservação, em particular a ANAC.

(1) Criação de uma unidade de monitoria de implementação independente e de alto nível

A falta de implementação efectiva é o constrangimento identificado nos actuais e anteriores planos turísticos e deve ser tratada como uma questão prioritária. Uma unidade de coordenação, monitoria e arbitragem deve ser estabelecida com urgência para actuar como um órgão de supervisão para assegurar a implementação de planos relacionados ao turismo.

Essa unidade deve ter as seguintes funções principais, a saber:

- Monitorar e coordenar a implementação do PEDTM II;
- Monitorar e assessorar na implementação de outros planos de turismo;
- Acompanhar e propor a adesão aos planos de uso da terra nas zonas prioritárias de desenvolvimento do turismo; e
- Agir como um secretariado do Comité de Facilitação Turística.

Para o sucesso da unidade esta deve possuir uma equipe altamente qualificada e profissional, ser funcionalmente independente e responder ao mais alto nível.

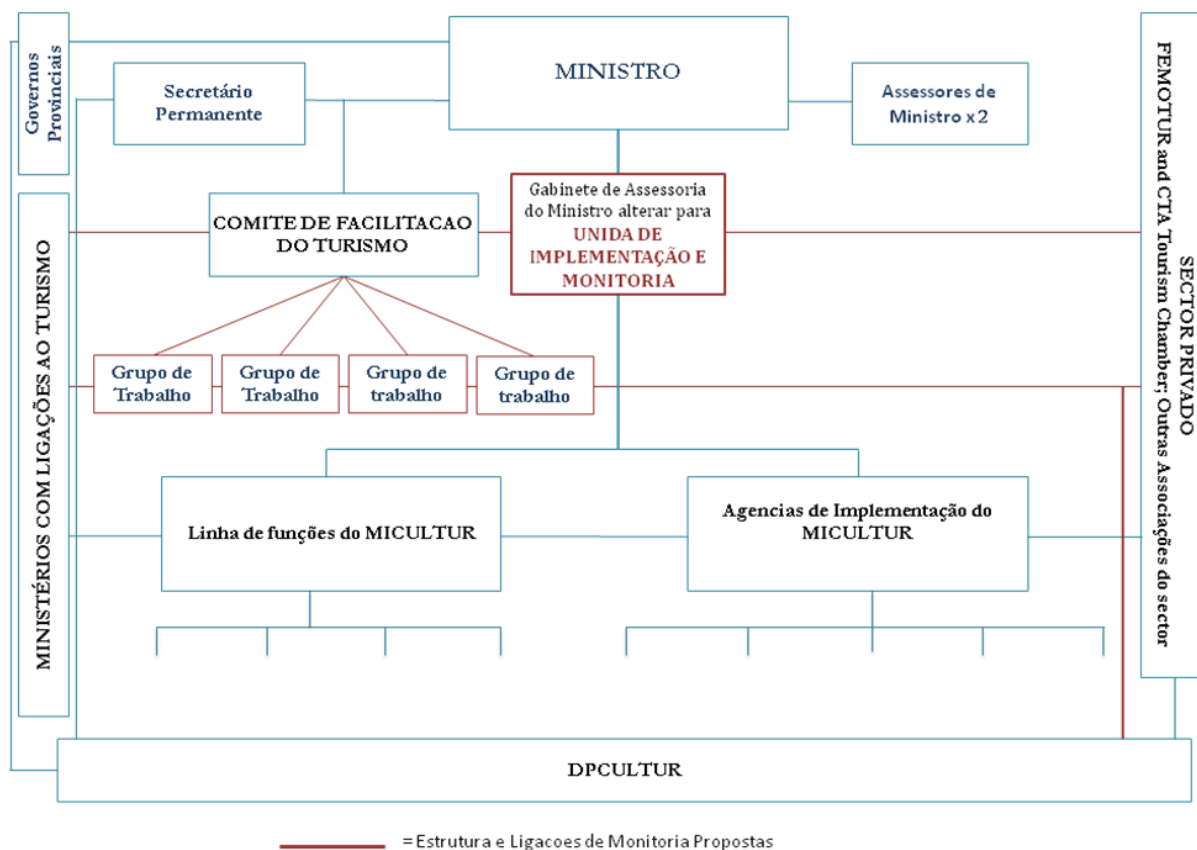
Para cumprir estas condições, propõe-se que o actual gabinete de Assessor do Ministro de Turismo evolua para se tornar a Unidade de Implementação e Monitoria Turística, conforme ilustrado na Figura 4.1. O escritório poderia ser encabeçado pelo actual conselheiro de turismo e deve ter pelo menos mais dois membros da equipe técnica altamente competente e pessoal de apoio.

(2) Reforçar o papel e o funcionamento da Comissão de Facilitação Turística

As partes interessadas expressaram preocupações sobre a inadequada cooperação e relações de trabalho entre o MICULTUR e outros ministérios relevantes que operam na arena do turismo, bem como sobre o limitado envolvimento público-privado, especialmente a nível estratégico. Recomenda-se que o papel e o funcionamento Inter-Ministerial do Comité de Facilitação Turística (TFC) deve ser reforçado da seguinte forma, conforme apresentado na Figura 4.1:

- Mandatar a proposta Unidade de Implementação e Monitoria como Secretariado da CFT
- Definir uma agenda clara e consistente
- Melhorar a representação do sector público ao nível de gestão sénior de todos os Ministérios e Agências
- Facilitar a participação do sector privado na CFT
- Estabelecer grupos de trabalho para lidar com os principais pontos da agenda e os principais aspectos do PEDTM II.

Figura 4.1: Proposta de Unidade de Monitoria de Implementação e a Comissão de Facilitação Turística



4.9.2 Estruturar as instituições nacionais do sector público de forma adequada e estratégica

Como ponto de partida, os seguintes princípios são propostos para estruturar o MICULTUR e as suas agências:

- As Direcções do MICULTUR são responsáveis principalmente por levar a cabo o papel de elaboração de políticas, planificação, facilitação, coordenação, regulamentação e monitoria, na criação de um ambiente adequado para o crescimento da indústria turística.
- O INATUR é responsável pela implementação da gestão do destino incluindo marketing do destino, facilitação de investimento, formação, classificação de empreendimentos turísticos que require um envolvimento directo do Governo e do sector privado.
- Ainda que as DPCULTURs tenham mandato para priorizar e executar tarefas que são importantes para a província e reportam aos Governadores Provinciais, o seu papel na execução da estratégia de desenvolvimento do turismo é muito importante e devem se comprometer totalmente na participação da execução do PEDTM II.

(1) Esclarecer e reestruturar os papéis e funções do MICULTUR de acordo com a estratégia

A análise da situação destacou várias sobreposições nos papéis e funções das várias unidades orgânicas do MICULTUR. O estatuto do MICULTUR lista uma série de funções para cada Direcção e Departamento mas há necessidade de se definirem as áreas críticas de actuação. Tomando como base as recomendações do PEDTM as seguintes áreas-chave de actuação são propostas para o Ministério da Cultura e Turismo:

- *Políticas, planificação e licenciamento*, incluindo: Políticas e Regulamentação; Planeamento no destino e Licenciamento.

- *Cooperação e parcerias no turismo*, incluindo Cooperação internacional; Cooperação interministerial e Cooperação nacional, provincial e local.
- *Gestão de destinos*, incluindo Estatísticas e a Gestão de informação; Desenvolvimento de produtos e Gestão de projectos especiais.

Os estatutos actuais do MICULTUR não estão alinhados com os objectivos chaves acima propostos e pode-se verificar a necessidade de reestruturação e definição de papéis sendo recomendável a adequação da estrutura do MICULTUR de acordo com as áreas chaves indicadas. Uma lista detalhada de funções para cada área chave é providenciada no Volume 2: Relatório Geral.

Os seguintes aspectos institucionais devem ser tidos em conta, baseados nas áreas-chave acima descritas e nas recomendações da estratégia:

- *Garantir que a estrutura segue a estratégia*: O MICULTUR deve ser estruturado de forma adequada para executar as recomendações do presente Plano de Desenvolvimento Estratégico do Turismo e as estratégias nelas contidas.
- *Estabelecer uma distinção entre as funções empresariais e sectoriais*: Um princípio importante é que as direcções de função de linha do MICULTUR devem estar focadas na implementação do plano estratégico do sector em colaboração com parceiros públicos e privados conexos. Todos os aspectos relacionados a gestão corporativa/ institucional, ou seja, finanças, recursos humanos, assuntos legais, e orçamento corporativos, etc., devem ser tratados por um Director ou Gerente Geral de Serviços Corporativos e não devem fazer parte de uma Direcção ou Departamento de função de linha.
- *Avaliar criticamente cada função para assegurar a máxima eficiência*: É pertinente mencionar que várias funções da Direcção de Jogos de Fortuna e Azar coincidem com as áreas chaves de actuação de “política, regulamento, planeamento e licenciamento” e deve-se considerar consolidar essas funções para turismo e jogos numa única função de linha ou, se isso não for possível, partilhar recursos e incentivar sinergias.

(2) Fortalecimento da estrutura e capacidade institucional do INATUR

As secções deste relatório sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos, Garantia de Qualidades e Marca / Marketing contém propostas específicas relacionadas com o reforço da estrutura e capacidade do INATUR. Capacitar e fortalecer o INATUR para lidar com o seu negócio principal e áreas-chave de desempenho de Marketing do Destino, Formação Turística e Garantia de Qualidade, é considerado um pré-requisito para a implementação deste PEDTM II.

Estes incluem:

Fortalecimento da Direcção de Serviços de Marketing do INATUR: Como ponto de partida, o mandato de marketing do INATUR deve ser esclarecido, especialmente no que se refere à sobreposição entre DINATUR e INATUR em relação a determinados papéis de RP e marketing. Da mesma forma, o papel das DPCULTURs no marketing precisa ser esclarecido. Para garantir atribuições e responsabilidades claramente definidos em todas essas instituições, é imperativo que avaliações e descrições apropriadas e detalhadas do trabalho sejam elaboradas com base nas propostas deste PEDTM II.

O plano de fortalecimento da Direcção de Serviços de Marketing deve incluir Indicadores-Chave de Desempenho (ICD) e relatórios abrangentes e regulares contra esses objetivos. Exemplos de ICD neste novo ambiente podem incluir métricas de mídia social e *website*, participação de mercado e chegadas de turistas, gastos de visitantes e estadia média, exposição e avaliação da campanha, retorno do investimento, número de PPPs bem-sucedidas, conscientização do destino, imagem e preferência. A Direcção de Serviços de Marketing deve ser reestruturada e fortalecida com base nessas propostas de exemplo apresentada. A nova Direcção de serviços de Marketing do INATUR exigirá habilidades e capacidade de marketing de conteúdo digital e conteúdo forte. A capacitação do pessoal de marketing do INATUR deve assumir a forma de treinamento teórico de especialistas internacionais e aplicação prática no local de trabalho através da implementação de actividades delineadas, bem como aconselhamento regular com parceiros do sector privado em Moçambique.

Reorientação do portfólio de investimentos e imóveis do INATUR para Mozaico do Índigo: A promoção de investimentos em um mercado internacional e doméstico altamente competitivo requer uma entidade que possa se concentrar no trabalho. Embora a Mozaico do Índigo S.A (MdI) tenha sido inicialmente criada pelo INATUR e IGEPE, para cumprir esse mandato, não tem a liderança, a capacidade financeira e a orientação do sector privado necessárias para realizar tal mandato. A reestruturação imediata da MdI é proposta para posicioná-la como uma agência de promoção de investimento de balcão único, incluindo a sua recapitalização e contratação de pessoal qualificado. O mandato deve ser direcionado para a preparação e atracção de investimentos durante a Fase 1 do PEDTM II, que se concentrará nos principais nós de investimento prioritários, conforme identificados nesta estratégia. Isto servirá também como uma fase de aprendizagem que permitira um esforço de promoção de investimento completo que cubra todos os nós de investimento primários e secundários com planos directores concluídos, na Fase 2.

Recomenda-se que o INATUR mantenha a propriedade de sua base de património actual, mas que a gestão e promoção desse património deve ser investida na MdI como veículo de administração de imóveis do INATUR. As potenciais implicações deste arranjo são i) MdI requer um plano de negócios profissional; ii) reforçar a capacidade financeira e de recursos humanos da MdI; iii) devem ser estabelecidas operações e remunerações profissionais e de desempenho; iv) todas as propriedades de turismo detidas pelo INATUR e IGEPE devem ser consolidadas na MdI e v) deve ser seguido o modelo viável de mandato operacional e de receita.

Estruturar o INATUR para se tornar o órgão de líder de capacitação para a indústria do turismo: A falta de uma abordagem estratégica coordenada para a formação em turismo é um impedimento ao desenvolvimento de habilidades no sector. A responsabilidade para o efeito é do INATUR, mas as limitações de recursos dificultaram a eficácia da Direcção Serviços de Licenciamento e Formação. Além disso, o departamento se concentra em actividades de formação e não em intervenções estratégicas que desbloquearão o desenvolvimento de habilidades necessárias no sector.

Figura 4.2: Reestruturação do departamento de formação do INATUR



O estabelecimento de um Direcção dedicada, com recursos adequados e focada na execução de objetivos estratégicos, abordará essa questão. As principais actividades dessa Direcção devem incluir i) liderar e facilitar a implementação da estratégia de desenvolvimento de RH de 10 anos; ii) melhorar a oferta de formação (instalações, currículos, etc.); iii) apoio à formação profissional no local de trabalho; e iv) promover a conscientização do turismo. Esta estratégia será alcançada

definindo e acordando o papel, as actividades e os principais indicadores de desempenho da Direcção de Formação em turismo; Conceber e dotar o Direcção de coordenação da formação em turismo e assegurar recursos adequados para financiar-lhe através de processos orçamentais nacionais.

- *Nomeação de representações baseadas no mercado:* É fundamental que o INATUR estabeleça uma presença para promover Moçambique em regiões de mercado de fonte primária. Dado o *status* de destino emergente do INATUR e os orçamentos limitados, recomenda-se que os Representantes de Mercado (RMs) sejam imediatamente recrutados em pelo menos duas regiões de mercado, por exemplo África do Sul e Europa Ocidental (com foco em países de língua alemã, por exemplo, baseado na Alemanha). Uma vez que o modelo de gestão MBR está funcionando bem e os orçamentos permitem, que RMs adicionais podem ser contratados em mercados adicionais, como Ásia, América do Norte, Europa do Norte e do Sul, etc.

(3) Fortalecimento de capacidade das DPCULTURS

Deve ser estabelecido um departamento de coordenação especial no MICULTUR para fazer a ligação com as províncias abrindo espaço para uma maior colaboração entre as autoridades de turismo a nível nacional e provincial.

Recomenda-se que os projectos provinciais e nacionais conjuntos emanados do PEDTM II e que sejam de interesse nacional devem ser formalmente acordados entre o Ministério e os Governos Provinciais anualmente. Ambas as partes devem se comprometer na execução de tais projectos. As tarefas específicas dos projectos devem ser alocadas aos técnicos da DPCULTURs e a unidade de implementação e monitoria em coordenação com a unidade de coordenação provincial devem trabalhar com os Directores Provinciais para assegurar a implementação do Plano. É necessário capacitar o pessoal das DPCULTURs responsável pela implementação do PEDTM II.

Além disso, a Mesa deve identificar alguns eventos desportivos e culturais emblemáticos, que devem ser apoiados e promovidos através de assistência financeira e de marketing, de acordo com a comercialização e as recomendações contidas no ponto 4.2.5 (2) do desenvolvimento do produto. A Mesa deve tornar-se membro da Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA) e participar de feiras de MICE especializadas como IMEX e Meetings Africa.

(4) Estabelecer uma Agência de Convenções e Eventos

De acordo com as propostas de marketing contidas na secção 4.5.3, deve ser criada uma agência de convenções e eventos para posicionar Moçambique na arena internacional de MICE e concorrer proactivamente para conferências e viagens de incentivo e negócio. O foco inicial deve ser para posicionar Maputo como um destino MICE e de Turismo de Negócios, forjando um forte parceria com o Centro de Conferências Joaquim Chissano.

A agência teria como responsabilidade de criar um banco de dados sobre equipamentos para eventos e conferências, apoiar as associações profissionais e os organizadores de conferências a concorrer para conferências, encorajar grupos a realizar reuniões, conferências e convenções e feiras em Moçambique, apoiar grupos na preparação de reuniões e de eventos encorajar os turistas MICE a visitarem e desfrutar das oportunidades de recreio histórico-culturais oferecidas por Moçambique.

Adicionalmente a agência deve identificar alguns eventos culturais e desportivos-chave que poderia apoiar e promover através de assistência financeira e de marketing de acordo com as recomendações contidas nas secções 4.2.5 (2). Agência deve tornar-se membro da Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA) e participar em feiras especializadas em MICE como o caso do IMEX e o Meetings Africa.

4.9.3 Melhorar as parcerias público-privado

Colaboração público-privada de sucesso são essenciais para o sucesso do turismo tal como foi comprovado pelas famosas campanhas de destinos com sucesso, como 100% Pure New Zealand e Amazing Thailand.⁸¹

(1) Assegurar parcerias público-privadas fortes a nível nacional

Para a estratégia de turismo de Moçambique ser eficaz, tem de haver uma forte rede de relacionamentos com os interessados que todos compartilhem uma visão comum. Para que isso seja eficaz, os interessados precisam estar envolvidos no desenvolvimento e implementação da estratégia de desenvolvimento do turismo.

Ampliar o Comité de Facilitação de Turística para incluir a representação do sector privado: Recomenda-se que o Comité de Facilitação de Turística seja ampliado para incluir representantes de organizações de turismo do sector privado, tanto na comissão principal quanto nos grupos de trabalho. A parceria público-privada

⁸¹Girgis, Ibrahim (2009): *The Importance of Public-Private Partnership in the Current Downturn*

não significa que as partes têm de concordar em todas as questões estratégicas; as causas comuns e as estratégias devem ser identificadas com as partes que trabalham em conjunto para alcançá-las.

Formar um Comité de Ligação do Turismo do INATUR (CLT): Considerar a evolução da existente Comissão de Feiras (de carácter informal) para um Comité de Ligação Turismo de carácter formal. O CLT poderia ter vários grupos de trabalho para lidar com actividades específicas.

O Comité deve incluir os principais intervenientes da indústria de viagens, com experiência internacional (incluindo os gestores de cadeias hoteleiras internacionais) e terá como função informar e participar na criação e implementação de estratégias de marketing turístico, planos e actividades. O CLT deve também recomendar os indicadores de avaliação para medir-se o sucesso das actividades do INATUR e as realizações do sector do turismo bem como aconselhar sobre como melhor gerir os recursos limitados do INATUR para alavancar as parcerias e contribuições público-privadas do sector do turismo. O comité deve reunir regularmente com uma agenda definida pelos membros ou pelo seu dirigente.

(2) Criação de associações de turismo locais fortes e viáveis

O estabelecimento de Associações Locais de Turismo (ALT) ou de Fórum de Turismo para o diálogo público-privado deve ser encorajado especialmente nas áreas prioritárias para o desenvolvimento do turismo. Todas as ALTs devem ser acreditadas pelo INATUR e os regulamentos do turismo devem conter disposições que encorajem o estabelecimento e a filiação das ALTs.

As ALTs devem ter três funções principais a saber a) agir como uma voz em nome da indústria do turismo; b) fomentar o envolvimento e ligação da comunidade e c) realizar o marketing de destino, incluindo a gestão de um *site* do destino local e mídias sociais, produção de materiais de marketing básicas, promoção de eventos específicos, conferências e reuniões, promovendo a consciencialização sobre o turismo local. A filiação deve estar aberta para todos todas as empresas do destino e os seus dirigentes devem ser eleitos em Assembleia Geral Ordinária e as suas contas fiscalizadas por auditores externos.

4.9.4 Melhorar o financiamento para a implementação da estratégia de turismo

Como indicado no plano de acção em anexo, a implementação efectiva deste PEDTM II vem com investimento significativo. Desenvolver o turismo como uma chave de trabalho na indústria crescimento intensivo de cortesia e exigirá recursos financeiros e humanos adequados e requer uma decisão consciente por parte do Governo de Moçambique para voltar a investir parte dos ganhos do *boom* de recursos e à procura de outras fontes de aumentar os orçamentos de turismo.

A seguir estão as principais orientações no que diz respeito ao reforço do financiamento do turismo:

(1) Aumentar significativamente a dotação orçamental do Governo INATUR

A análise da situação indica que o INATUR é totalmente sub-financiado para cumprir o seu mandato, especialmente no que diz respeito aos seus mandatos fundamentais de marketing, treinamento e promoção de qualidade.

A maior parte da dotação orçamental do INATUR vai para as despesas gerais e despesas de capital para a construção de Kapulanas, escritórios e outras instalações de "tijolos e argamassa". Os orçamentos são extremamente limitados nas áreas de actuação do núcleo de marketing e treinamento e não há provisão para a implementação do sistema de classificação. Também parece haver uma expectativa de que INATUR que uma parte incremental de renda de INATUR deve ser auto-gerada através de sua carteira de imóveis e outras fontes de rendimento comerciais. Isto é simplesmente irrealista dada a fase de precoce da indústria de lazer e turismo em Moçambique.

Um estudo dos orçamentos das Organizações Nacionais Turismo (ONT) realizado pela OMT em 2006⁸² indicou que, em média, 83% dos orçamentos das ONT são contribuição directa dos cofres públicos.

Recomenda-se que a dotação orçamental da INATUR por parte do Tesouro do Governo seja aumentado significativamente ao longo dos próximos 10 anos para garantir a efectiva implementação deste plano estratégico. Tais aumentos de orçamento devem ser sujeitos às seguintes condições:

- Planos de negócio viáveis e escalonados
- Verificações e saldos saudáveis
- Comprometimento do sector privado na execução dos planos anuais do INATUR
- Um processo efectivo de monitoria efectiva deve ser observada
- Assessoria e orientação deve ser solicitada quando necessária

(2) Buscar fontes de financiamento adicionais para o turismo

Fontes de financiamento adicionais a serem considerados para reforçar o orçamento da INATUR pode incluir uma parcela destinada das receitas provenientes da extracção de recursos, taxas de turismo, apoio coordenado de doadores, aumento de lucros derivados do portfólio de propriedade do INATUR, as vendas da marca de mercadorias, patrocínios corporativos, etc. Estes devem ser investigados e aplicado com responsabilidade e realismo, (Veja o Relatório exaustivo, Volume 2, para mais detalhes).

4.9.5 Melhorar a fiabilidade e a qualidade das estatísticas de turismo

Como indicado na secção da análise da situação, o estado actual das estatísticas do turismo é de grande preocupação e o MICULTUR está claramente baseando seu desempenho em números da chegada do turismo e de impacto incorrectas. Embora existam bases de dados da oferta turística estes precisam ser actualizadas e mantidas.

(1) Assegurar a fiabilidade das estatísticas da chegada do visitante

A principal fraqueza nas estatísticas da chegada de visitante encontra-se com o Serviço Nacional de Migração e na maneira intermitente em que o número de visitantes estão sendo registados, devido a uma transição prolongada de manual para biometria de registo electrónico em pontos de imigração. O processo e a qualidade das estatísticas da chegada do turismo devem ser urgentemente avaliadas e corrigidos e os indicadores estatísticos de turismo oficial devem ser revistos para reflectirem a realidade. A Conta Satélite do Turismo (CSE) piloto também deve ser ajustada para reflectir essas correcções. As sugestões específicas para melhorar as estatísticas de desempenho do turismo são:

- Implementar e estabilizar o sistema biométrico
- Alternativamente restabelecer e supervisionar procedimentos de recolha de dados manuais
- Acelerar o processamento de dados

(2) Reforçar a capacidade de pesquisa e a gestão da informação

A actual relação de administração de banco de dados e informações dentro MICULTUR e nas DPCULTURs devem ser revistos e identificadas e solucionadas suas deficiências. O controlo da qualidade da informação e coordenação devem ser reforçados sob a orientação e responsabilidade da unidade de gestão da informação no MICULTUR.

A metodologia dos inquéritos aos visitantes deve ser consolidada e deve realizar-se um teste de fiabilidade para garantir a validade dos resultados da pesquisa. Adicionalmente, devem ser melhoradas a substância, interpretação e relatório das estatísticas da pesquisa do mercado, para garantir o uso dos resultados na tomada de decisões.

⁸² UNWTO (2006): *Structures and Budgets of National Tourism Organizations 2004 – 2005*, Madrid

4.10 Quadro político e regulamentar

Meta: *Garantir um ambiente regulatório eficiente e favorável ao turismo*

4.10.1 Avaliar regularmente e ajustar os regulamentos quando necessário

Conforme indicado na Secção 2.10 a qualidade das políticas e regulamentos do turismo em Moçambique é boa a despeito da complexidade do sistema de licenciamento, inspecção e garantia da qualidade. A Secção 4.3.1 lida com a simplificação e clarificação do sistema de licenciamento e classificação de empreendimentos. No entanto será importante que o MICULTUR e o INAE trabalhem de forma articulada com o sector privado na avaliação regular da relevância e aplicabilidade dos regulamentos de licenciamento. Isto deve ser feito de modo a garantir que os regulamentos permaneçam relevantes na medida em que a indústria evolui para adaptar-se as mudanças das tendências e requisitos dos viajantes internacionais. Adicionalmente o MICULTUR deve auditar e monitorar regularmente a aplicação prática dos regulamentos para identificar e rectificar possíveis áreas de inconsistência e falhas na implementação.

Dado que as DPCULTURs assim como unidades de gestão do turismo locais estão directamente envolvidos na regulamentação da indústria, devem ser melhoradas as habilidades e conhecimentos dos funcionários destas unidades sobre turismo. O MICULTUR, enquanto que unidade central, deve estabelecer mecanismos para uma comunicação e coordenação regular com estas autoridades locais de modo a monitorar a aplicação consistente dos regulamentos turísticos.

CAPÍTULO 5: Projectos catalíticos propostos

Esta secção apresenta seis (6) intervenções catalíticas para iniciar a implementação da Fase 1 (Consolidação) do plano estratégico. Os projectos catalíticos propostos estão descritos em detalhe no Volume II: Relatório detalhado.

5.1 Projecto catalítico 1: Portfólio de projectos de desenvolvimento

Três Projectos espaciais e infra-estrutura relacionada com o turismo são propostos como possibilidades e exemplos de intervenções para catalisar o desenvolvimento em nós turísticos prioritários. Estas são áreas espaciais que são a) que já faz parte de ou próximo aos centros de actividades turísticas, com um mercado dinâmico e / ou b), onde o Governo tem propriedade de activos significativos ou controlo sobre terras desocupadas.

Estes Projectos espaciais são:

- *A área de resort Wimbe Beach*: Um plano conceitual para *resort* integrado e desenvolvimento comercial e um desvio do tráfego rodoviário redireccionamento de distância da estrada da praia
- *A Marginal de Vilanculos*: Um *resort* de praia semi-urbana integrado com assentamentos em frente à praia locais
- *O Maputo “Rambla”*: Um património integrado, articulação entre o turismo urbano comercial a partir da Praça da Independência para Porto Velho de Maputo.

5.1.1 Estância Turística da Praia de Wimbe

Resumo: Um plano conceptual para o desenvolvimento de uma estância turística integrada, uma estrada de desvio e uma área pedonal na marginal para passeio de contemplação ao longo da praia.

Figura 4.4: Ideia conceptual para uma estrada desvio da Praia Wimbe (sujeito a estudo detalhado)



A localização da Praia do Wimbe, com fácil acesso a partir do novo aeroporto, é ideal para a criação de um destino de turismo de praia de classe mundial, que combina o desfrute da praia com a vida marinha e de recifes, com alojamento de alta qualidade, centros comerciais, entretenimento e locais de restauração de primeira classe. As iniciativas aqui propostas vão de encontro ao prescrito pelo Plano de desenvolvimento do

Turismo no norte de Moçambique - Arco Norte.

Isto significa que a unidade de acesso actual deve tornar-se uma área de acesso restrito de carro e principalmente um passeio de bicicleta e peões à beira-mar com uma rua estreita para o tráfego de carros de serviço e acesso residencial somente. A formulação de um plano de gestão do tráfego é, portanto, de suma importância. Deve basear-se na criação de uma estrada de desvio de tráfego como ilustrado na Figura 4.6. O esboço conceptual na Figura 4.7 indica a estrutura proposta na parte central do Resort da Praia de Wimbe Beach do futuro. É estritamente esquemática e baseia-se no pressuposto de que uma área de, aproximadamente, o mesmo tamanho como foi apresentado na proposta ARCO Norte é

disponibilizada. Ainda que a estrada de desvio será construída dentro dos próximos cinco anos para promover o desenvolvimento.

Figura 4.5: Esboço conceitual para a zona do Resort da Praia do Wimbe



A essência do plano é Estabelecer uma conexão entre a zona de desenvolvimento de alta densidade, contendo hotéis, salas de conferências, escritórios e áreas residenciais, baseadas num tráfego intenso e a zona tranquila frontal a praia, com *resorts* de elevado valor de pequena escala e co áreas de restauração. Uma rua com diversos espaços de gastronomia e um mercado turístico deve ser estrategicamente estabelecido, onde um grande centro comercial do Wimbe penetra frontalmente a praia. Se as condições ambientais e marinhas permitires, pode se ver a possibilidade de se construir um cais de entretenimento neste local como extensão da rua proveniente do aeroporto, com outras actividades atractivas. Para além destes pontos

de diversão, facilidades como as existentes em outras partes do mundo, com notoriedade para as da costa sul do Reino Unido e costa ocidental dos Estados Unidos, um cais de chegada de passageiros para Wimbe, provenientes de Pemba, das Ilhas Quirimbas e das áreas mais a sul.

5.1.2 Marginal de Vilanculos

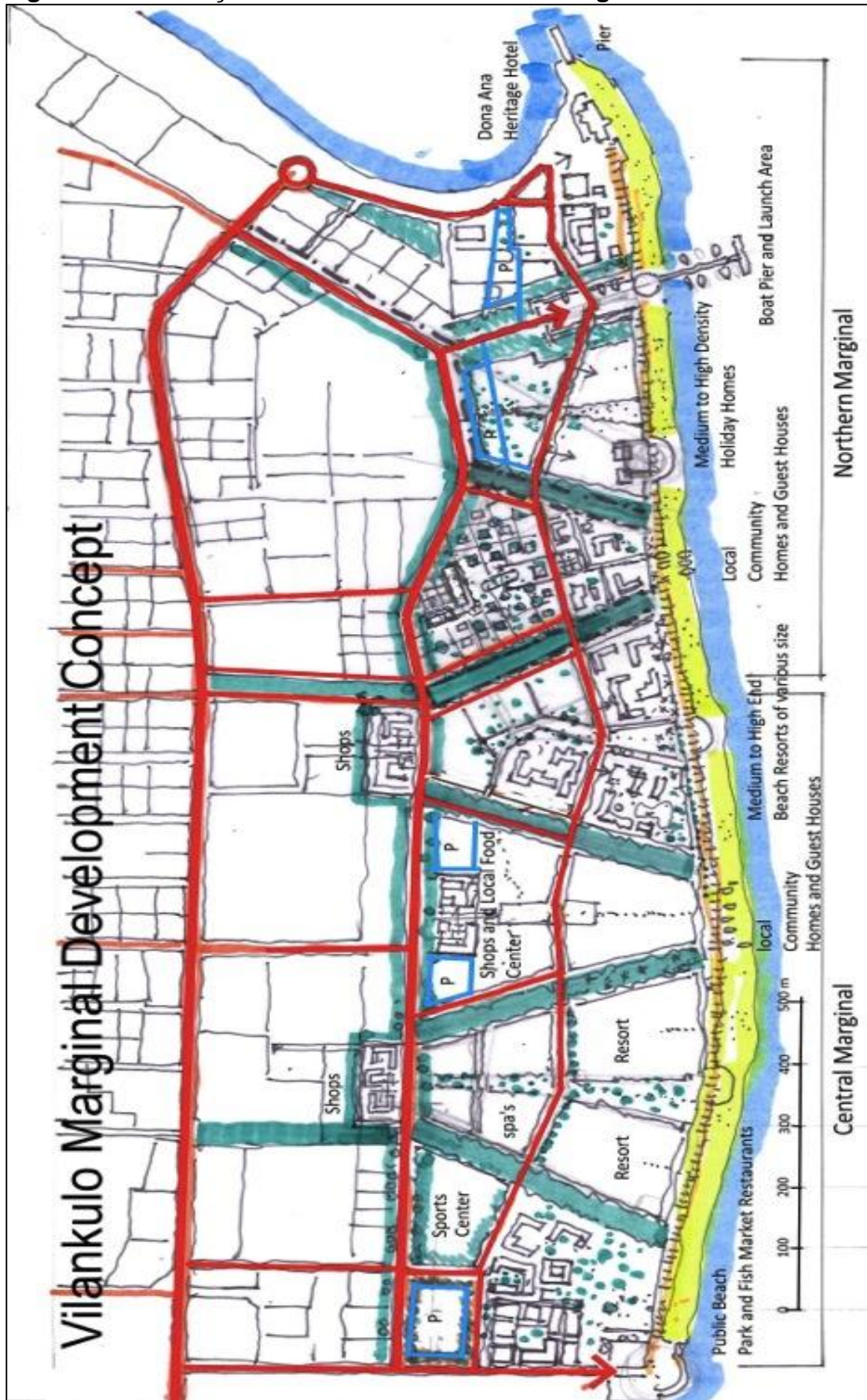
Resumo: Um *resort* de praia semi-urbano integrado com os assentamentos locais à beira-mar

O nó de desenvolvimento Vilanculos – Inhassouro é considerado como o principal destino de *resorts* marinhos e de praia e deveria se tornar um grande ponto de acesso aéreo internacional, com a construção de um mínimo de 2100m de pista de aterragem. Isto, associado a investimentos em qualidade, *resorts* de classe turística, permitirá um maior volume de chegada de turistas em Vilanculos, Inhassoro, Parque Nacional Marinho de Bazaruto, criando um triângulo turístico de alta qualidade e de alto valor. Uma ZIT local compreendendo 2.500 hectares está disponível para um desenvolvimento de *resort* integrado de base continental, que servirá como um foco essencial de alojamento turístico para visitas às ilhas.

A Cidade de Vilanculos deve ser desenvolvida de acordo com as directrizes gerais formuladas e adoptadas no Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo do Distrito de Vilanculos, de 2009⁸³. O desafio contido neste plano é a assumpção da possibilidade de remover na área marginal, todos os empreendimentos residenciais privados actuais. A experiência em Moçambique tem mostrado que isso poderia resultar em um processo prolongado, caro e inconclusivo, daí que, outras alternativas devem ser consideradas, integrando os envolvidos (deve ser assegurada a participação dos proprietários actuais, baseada no valor do seu património actual) na estratégia para o desenvolvimento do turismo.

⁸³ Governo de Moçambique (2009): Relatório resumo do plano director do turismo do distrito de Vilankulo, Ministério do Turismo, Áreas de Conservação Transfronteiriças e Projeto de Desenvolvimento do Turismo

Figura 5.3: Ilustração de conceito faseado da marginal de turismo Vilanculos



Este PEDTM II desenvolveu um plano conceptual para um desenvolvimento integrado, que permite uma mistura de turismo e desenvolvimento de *resorts* ao longo da marginal, mantendo cerca de 50% da área para uso residencial local como indicado no plano abaixo. O modelo proposto permite ainda uma abordagem faseada, dependendo da demanda, o que evitará vários anos de actividade de construção ao longo de toda a praia e áreas marginais. Zonas de estufas verdes de cerca de 50 metros de largura deve separar os lotes de terra. Nestas zonas de estufa todos os serviços de infra-estrutura serão executados, servindo ambos lados dos lotes de desenvolvimento de *resorts* individuais.

A participação dos actuais proprietários terra deve ser considerada. Ao longo da praia deve haver nódulos menores para bebidas e alimentos operados pela comunidade local, com interdição do acesso a viaturas. Deve ser assegurado o acesso ao mar, aos pescadores locais, de modo a manter a sua actividade de subsistência e abastecer a comunidade e os empreendimentos. Ao longo da praia deve haver uma zona de conforto para turistas e moradores e em toda a área devem ser plantados coqueiros, para criar um ambiente ideal de *resort* tropical.

O ideal é a interdição de cercas/muros na área e os proprietários dos *resorts* individuais devem ser todos membros de uma Associação da Marginal com a finalidade de consensualizar uma atitude de vida num ambiente funcional e sustentável. Esta Associação, em colaboração com o Município, deve garantir ainda a gestão da segurança e outros riscos, tanto para os *resorts*, como para a área residencial ao longo da marginal. Um plano de gestão deve ser formulado, incluindo uma unidade de gestão central, responsável por toda a área, em termos de serviços de saneamento, gestão de resíduos sólidos urbanos e a limpeza das praias.

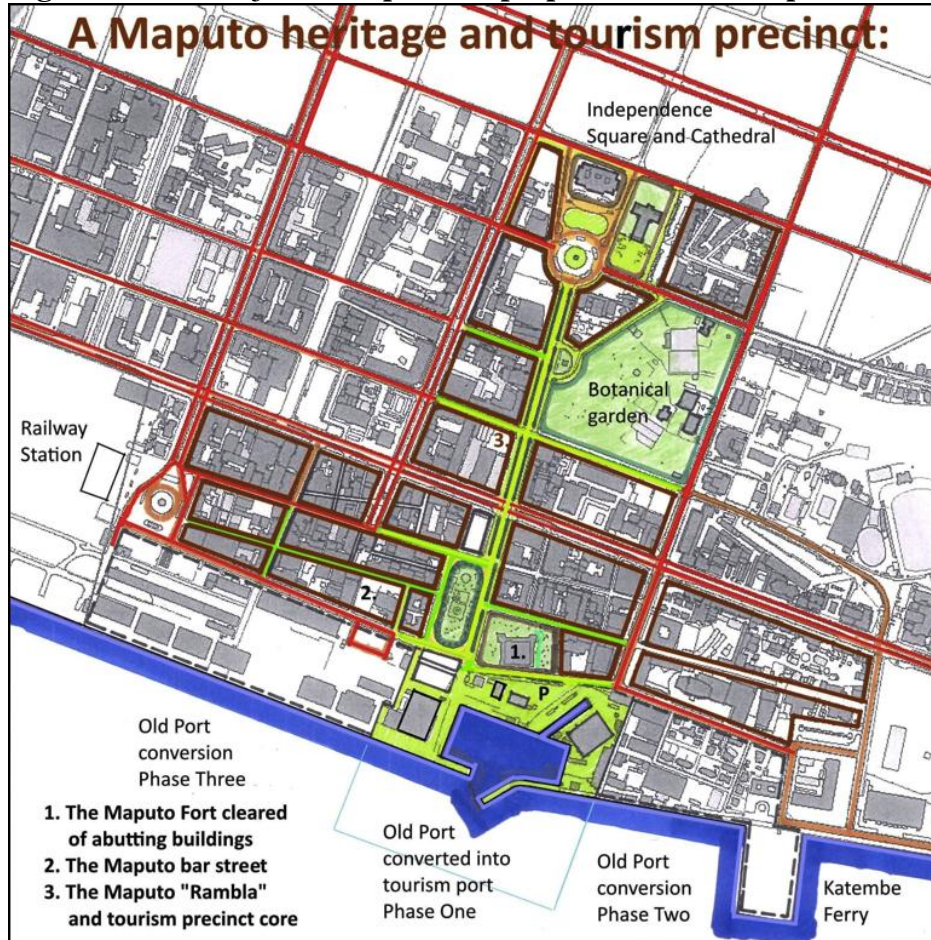
5.1.3 A “Rambla” de Maputo

Resumo: Uma ligação urbana integrada de património cultural, turismo e comércio que se estende desde a Praça da Independência para o Porto de Pesca.

Os aspectos históricos e culturais únicos de Maputo e a sua grande atracção em termos de localização, no alto de um planalto de colina, com uma fachada de praia de mais de 60 km intercalada por montes, mangais, zonas húmidas e afloramentos rochosos, oferecem oportunidades para a cidade se transformar num Rio de Janeiro e Copacabana moçambicano. Considerando que existem várias outras partes de Maputo com bons exemplos de padrões relacionados com o património de ambientes urbanos ou agrupamentos de edifícios patrimoniais numa área mais pequena, a área entre a Praça da Independência e o antigo Porto de Maputo foi seleccionada como localização do projecto catalisador. A ideia é mudar a natureza da actual avenida ao longo do tempo para criar uma Rambla comercial como ligação pedonal todo o caminho para o antigo porto, e para desenvolver o porto como um recinto marítimo de turismo com muitas actividades relacionadas à captura, preparo e consumo de peixe. O museu da pesca que está sendo estabelecido atualmente na entrada ao porto fornece um ponto excelente da escora para o projeto portuário.

O conceito é reinventar a área portuária para se tornar numa área vibrante e na moda para turistas estrangeiros e moradores locais. A seguir, alguns exemplos de actividades que podem ser consideradas no desenvolvimento de uma marginal turística na área do porto: i) Um mercado de peixe ao ar livre e vários restaurantes formais e informais e cafés são sugeridos aqui, juntamente com um centro de arte e criação de teatro e outras formas de entretenimento e actividades relacionadas com a alimentação; ii) Um grande centro denominado “Comidas do Mundo” deve ser considerado através da reutilização adaptativa de um armazém antigo. O conceito é um clone entre um edifício de restaurante e café e um mega mercado de comidas, onde serão servidas comidas e bebidas de provenientes de todo o mundo, incluindo pequenos cafés e escolas de culinária onde o visitante podem saborear comidas e bebidas antes de comprar, etc. Pescadores locais de pequena escala deveriam vender aqui seu peixe aos restaurantes e café ou a clientes particulares. iii) As ilustrações contidas são meramente meros conceitos e não devem ser avaliadas. No entanto, eles indicam algumas ideias de como o porto pode ser transformado em atractivo turístico único, juntamente com a Fortaleza, a proposta Rambla e a existente rua de bares. Esta rua tem várias casas comerciais tradicionais antigas interessantes e deve ser incluído como parte do abrangente património e turismo sugerido.

Figura 5.4: Ilustração conceptual da proposta Rambla Maputo



Outras oportunidades surgirão quando as actividades portuárias de Maputo mudarem para uma nova instalação e as fases 2 e 3 do porto e a orla urbana podem ser disponibilizados para a reconstrução semelhante ao que está acontecendo em outras partes do mundo, quando os portos se tornarem redundantes, por exemplo, o Waterfront na Cidade do Cabo. O resultado final da melhoria da orla marítima deve ser a criação de uma fita contínua de desenvolvimento

Marginal, ao longo da qual vários nodos turísticos e recreativos diferentes devem ser desenvolvidos.

Figura 5.5: Ilustração conceptual do futuro porto de turismo da Cidade de Maputo



Isso criaria uma extensão única e fantástica de 10 a 20 km, de carro e pedonal em Maputo, que colocaria a Cidade no mapa do turismo urbano do mundo.

5.2 Projecto Catalítico 2: Campanha de gestão da Imagem de Moçambique

Este projecto propões uma campanha de gestão de imagem que compreende a gestão de crises e de comunicação, relações públicas, promoção da Marca e marketing *on-line* para alcançar os mercados emissores e segmentos de mercado. A ênfase será sobre a criação pró-activa e distribuição de conteúdos através de plataformas de marketing de Moçambique.

A Campanha de Gestão de Imagem de Moçambique terá como objectivos:

- Criação de um fórum de gestão de crises e seus planos e mecanismos
- Implantação efectiva de plano de comunicação de crise
- Implantação coordenada da identidade da marca por todos os intervenientes
- Construção de relacionamento pró-activo com a mídia

A intervenção Catalítica de Gestão da Imagem pode ser resumida em duas acções claras: Gestão de Crises e Construção de Marca.

- (1) *A gestão de crises deve incluir* (a) Plano e mecanismos de gestão de crises para evitar e gerir incidentes visitante negativos (b) Lançamento de uma iniciativa relações públicas para a gestão de crise;
- (2) *Iniciativa de construção de marca imagem online deve incluir* (a) Identificar, criar e distribuir conteúdo em plataformas de marketing (b) campanha de média conquistada e compartilhada denominada ”#memóriasMoz” (c) campanha de marketing *on-line* (d) desenvolvimento de website oficial melhorado

Deve haver um elemento de capacitação dentro do projecto catalítico para garantir a criação sustentável, a redefinição de objectivos e distribuição de conteúdos de longo prazo através de plataformas de marketing. Uma posição dedicada ao marketing *on-line* e conteúdos deve ser criada para dirigir as comunicações de marketing e algumas podem ser terceirizadas quando necessário.

Orçamento indicativo é de USD 400,000 por ano, isto é USD 1,2 milhão para os 3 anos.

Para que a iniciativa seja bem-sucedida, o seguinte é fundamental (a) Capacitação de pessoal dedicado aos conteúdos de marketing *on-line* dentro INATUR, (b) Comprometimento das partes interessadas comércio e mídia (c) Compromisso pró-activo e contínuo com as partes interessadas, tais como mídia, (d) Compromisso contínuo e alavancagem de mídia ganha, (e) Está em curso o desenvolvimento de conteúdo relevante e reaproveitamento, (f) Criação de LTAs para dirigir turismo a nível local, e (g) Forte parceria entre INATUR e Comité de Marketing.

5.3. Projeto Catalítico 3: Projecto de Capacitação do Sector Público

Este projecto inclui actividades que visão a construção de capacidade no governo para cumprir com as novas metas e estratégias de desenvolvimento do turismo. Inclui os funcionários responsáveis pelo turismo ao nível nacional (Governo e as províncias), bem como funcionários dos ministérios e instituições que contribuem para a criação de um ambiente favorável para o crescimento do turismo.

Inclui também a promoção da consciencialização do turismo e o desenvolvimento de uma cultura de serviço entre os funcionários do governo e as comunidades em áreas-chave do turismo.

Os objetivos deste projeto são a) melhorar a capacidade das autoridades de turismo para cumprir efectivamente com as metas e estratégias do turismo e b) melhorar a consciência e o conhecimento dos funcionários públicos a respeito do seu papel na criação de um ambiente operacional no qual o turismo pode crescer.

- (1) **Capacitar os funcionários de turismo ao nível governamental e provincial, incluindo:** a) Desenvolver acções de formação do género sala de aulas para os funcionários que serão envolvidos na implementação do PEDTM II; b) Estabelecer um sistema de apoio aos funcionários para alcançar objectivos e metas específicas do PEDTM II; c) Monitorar e medir os resultados; e d) Estabelecer parcerias com os agentes do sector privado para melhorar a planificação e a implementação das metas.
- (2) **Desenvolver um ambiente favorável para o desenvolvimento do turismo, incluindo** (a) O lançamento de programas de Embaixadores do Turismo para os funcionários governamentais, (b) Criar consciência sobre o turismo e sobre o serviço de atendimento ao cliente, incluindo o melhoramento e o estímulo da Campanha do Bem Servir, e a introdução do turismo nas escolas.

A área dos Recursos Humanos do MICULTUR deve ser responsável por desenvolver o programa oficial para os funcionários afectos à área do turismo. A instituição-chave para a implementação da campanha de Embaixadores do Turismo e para criação da consciência sobre o turismo deve ser o INATUR, através da sua Área de Formação.

O orçamento indicativo situa-se ao redor de USD150,000 (cento e cinquenta mil dólares por ano) por ano, isto é, USD450,000 (quatrocentos e cinquenta dólares) ao longo dos três anos.

Os factores críticos para o sucesso deste projecto são (a) coordenação adequada e apoio das instituições-chave responsáveis pela gestão e implementação do projecto, (b) a perícia dos recursos humanos, necessária para o desenvolvimento da gama de intervenções, e (c) o apoio de todos os parceiros, incluindo instituições, a indústria, e as entidades governamentais.

5.4. Projecto Catalítico 4: # Campanha de Turismo Doméstico Maninguenice

O projecto implica o lançamento de uma campanha de turismo doméstico, alavancando a expressão “cultura popular” *#maninguenice*, através de todos os elementos do mix promocional para promover um sentido de orgulho nos valores e essência de Moçambique, criar consciência das oportunidades de turismo doméstico, e estimular a demanda de turismo de lazer.

A campanha de turismo doméstico *#maninguenice* terá como público-alvo os viajantes domésticos e terá como base uma variedade de pacotes turísticos acessíveis, de qualidade, de fácil acesso através de uma série de plataformas e pontos de venda. A campanha irá também incorporar pacotes de eventos para alavancar os principais intervenientes do mercado doméstico, no âmbito do entretenimento e da cultura, de modo a estimular a demanda do turismo de lazer. O símbolo cardinal associado ao nome *#maninguenice* será também incluído na campanha e utilizado nas várias plataformas, encorajando os viajantes moçambicanos a partilharem a sua experiência *#maninguenice* de Moçambique, por conseguinte, ajudando a promover um sentimento de orgulho por ser moçambicano e pela singularidade do destino.

A campanha de turismo doméstico *#maninguenice* terá como objectivos os seguintes a) incutir um sentimento de orgulho entre os moçambicanos; b) criar consciência das oportunidades existentes de turismo doméstico; e c) estimular a demanda para a prática do turismo doméstico de lazer.

A campanha irá incluir os seguintes elementos:

- (i) *Promover parcerias para a campanha*, incluindo a) Finalizar Acordos de Marketing Conjuntos com os operadores turísticos e agências de viagens locais para criar pacotes turísticos acessíveis e de qualidade com um enfoque específico para os principais actores na área de viagens, tais como a cultura, entretenimento e eventos; b) Estabelecer parcerias estratégicas com marcas moçambicanas de renome para além do sector do turismo, tais como operadores de telefonia móvel, mídia, (televisão, rádio e plataformas de notícias online) e c) Identificar e estabelecer parceria com algumas celebridades que possam apoiar nas campanhas de mídia.

- (ii) *Implementar uma campanha de marketing adequada, que inclua* a) Desenvolvimento de um *Website*, com uma subsecção para as viagens domésticas, incluindo pacotes turísticos criados especialmente para o efeito, informação sobre eventos e experiências, concursos e *links* de redes sociais; b) Criação de materiais promocionais impressos e digitais a serem distribuídos nos pontos de venda, incluindo publicidade em painéis localizados nas principais zonas de tráfego. Esse material deve estar disponível aos viajantes e a outros parceiros sob forma de *kit*; c) Concurso e Campanha de mídia, que tem como base uma celebridade, cuja missão é viajar pelo País para recolher as experiências *#maninguenice* e assim gerar ideias de viagens através dos moçambicanos nas redes sociais; d) uma campanha de marketing digital suportada por publicidade adequada e marketing via *e-mail*, inicialmente para promover a campanha *on-line #maninguenice*; e e) Incentivar aos parceiros da mídia (TV e Rádio) para lançarem e transmitirem uma campanha e um concurso de turismo doméstico. A celebridade deve fazer parte desta campanha e transmitir as suas experiências na televisão e na rádio. Enviar mensagens publicitárias por telemóvel (SMS), estabelecendo um *link* entre os usuários e o *website*.

A campanha *#maninguenice* requer capacidade adequada e uma equipe que deve ser criada sob a liderança do INATUR para gerir-lha e implementá-la. As responsabilidades incluirão ligação comercial e ligação com marca e agências digitais. A equipe de campanha deve incluir um gerente de projeto, um coordenador de marketing e um executivo de marketing. Algumas funções podem ser terceirizadas, por exemplo Marketing digital e mídias sociais se o conjunto de habilidades não pode ser contratado em tempo integral em casa.

O orçamento indicativo é estimado em USD150.000 - USD200.000 por ano.

O lançamento requer um gasto substancial de marketing e a equipe certa para implementar atividades. Além disso, a campanha deve ser integrada em todo o mix promocional, beneficiar de apoio ao comércio e inspirar os moçambicanos a viajar. Ele precisa ser bem planejado, executado cuidadosamente e medido continuamente, com edições em andamento para garantir os melhores resultados com mudanças na implementação.

5.5. Projecto Catalítico 5: Estabelecer uma Agência de Turismo para Maputo

Esta intervenção irá posicionar a cidade de Maputo como um ponto turístico cultural, através do estabelecimento de uma Autoridade Turística de Maputo, uma Organização de Marketing do Destino (OMD) para promover a cidade de Maputo como destino turístico, fornecer informação ao visitante e catalisar o desenvolvimento de produtos de classe mundial a volta do património cultural e histórico de Maputo, e através do reforço e da expansão da oferta turística cultural dentro e ao redor de Maputo.

Os objectivos deste projecto catalítico são:

- (1) *Estabelecer uma Agência de Turismo para Maputo*, sob forma de uma OMD para promover Maputo como destino turístico, com um mandato e recursos para (a)catalisar o desenvolvimento de produtos de classe mundial em torno do património de Maputo; (b) Estabelecer e manter um portal de Internet que fornece um ponto único de acesso a toda a informação sobre as actividades culturais e outras relacionadas com o turismo em Maputo; e (c) Disponibilização de Centros de Informação Turística em Maputo.
- (2) *Desenvolver e expandir a oferta de turismo cultural dentro e ao redor de Maputo*, uma intervenção focada em construir mais actividades culturais e em desenvolver a economia criativa em torno da base existente em Maputo e arredores. A intervenção irá proporcionar incentivos e apoio técnico aos produtores culturais (artistas, músicos, escultores, etc.) e para o desenvolvimento de produtos turísticos culturais.

Propõe-se que a entidade turística de Maputo seja estabelecida como uma PPP entre o Município e o sector do turismo em Maputo. O MICULTUR, o INATUR e o Ministério da Cultura serão convidados a

participar como observadores. Um Comité de Direcção deve ser formado para supervisionar o estabelecimento da OMD. Recomenda-se que seja formulado um sistema de afiliação para os negócios turísticos individuais que optem por fazer parte do processo. As actividades do Comité de Direcção devem ser financiadas pela Câmara Municipal e outras organizações participantes, através de apoio em espécie e da contribuição financeira de cada participante envolvido.

O orçamento será finalizado após a configuração da entidade turística de Maputo. Requer-se um montante estimado em USD230,000 (duzentos e trinta mil dólares) como capital de arranque e, os custos de funcionamento (excluindo salários) devem ser na ordem de USD120,000 (cento e vinte mil dólares) por ano.

Os factores críticos para o sucesso deste projecto são (a) a capacitação dos actores principais e a construção de confiança entre os sectores público e privado; (b) garantir um forte envolvimento da área do turismo, das comunidades locais e dos prestadores culturais; (c) Garantir a independência política e autonomia artística; (d) Focalizar em actividades onde há demanda de mercado visível; e (e) Existência de recursos suficientes para uma implementação bem-sucedida, forte liderança e vontade política.

CAPÍTULO 6: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIA

O principal defeito do PEDTM I foi que a este faltava um plano de acção claro para orientar a implementação das diversas recomendações contidas na estratégia. Os cinco anos seguintes de Implementação do plano de acção e os indicadores de monitoria fornecem um roteiro para atingir os objectivos estratégicos para os próximos cinco anos, por exemplo, a Fase 1 do PEDTM II. Este deve orientar o trabalho do MICULTUR ao longo dos próximos anos e deve ser usado como um quadro de avaliação para o acompanhamento e avaliação do desempenho.

6.1 Quadro de Monitoria e Avaliação

O seguinte Plano de Implementação que se segue dá uma indicação das actividades que serão levadas a cabo, o cronograma no qual devem ser alcançados, sobre quem deve realizá-los, bem como a estimativa do custo. A implementação do plano vai requerer um investimento substancial para os sectores público e privado, ao longo do período de cinco anos. Importa ressaltar que o plano de acção de implementação deve servir como um quadro de monitoria do progresso na implementação do PEDTM II e para avaliar a extensão de tal progresso. Como tal, define a) os resultados esperados, b) referências sugeridos para avaliar o progresso e, c) indicadores de sucesso, que, tanto quanto possível fornecem metas mensuráveis a alcançar.

Três factores são considerados críticos para monitorar efectivamente a implementação do plano, isto é:

- i) A criação da Unidade de Monitoria de Implementação proposta anteriormente no MICULTUR (veja secção 5.9.1 (1) para monitorar e assegurar a apropriação do Plano de Acção para Implementação;
- ii) Melhorias urgentes para assegurar dados estatísticos válidos e fiáveis sobre chegadas de turistas (Secção 5.9.5);
- iii) Envolvimento, apoio e capacitação institucional das DPCULTURs e envolvendo-as na monitoria (5.9.2) (3).

As notas a seguir referem-se às várias colunas do Plano de Acção para Implementação:

- **Nº da Recomendação:** numerada para reflectir as recomendações do Capítulo 5;
- **Prioridade A:** de importância imediata e crítica; **B:** de importância a curto prazo; **C:** de importância de médio e longo prazo;
- **Acções/projectos:** Estes reflectem as recomendações contidas nos capítulos 3-5. As numerações dos objectivos e estratégias são semelhantes aos do texto dos capítulos mencionados e pode ser rastreada até a narrativa;
- **Anos:** Isto indica através de uma cruz (X) os anos ao longo dos quais as recomendações devem ser implementadas. A maioria das acções e projectos referem-se a todos os cinco anos da Fase 1;
- **Estimativas de custo de cinco anos (USD 000):** Os custos aqui apresentados reflectem estimativas gerais, ou seja, não foram submetidas a análises de custos rigorosas. NOTA: Todos os custos apresentados no plano de acção são indicativos e devem ser confirmados e finalizados no momento da aprovação dos orçamentos. Uma vez que a maior parte dos custos podem variar significativamente dependendo do orçamento disponível e do âmbito da escala de actividades a desenvolver, para alcance dos objectivos, faixas indicativas essas fornecidas nesta coluna;
- **Responsabilidades:** os responsáveis pela implementação das recomendações do projecto são apresentados nesta coluna e a agência implementadora é apresentada em negrito e indicada pelo símbolo (i), e as agências de apoio e colaboração com o símbolo (ii) em diante. NOTA: As partes conforme necessário durante o processo de implementação, serão suprida e ajustadas pelo MICULTUR;
- **Distribuidores-chave:** resultados das provas a serem apresentadas na sequência da implementação de cada acção; reflectem também recomendações detalhadas no âmbito de cada acção.

- **Indicadores de referência:** Uma linha de base de melhores práticas através das quais podem avaliar-se os resultados alcançados. NOTA: as referências mencionadas aqui não são abrangentes e podem ser adaptadas e completadas sempre que julgue necessário.
- **Indicadores de sucesso:** resultados visados para a conclusão com sucesso nas diferentes acções. NOTA: os indicadores de sucesso devem ser aperfeiçoados durante o processo de planificação anual de negócios. Os indicadores onde for possível são qualificados. No entanto, devido às limitadas estatísticas não foi possível quantificar todos os indicadores de sucesso e estes devem ser refinados durante o processo de implementação.

6.2 Plano de Acção de Implementação detalhado

Os itens neste plano de acção de implementação seguem as recomendações estratégicas contidas no capítulo 4 e são numerados adequadamente.

A Prioridade A: de importância imediata, crítica para o sucesso do turismo e o alcance das metas da visão e do crescimento delineadas

B Prioridade B: de importância a curto prazo para o sucesso do turismo e alcance das metas da visão e do crescimento delineadas

C Prioridade C: de importância a médio e longo prazo para o sucesso do turismo e o alcance das metas da visão e do crescimento delineadas

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
4.1	Desempenho do turismo e competitividade											
4.1.1	Reduzir os custos operacionais											
(1)	A	Investigar e reduzir os direitos e as taxas excessivas que têm impacto nos preços do turismo	X	X				80	(i) MICULTUR (ii) Min. Finanças	Relatório que identifica todos impostos, taxas governamentais e funções com impacto no turismo, referências com outros destinos, identificação de encargos excessivos e recomendações para mudanças.	Índice de referência de direitos e taxas para os concorrentes na África Austral	Redução direccionada de impostos, taxas operacionais e direitos para os negócios de turismo
4.2	Recursos, instalações e serviços turísticos											
4.2.1	Consolidar e expandir o alcance e a qualidade das actividades e experiências de turismo baseado na natureza											
(1)	C	Focalizar no investimento turístico em áreas com potencial de mercado viável	X	X	X	X	X	Depende do âmbito e arranjos	(i) ANAC; (ii) Operadores de viagens	Focalizar a fase 1 sobre as oportunidades turísticas dos Parques Nacionais de Limpopo, Bazaruto, Quirimbas, Gorongosa, MSR avaliadas através do estudo de viabilidades do mercado.	Parques e Turismo do Limpopo, natureza de Cabo	Pelo menos 3 PPPs viáveis em áreas primárias identificados no STDP

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
(2)	C	Melhorar e Promover instalações e experiências de turismo baseados na natureza	X	X	X	X	X	50 por sítio	(i) ANAC; (ii) Áreas de conservação (iii) Operadores de viagens	Projectos especiais para alavancar as instalações turísticas e Parcerias Público-Privadas existentes nas áreas primárias; Pessoal formado; Mais actividades turística; Material de interpretação e sinalização	Parques e Turismo do Limpopo, natureza de Cabo	Aumento de 20% de p.a em rendimento de actividades nas áreas de conservação
(3)	A	Criar pacotes e promover as experiências baseadas na natureza	X	X	X	X	X	200 excluindo os custos com funcionários	(i) ANAC; (ii) INATUR (iii) Sector privado	Website e material de impressão de alta qualidade; ANAC consagrada como ponto focal turístico. Eventos turísticos naturais sucedidos.	Sanparks, reservas de natureza privadas, Vitória Falls	Aumento de 10% de visitantes nas áreas de conservação; alto nível de satisfação por pesquisa
(4)	C	Desenvolver e promover rotas de turismo cénico	X	X	X	X	X	120 por rota	(i) ANAC; (ii) INATUR (iii) Sector privado	Rotas pré-definidas; Fóruns de rotas locais fixadas; Coordenação do produto ao longo da rota; Publicidade adequada; promoção da Rota.	Projecto de rota turística da Namíbia, África do Sul	Criação de 5 rotas de turismo cénico sustentáveis e bem-sucedidas
4.2.2	Melhorar as atracções e actividades turísticas nas áreas costeiras											
(1)	C	Desenvolver PPPs nas áreas de conservação marinha	X	X	X	X	X	Depende de arranjos	(i) ANAC; (ii) MICOA (iii) MPescas (iv) DPCULTURs (v) Sector Privado (vi) INAMAR	As Parcerias Público-Privadas alcançadas e acordos para diálogos sobre oportunidades promovidos; Assinatura de acordos.	Eastern Tropical Pacific Seascape, América do Sul	Aumento de 10% de chegadas de visitantes; alto nível de satisfação por pesquisa
(2)	B	Implementar padrões e controlos sobre o mergulho e outras actividades recreativas marinhas	X	X	X	X	X	400	(i) ANAC; (ii) MICOA (iii) MPescas (iv) DPCULTURs (v) Sector Privado (vi) INAMAR	Plano de desenvolvimento de mergulho; Delimitação de zonas para mergulho; Diálogo entre os accionistas e acções conjuntas para proteger; Boias instaladas no ancoradouro; Mergulhadores auxiliares	Em linha com isso através de orientação de destinos de mergulho, ex.: Maurício Red Sea	Crescimento de pelo menos 15% de p.a no turismo de mergulho; redução mensurável em danos sobre recifes e corais

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
										formados em matérias de protecção dos recifes; Câmara hiperbárica instalada.		
(3)	C	Designar a área de Tofo como Área de Conservação Marinha	X	X				50	(i) ANAC; (ii) MICOA (iii) MPescas (iv) DPCULTURs (v) Sector Privado (vi) INAMAR	Consulta pública; Plano de gestão; Início do processo legal e administrativo para a designação	Bazaruto, Ponta do Ouro, Quirimbas	Uso sustentável e melhoria de qualidade dos recursos marinhos
4.2.3	Manter e melhorar a caça desportiva sustentável											
(1)	C	Promover e proteger oportunidades de caça desportiva sustentável	X	X	X	X	X	Por determinar depois de um estudo de viabilidade e dependendo nas medidas introduzidas	(i) ANAC (ii) MICOA (iii) CITES (iv) Operadores de caça desportiva	Quotas de caça fixadas em níveis sustentáveis em consulta com os operadores de caça e comunidades; Monitoria e programa de gestão adaptativa; Implementação de medidas contra a caça furtiva; Coordenação nacional com secretariado do CITES.	Códigos e práticas globais de caça desportiva	Melhoria nos rendimentos de caça, infra-estrutura comunitária e renda e no apoio comunitário para a protecção da vida selvagem
4.2.4	Capitalizar o Património Moçambicano tangível e intangível											
(1)	B	Melhorar locais e experiências culturais para torná-los mais atraentes para fins turísticos.	X	X	X	X	X	2000	(i) MICULTUR (ii) INATUR	Identificados locais e produtos prioritários; Planos de acção preparados e implementados; Diálogo com o sector privado.	Egipto, Turquia, Índia	PPPs viáveis em áreas primárias identificadas no STDP

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
(2)	A	Melhorar, criar pacotes e promover as experiências do turismo cultural	X	X	X	X	X	150	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) Locais culturais (iv) Sector privado	Desenvolvimento e distribuição de conteúdos com informação cultural; Criação de itinerários e rotas; Transportador terrestres para oferecer pequenos passeios culturais.	Egipto, Turquia, Índia	Aumento em 10% do número de turismos para as atracções de turismo cultural; melhoria de satisfação de visitantes mensuráveis através de pesquisas
(3)	B	Alavancar o potencial de dança e música contemporânea e tradicional, artesanato, artes visuais	X	X	X	X	X	300 Apoio de aproximadamente 50-150 por iniciativa	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) Locais culturais (iv) Sector privado	Identificação e criação de espaços culturais; melhorar e formalizar os centros de artesanato para fins turísticos	Marrocos, Tunísia, Bali	Aumento em 10% do número de turismos para as atracções de turismo cultural; melhoria de satisfação de visitantes mensuráveis através de pesquisas
4.2.5	Desenvolver e promover as experiências de turismo urbano (ver Projecto Catalisador 5.4)											
(1)	A	Fortalecer o tecido do turismo urbano em Maputo	X	X	X	X	X	1000 (200 p.a excluindo os custos com funcionários) Baixa capital = Conselho Municipal	(i) Município de Maputo (ii) MICULTUR (iii) INATUR (iv) Locais culturais (v) Sector privado	Turismo de Maputo estabelecido; Baixa da cidade melhorada; Criação e distribuição de informação cultural, itinerários e rotas; Transportadores terrestres oferecendo viagens urbanas; a cidade de festival promovida	Em linha com isso através de orientação de destinos de turismo urbano tais como Joanesburgo, Rio de Janeiro e Lisboa	Pelo menos aumento em 10% do número de chegadas para de fins-de-semana prolongados, turistas domésticos para Maputo; satisfação de visitantes mensuráveis através de pesquisas
(2)	B	Desenvolver e promover eventos urbanos	X	X	X	X	X	300	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) Locais culturais (iv) Sector privado	Dialogo com o sector privado; Estabelecimento de festivais e eventos de celebração da cultura Moçambicana; apoio financeiro e logístico para festivais e eventos urbanos	Em linha com isso, eventos de condução de destinos turísticos tais como Edinburgh, Kuala Lumpur	Aumento em 12% p.a. no turismo doméstico de lazer; alta satisfação do visitante
4.2.6	Melhorar as facilidades e serviços turísticos											

Nº de Recomendação	Prioridade	Ações	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
(1)	A	Atrair investimentos em hotéis de mercados médios e marcas internacionais	X	X	X	X	X	170 capital técnico a ser negociado	(i) MICULTUR (ii) FEMOTUR	Pacote de incentivo especial para hotéis <i>resort</i> internacional, Plano de marketing e serviço de investidor implementado	Seychelles, Quênia, Marrocos, Algarve	Pelo menos 3 marcas de classe mundial atraídas para Moçambique
(2)	B	(1) Encorajar o desenvolvimento de operações de assistência em escala de entrada	X	X	X	X	X	150	(i) MICULTUR (ii) AVITUM	Procedimento de licenciamento para agentes de viagens para o porto revisto disseminado, incentivos sobre a importação de veículos, etc. introduzidos	SATSA África do Sul, Namíbia	Pelo menos mais 5 DMCs nacionais
(3)	B	(2) Melhorar a interpretação, interacção e habilidades de guia em pontos de contacto turísticos	X	X	X	X	X	180	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) Locais culturais (iv) Sector privado	Pontos-chave de contacto identificados; Materiais interpretativos – <i>on-line</i> , exteriores, impressão, áudio, vídeo, etc.; melhoria de sinalização; Interações de cliente com a formação em competências linguísticas de guias turísticos e a partir do pessoal de atendimento turístico	Barcelona, Cape Town, Índia	Aumento em 10% de chegadas de visitantes; satisfação de visitante medida através de pesquisa
4.3	Qualidade de produto e serviço											
4.3.1	Melhorar a eficiência no âmbito de procedimentos de licenciamento											
(1)	C	(3) Fortalecer e simplificar o processo de requerimento de licenças	X					40	(i) DINATUR (ii) MICULTUR	A sequência de requisitos e aprovações mapeada e acordada; os funcionários treinados; o feedback ao cliente monitorado	Conforme as directrizes desta estratégia	Papéis e procedimentos claros seguidos por todos; Todas as empresas devidamente licenciadas
(2)	B	(4) Retirar a classificação como procedimento para o licenciamento	X	X				20	(i) DINATUR (ii) MICULTUR	Novo regulamento cada para licenciamento e classificação	Botswana, Escócia	Classificação excluída dos regulamentos

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
4.3.2	A implementação de um sistema de garantia de qualidade eficiente e credível											
(1)	C	Estabelecer um departamento para implementar e gerir o sistema de classificação	X					500	(i) INATUR	Actividades e KPIs definidas e acordadas; Estrutura do departamento definida; um avaliador do sistema credível, eficiente e eficaz do sistema de custos contratado	Botswana, RSA	Departamento de Garantia de Qualidade com pessoal e separado no INATUR
(2)	B	(1) Desenvolver, implementar, comunicar e gerir um sistema de classificação eficiente	X	X				180	(i) INATUR	Processos de instrumentos de classificação desenvolvidos; Sistema de Informação de Gestão de Classificação adquirido; Orçamento suficiente alocado; Implementação concluída com sucesso em nós prioritários; comunicação industrial regular		
4.4	Acesso e infra-estrutura											
4.4.1	Dar acesso fácil e acessível aos mercados-alvo											
(1)	A	Reduzir os custos de acesso aéreo	X	X	X			800 Técnicos	(i) MICULTUR (iii) MIT (ii) Autoridade da Aviação Civil (iii) CTA	Grupo de trabalho com agenda clara e aconselhamento especializado e de entrada; Estudo detalhado de custo e retornos de turismo aéreo em diversos cenários sobre a liberalização do espaço aéreo; implementação de trajectória de crescimento acelerado para liberalização do espaço aéreo	Regime de espaço aéreo para principais destinos da África Austral, por exemplo, Namíbia, África do Sul	Pelo menos duas outras companhias aéreas regionais em crescimento significativo à companhia aérea doméstica, um Progresso para redução dos custos de passagens aéreas

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
(2)	A	(1) Introduzir um regime de vistos mais competitivos na região aos turistas de grande valor	X	X	X			220	(i) Serviço Nacional de migração (ii) MICULTUR	Visto mais acessível disponível a curto prazo na chegada e pontos-chave de entrada do turista; Progressos significativos com a introdução da Univisa na SADC	Nepal, Dubai, Singapura e outros com vistos a curto prazo a chegada	Pelo menos 10% de aumento de p.a. a chegada de fronteira de países de origem de alto valor
4.4.2	Abordar as oportunidades e limitações de infra-estruturas turísticas											
(1)	C	Alavancar as infra-estruturas do corredor industrial em larga escala para o turismo	X	X	X	X	X	Orçamento dos Ministérios	(i) Comité de Facilitação do Turismo (ii) MIPD (iii) MIT	Planeamento e construção de estradas vicinais e infra-estruturas nos principais corredores para áreas prioritárias de turismo implementados	Garden route, África do Sul	Melhoria nas estradas secundárias e serviços em Pemba, Ilha, REM/Ponta
(2)	B	Investir em infra-estrutura nos pontos turísticos prioritários	X	X	X	X	X	Aprox. 25,000 a ser almejado	(i) Comité de Facilitação do Turismo (ii) MIPD (iii) MIT	Planeamento e implementação de melhoria de infraestrutura conforme especificado na Secção 4.4.2 (2)	Egipto, Turquia	Melhoria holística de pelo menos 3 áreas prioritárias de turismo
4.5	Marketing e Marca											
4.5.2	Estabelecer uma imagem forte e credível de marca do turismo											
(1)	A	Consolidar a identidade da marca de Moçambique	X	X	X	X	X	100	(i) INATUR (ii) MICULTUR (iii) CTA	A identidade da marca e o posicionamento elucidados e acordados, incluindo <i>slogan</i> , <i>kit</i> dos elementos da marca feito; capacidade do INATUR como marca custo diante; comunicação para o sector público e privado da marca integrada; Actores treinados sobre conhecimento de marca e aplicação	Maurícias, Seychelles, Namíbia	Marca reconhecida e valorizada pelo menos por 50% do comércio internacional turístico de que é característica de Moçambique
(2)	A	Criar e realizar uma campanha de	X	X	X			1,200	(i) INATUR	Equipa de trabalho de	Bali,	Publicidade negativa

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
		gestão eficaz de imagem						(400 p.a. x 3 anos)	(ii) MICULTUR (iii) CTA (iv) Serviços Policiais	gestão da imagem estabelecida; plano de acção de gestão da imagem e plano de comunicação de crise elaborados e lançados; programa de serviço ao visitante lançado com polícia; ponto de contato de comunicação turística iniciado	Cape Town, Japão	e dos órgãos de comunicação social e relatórios de abuso policial significativamente reduzidos.
4.5.3	Promover aguerridamente Moçambique nos mercados-alvo											
(1)	C	Melhorar o conhecimento do par mercado para a tomada de decisões	X	X	X		X	100	(i) INATUR (ii) INE (iii) FEMOTUR (iv) TLC	Metodologia de pesquisas nacionais e internacionais sobre a despesa melhorada; Relatório anual global com informação sobre os visitantes, válida e confiável; segmentos de mercados-alvo emissores monitorado	UNWTO, Turismo Sul-africano	A prova sobre o uso dos resultados para informar investimento-alvo, marketing, etc.
(2)	C	Avaliar e melhorar a carteira de projectos de impressos de marketing	X		X	X	X	70	(i) INATUR (ii) TLC	Carteira acordada de material de marketing limitado, profissional de alta qualidade para o comércio e consumidores produzidos e eficazmente distribuída;	DMOs orientadores	Monitorada a distribuição de materiais crescendo em 10% p.a.
(3)	B	Promover o destino em parceria com o comércio de viagem e os órgãos de comunicação social	X	X	X	X	X	5.000	(i) INATUR (ii) TLC	Parcerias comerciais com agências de viagem formalizadas; Programas de educação sobre o comércio lançados; feiras comerciais e <i>workshops</i> de viagens selectivos organizados e Participadas promoções direccionadas em mercados-alvo	Namíbia, Maurícias, Seychelles	Pelo menos 1 JMA assinado por programas educacionais de mercado emissor com pelo menos 20 significativos por operadores de mercado primário

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso	
			1	2	3	4	5						
(4)	A	Conduzir marketing doméstico (expatriado)	X	X	X	X		600	(i) INATUR (ii) TLC (iii) MIE	Campanha doméstica de turismo “maninguenice” lançada; Foco especial em pacotes de férias de funcionários públicos, crianças das escolas e expatriados internacionais em Moçambique.	Campanha <i>Shot Left</i> , Turismo Sul-Africano, Visita Inglaterra, Sul da Austrália	Crescimento do turismo de lazer doméstico de 15% ao ano (incluindo Expatriados);	
4.5.4	Realizar um marketing de destino <i>on-line</i> bem-sucedido												
(1)	B	Desenvolver <i>sites</i> oficiais como pontos focais de turismo digital	X	X				80	(i) INATUR (ii) TLC	Novos <i>sites</i> nacionais e províncias lançados com excelentes SEO; Plano de marketing de conteúdo implementado; equipa responsável pelo marketing digital indicada	Namíbia, Seychelles	Melhoria significativa em visitas únicas, visitas repetidas, taxa de rejeição, tempo no local, <i>website</i> com conteúdo compartilhado, etc.	
(2)	B	Lançar uma campanha de marketing de conteúdo vibrante		X	X	X	X	500	(i) INATUR (ii) TLC (iii) CTA	Estratégia de marketing <i>on-line</i> mensurável implementada; pessoal treinado; conteúdo <i>on-line</i> criado; série de plataformas de marketing <i>on-line</i> utilizados; A população local, visitantes e partes interessadas criando e compartilhando de conteúdo	Campanha no Canadá, Grécia, Irlanda, Namíbia, América do Norte	A componente analítica da campanha mostrando o crescimento constante e conversão	
4.6	Condições de investimento e de negócios												
4.6.1	Reduzir as fugas de importação												
(1)	C	Criar uma plataforma de ligação para a procura e fornecimento da indústria				X	X	X	20	(i) MICULTUR (ii) MIT (iii) CTA	Plataforma de intercâmbio <i>on-line</i> e base de dados estabelecida promovida; mesa redonda anual de fornecedores e operadores turísticos	Comércio de feira de turismo	Crescimento de % de suprimento da cadeia de hotéis registados, comprado localmente
(2)	B	Promover e reforçar a capacidade de produção de turismo relacionado	X	X	X	X	X	35	(i) MICULTUR (ii) MIT	Oportunidades de “baixa interrupção” para o	Cluster de turismo de	Crescimento de % de suprimento da cadeia	

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
		com SMMEs e FBOs.							(iii) CTA (iv) DPCULTURs	abastecimento do turismo identificadas; <i>clusters</i> de abastecimento formados; programas de extensão dos Ministérios lançados na Agricultura, Cultura, Comércio e Indústria	Biržai, Lituânia	de hotéis comprado localmente
(3)	C	Introduzir medidas que recompensem o conteúdo local e o uso por empresas de turismo		X	X	X	X	1000	(i) MICULTUR (ii) MIT (iii) CTA (iv) DPCULTURs	Os incentivos fiscais introduzidos para as empresas de turismo comprar localmente; Sectores privados a adoptar voluntariamente as medidas de compra local	Projectos STEP da UNWTO	Crescimento de % de suprimento da cadeia de hotéis comprado localmente
4.6.2	Melhorar o acesso aos serviços de negócios e financiamento de turismo											
(1)	C	Melhorar o fluxo de informações entre a indústria e o sector financeiro		X	X	X	X	20	(i) MICULTUR (ii) MIT (iii) CTA	Produtos financeiros para as empresas de turismo publicados no <i>website</i> e comunicados através de seminários e mídia locais	Programa de Empresas de Turismo da África do Sul	Pelo menos 10 empreendedores de financiamento de turismo local
(2)	B	Desenvolver o acesso aos serviços de negócios e finanças do turismo		X	X	X	X	4000	(i) MICULTUR (ii) MIT (iii) CTA	Os regimes de apoio lançados para assistência técnica e financeira de pequenas e médias empresas e estudos de viabilidade; regime de apoio técnico ao turismo implementado.	Garantia de empréstimo para Turismo de Barbados, apoio técnico de CBI do Governo Holandês	80% de início de iniciativas de SMME de turismo viáveis após três anos
4.6.3	Aumentar significativamente os investimentos públicos e privados no sector do turismo (Ver projecto catalisador 5.1)											
(1)	A	Empreendimentos de arranque em áreas prioritárias de investimento em turismo	X	X	X	X	X	2000	(i) INATUR (ii) MdI (iii) MICULTUR (iv) Conselho Municipal Local	Quadro de legislações e regulamentação e planos-mestre para nós de investimento prioritário harmonizado; parceiros privados identificados e empresa de <i>resort</i> estabelecida; empresa	Bali Tourism Development Corporation; Autoridade da Económica Especial de Aqaba;	Pelo menos um grande empreendimento de <i>resort</i> turístico num nó de investimento prioritário de turismo

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
										operacional e o desenvolvimento começado		
(2)	C	Criar bancos Terra da Comunidade em nós de investimento prioritário			X	X	X	500	(i) INATUR (ii) MdI (iii) MICULTUR (iv) Conselho Municipal Local	Detentores de títulos de terra identificados e avaliações realizadas; Veículo a Crédito incorporado para permitir a equidade de permissas da terra em investimentos em prioridade nós de investimento; títulos e certificados de avaliação emitido	Botswana, Quénia	Nível significativo de interesse da comunidade em empreendimento os turísticos
4.7	Desenvolvimento de recursos humanos											
4.7.1	Melhorar a qualidade e extensão da oferta de formação											
(1)	B	Melhorar a qualidade da formação e capacidade das actuais instituições de formação turismo	X	X	X	X	X	3500	(i) INATUR (ii) MIE/PIREP (ii) Instituições (iii) Sector privado	Comités consultivos institucionais do sector estabelecidos; Sistema de garantia de qualidade para instituições do turismo implementado; Esquema de Colocação de Profissional Formados (PDP) funcional; sistema de estágios melhorado; Instalações de formação existentes melhoradas; Facilidades para treinamento para profissionais de culinárias desenvolvidas; instituição nacional de formação em hospitalidade estabelecida; recursos materiais de treinamento do PIREP amplamente usados pela indústria	Sistemas internacionais de creditação, Programa de cooperação Suíça/África do Sul	60% de todas instituições com comités consultivos 2 instituições com garantia de qualidade por ano 24 formadores por ano a participar nos programas de colocação 75% dos centros de formação utilizando materiais do PIREP

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
(2)	B	Apoiar a formação em serviço na indústria	X	X	X	X	X	60	(i) INATUR (ii) MIE/PIREP (iii) Instituições (iv) Sector privado	Materiais do PIREP distribuídos na indústria em apoio à formação em serviço; programa de orientação para o desenvolvimento de competências de gestão em desenvolvido e implementado do programa		50 hotéis usando materiais; 10 hotéis participantes; 15 gerentes orientados por ano
4.7.2	Desenvolver uma cultura e consciência de turismo											
(1)	C	Introduzir o turismo nas escolas de nível médio		X	X	X	X	45	(i) INATUR (ii) MIE/PIREP (iii) Instituições (iv) Sector privado	Parceria Global em Viagens e Turismo implementado; Campanha de promoção de carreiras em turismo implementado	Guião de carreiras do GTTP da África do Sul	12 Escolas por ano, programa conjunto de GTTP professor instrutor, aluno, 20 por escola
(2)	B	Implementar o programa de sensibilização e serviço turístico	X	X	X	X	X	250	(i) INATUR (ii) Comité de Facilitação de Turismo (iii) Sector privado	Programa Profissional de Sensibilização e serviço turístico prestado ao pessoal dos pontos de contacto de turismo; programa de <i>workshop</i> Bem Servir com marca e certificado	Programas Hospedeiros do Zimbabwe, África do Sul, outros	10 Formadores formados; 300 Participantes por ano
4.7.3	Fortalecer a capacidade do governo para trabalhar efectivamente no turismo (Ver projecto catalisador 5.3)											
(1)	A	Desenvolver o conhecimento sobre o turismo, habilidades e entendimento entre as instituições governamentais e interdependentes do turismo a todos os níveis	X	X	X			450	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) DPCULTURs	Campanha de campeões do turismo implementada; processos de selecção e nomeação dos funcionários do turismo melhorado; programa de treinamento dos funcionários do governo de nacional, provincial e local lançado	Outras iniciativas de sucesso Http://www.ctanetwork.com	Redução de perseguição ao turista Pela polícia e melhoria do serviço nos pontos de contacto dos turistas
4.8	Gestão do impacto e sustentabilidade											

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
4.8.1	Garantir empreendimentos turísticos sustentáveis sociais e ambientalmente											
(1)	C	Aderir a directrizes e boas práticas sustentáveis e aceites	X	X	X	X	X	70	(i) MICOA (ii) MICULTUR (iii) ANAC (iv) Conselhos locais (v) Sector privado	Planos de manejo turismo de sustentabilidade elaborados para nós fundamentais; zoneamento feito e devidamente aplicado; relatório de progressos e avaliação regular alcançados; A aplicação da lei feita; boas práticas de gestão de visitantes existentes; orientações internacionais aplicadas, especialmente caça desportiva w.r.t.	Maurícias	Todos os empreendimentos em nós-chave aderem a directrizes nos planos de desenvolvimento sustentável
(2)	B	Aplicar a legislação ambiental	X	X	X	X	X	65	(i) MICOA (ii) MICULTUR (iii) ANAC (iv) Local councils	A legislação existente e processos aplicados; CBD Diretrizes para o Turismo e Biodiversidade aplicadas; recursos de água avaliada e conservada	Escorpiões verdes RAS	Sem desenvolvimento significativo; conflitos com a lei ambiental
(3)	B	Intensificar a aplicação da lei para controlar a exploração ilegal de recursos	X	X	X	X	X	7,000	(i) ANAC e parceiros conservação (ii) Polícia (iii) Militar	Equipa anti-caça furtiva estabelecida; recursos de aplicação da lei e tecnologia melhorada; Corrupção no governo ao seu mais alto nível	Escorpiões Verde na RAS; Várias histórias de sucesso na África Austral e Oriental, por exemplo TANAPA	Os casos notificados da caça furtiva diminuiu em menos de 50%
(4)	C	Melhorar a comunicação para um turismo responsável	X	X	X	X	X	30	(i) ANAC (ii) MICOA (iii) MPescas (iv) DPCULTURS (v) Sector privado (vi) INAMAR (vii) INATUR	Website abrangente; códigos de ética turística profissionalmente produzida e distribuídos em áreas de conservação turísticas; implementadas várias iniciativas de interesse na para transmitir orientações de	Cidade do Cabo ligada a Copa do Mundo da FIFA	Todas as áreas de turismo têm iniciativas turísticas responsáveis em progresso.

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
										turismo responsável		
(5)	B	Implementar medidas eficientes para gestão de resíduos	X	X	X	X	X	1,500	(i) MICOA (ii) MICULTUR (iii) ANAC (iv) Sector privado	Tecnologias adequadas para sustentabilidade, incluindo a eficiência na energia; energia renovável, eficiência no uso da água, a colecta da água da chuva, reciclagem e gestão de resíduos sólidos, saneamento e tratamento de esgotos e sua disposição, bem como uma campanha rigorosa anti-lixo tal como foi delineado	Cidade de Quelimane limpa	Todas as áreas turísticas prioritárias têm iniciativas eficientes para gestão de resíduos sólidos reduzidas significativamente
4.8.2	Garantir o envolvimento da comunidade no turismo de natureza baseada na cultura											
(1)	C	Forjar parcerias fortes e viáveis da comunidade em áreas de conservação			X	X	X	250	(i) ANAC (ii) Sector privado (iii) INATUR	Locais que têm potencial de mercado já identificado; estudos de viabilidade realizados; JVs configurado sempre que possível; campanhas de publicidade bem-sucedidas; existência de instalações comercializadas; Interpretação melhorada; programas de desenvolvimento integrado lançados com as comunidades	Programas CBT em Botswana e Namíbia	Pelo menos três empreendimentos da comunidade Viáveis e sustentáveis com os Parques e Reservas Nacional e as AMPs
(2)	C	Turismo de base comunitária de apoio e alavancagem sob MozBio	X	X	X	X	X	180	(i) ANAC (ii) Sector privado (iii) INATUR	Formação; Apoio financeiro e logístico para iniciativas de turismo comunitário; iniciativas de acesso especial ao mercado com operadores privados implementados	Programa de conservâncias da Namíbia	Aumento anual da renda adquirida pelas comunidades a partir do turismo, medido através de inquéritos
(3)	C	Melhorar o desenvolvimento integrado da comunidade em zonas de caça			X	X	X	70	(i) ANAC (ii) Blocos de caça	Estudos de casos de sucessos preparada e	Sucessos em Moçambique	Aumento significativo das

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
									(iii) Comunidades (iv) Excursão de operadores	distribuída; capacidade da ANAC melhorada; Áreas de conservação e blocos de caça; contratos de caça renovados e melhorados; Boas práticas implementadas em todas as áreas de conservação blocos de caça		receitas da comunidade geridas de forma sustentável
(4)	C	Aumentar a participação baseada na comunidade em áreas com cultura de turismo			X	X	X	300	(i) MICULTUR (ii) Sector Privado (iii) Comunidades (iv) INATUR	Trabalho realizado para identificar áreas potenciais para turismo cultural na comunidade; Reforçados os projetos da Mafalala e outros existentes; intervenções lançadas para expandir a participação da comunidade; Programa de formação implementado; Fundo de Apoio para o desenvolvimento de produtos turísticos	Programa cultural de turismo na Tanzânia, programa de cultura e de património turismo na Jamaica	Pelo menos cinco projectos comunitários baseados no turismo cultural estão operacional
(5)	C	Direccionar factores críticos de sucesso da CBT	X	X	X	X	X	1,200	(i) MICULTUR (ii) ANAC (iii) Sector Privado (iv) Comunidades (v) INATUR (vi) MICOA	Nomeados agentes especializados na Comunidade; Funcionários formados em questões da comunidade; Apoios técnicos, jurídico e financeiros providenciados às comunidades; terras comunitárias demarcadas e / ou conservâncias comunitárias estabelecidas; JVs acordadas com operadores turísticos experientes; impactos medidos.	Use melhores exemplos tal como foram sugeridos acima	Crescimento consistente da qualidade das CBT medidas, receitas e exigências do mercado
4.9	Arranjos institucionais											

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
4.9.1	Garantir a efectiva implementação e acompanhamento de planos de turismo											
(1)	A	Estabelecer uma unidade independente de aplicação e monitoria	X	X	X	X	X	A ser alcançado	i) MICULTUR	As áreas-chave de desempenho e operações da unidade alcançadas e acordadas; Unidade estabelecida com pessoal altamente qualificado e com capacidade financeira adequada; Arbitragem instituída onde fosse necessária	Turquia, Jordânia e outros	Plano estratégico e outros planos do turismo regulamentados e feitas respectivas melhorias
(2)	A	Reforçar o papel e a função do Comité de Facilitação do turismo	X	X	X	X	X	450	(i) MICULTUR (ii) Ministérios Parceiros (iii) DPCULTURS (iv) Sector privado	Formulado o documento relacionado com a posição sobre o papel, função e estrutura da Comissão de Facilitação do Turismo; Ministérios relevantes e partes interessadas votadas em relação à sua participação; Aprovação e endosso dada pelo Conselho de Ministros	Outros países, por exemplo, o Conselho Nacional para o Turismo do Brasil e o Fórum Nacional de estado do secretariado e Administração do Turismo	Vários programas do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo aconselharam e foram executados em parceria com o Comité de facilitação
4.9.2	Estruturação das instituições do sector público adequada e estrategicamente											
(1)	B	Esclarecer e reestruturar o papel e funções do MICULTUR de acordo com a estratégia	X	X	X	X		60	(i) MICULTUR	A estrutura do MITUR e os estatutos avaliados com base na estratégia; as mudanças necessárias foram aprovadas e o MITUR foi reestruturado por conseguinte	KPA's propostos neste plano estratégico	80% de sucessos de execução das recomendações contidas neste plano estratégico
(2)	A	Fortalecer a estrutura e capacidade institucional do INATUR	X	X	X	X	X	4,000	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) O MDI (iv) MiE	A Direcção dos Serviços de marketing da INATUR reforçada; O investimento dos INATURs e a carteira de gestão da propriedade recenradas na Mozaico do Indico; A direcção de	Liderança das NTO's ao nível mundial	80% de sucessos de execução das recomendações contidas neste plano estratégico

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
										formação do INATUR estabelecida e funcional; Representação de marketing em pelo menos duas regiões-alvo fundamentais.		
(3)	A	Reforçar a capacidade das DPCULTURs	X	X	X	X	X	500	(i) MICULTUR (ii) DPTURs (iii) INATUR (iv) Sector privado	Prioridades operacionais conjuntas entre MICULTUR e as DPCULTURs acordados ao nível político; Habilidades de turismo da DPCULTUR reforçada e as tarefas específicas atribuídas e monitoradas	Quénia, Brasile outros	DPCULTURs bem-sucedidas na implementação dos projectos do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Moçambique acordados
(4)	B	Estabelecer a Convenção e Escritórios para Eventos		X	X	X	X	2,000	i) INATUR (ii) Centro Internacional de Conferências Joaquim Chissano (iii) Sector privado	Mandato e capacidade alcançada e acordados; Banco de dados de locais e instalações estabelecidos; Várias associações compostas por parcerias; A unidade de marketing da Moz MICE feita; licitações activamente apoiadas e ganhas.	Escritório da convenção do Ruanda	Licitações ganhas por pelo menos 10 conferências Internacionais; Aumento das chegadas turísticas na MICE de 15% por ano
4.9.3	Melhorar parcerias público-privadas											
(1)	A	Assegurar parcerias público-privadas fortes ao nível nacional	X	X	X	X	X	75	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) Sector Privado	Comité de Facilitação do Turismo ampliado para incluir o sector privado; agenda consistente seguida e um progresso claro com a execução do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Moçambique II; Comité de Ligação do Turismo da INATUR totalmente funcional (ILC) com envolvimento directo privado na tomada	Nova Zelândia, Quénia e vários outros	Progresso significativo na implementação do Segundo Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Moçambique como iniciativas da Parceria Público Privadas

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
										de decisões.		
4.9.4	Melhorar o financiamento para a implementação da estratégia de turismo											
(1)	B	Aumento significativo do Orçamento Governo para os INATURs		X	X	X	X	Por se atingir	(i) MICULTUR (ii) MIF (iii) INATUR	Posição bem atingida com um pedido de aumento de orçamento submetido ao Ministério das Finanças; Orçamento aumentado com base no plano de negócios.	Ilhas Maurícias, Seychelles, África do Sul	Orçamento do INATUR aumenta em 500% nos preços de 2015
(2)	C	Procurar fontes adicionais de financiamento para o turismo			X	X	X	15	(i) MITUR (ii) MIF (iii) INATUR	Estudo detalhado de possíveis opções de cobranças do imposto turístico dirigidas e implementadas; Identificados e contratados potenciais doadores e patrocinadores; O plano de desenvolvimento da propriedade para negócios formulado e alavancado; Formuladas possibilidades de receitas próprias viáveis.	Sistemas de taxa turística da África Do Sul, fundo de promoção turística da Coreia	Compra de impostos e outros rendimentos como dupla contribuição do governo
4.9.5	Melhorar urgentemente a validade e a qualidade das estatísticas de desempenho de turismo											
(1)	A	Assegurar a validade da chegada das estatísticas	X	X	X	X	X	250	(i) MICULTUR (ii) INATUR (iii) INE (iv) DPCULTURS	Sistema biométrico implementado na sua totalidade ou o sistema manual de dados re-instalado e supervisionado; Processos e mecanismos precisos estabelecidos e executados para compilar chegada dos visitantes, com controlos de qualidade postos;	Orientações da Organização Mundial do Turismo sobre gestão de estatísticas.	Estatísticas exactas e confiáveis das chegadas de visitantes e indicadores não publicados depois de 3 meses mais tarde após a viagem; Banco de dados actualizado de fornecedores turísticos e tendências no crescimento da

Nº de Recomendação	Prioridade	Acções	Anos					Custo de 5 Anos (USD '000)	Responsabilidade	Produtos-chave	Exemplos de Destino	Indicadores de Sucesso
			1	2	3	4	5					
												capacidade
(2)	B	Reforçar a investigação e gestão de informação	X	X	X	X	X	150	(i) MICULTUR	Fornecimento de dados estatísticos por todas as partes numa base de dados singular actualizado regularmente. Compêndio de indicadores estatísticos publicados com mais regularidade e as implicações interpretadas e comunicadas no sistema <i>on-line</i> através de apresentações para os parceiros industriais	Orientações da Organização Mundial do Turismo sobre gestão de estatísticas.	Estatísticas exactas e confiáveis das chegadas de visitantes e indicadores publicados, interpretados e comunicados pelo menos trimestralmente
4.10	Política e quadro regulamentar											
(1)	B	Verificar e adaptar os regulamentos, sempre que necessário (em acréscimo ao ponto 4.3)						20	(i) MICULTUR (ii) Sector privado	Regulamentos a serem avaliados e acordados com o sector privado; Regulamentos e implementação avaliados; As alterações feitas.	Orientar destinos em desenvolvimento	Regulamentos em conformidade com melhores práticas e facilmente aplicáveis

ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS E TERMINOLOGIAS

ACTF:	Áreas de Conservação Transfronteiriças
ANAC:	Administração Nacional das Áreas de Conservação
ANE:	Administração Nacional de Estradas
APIT:	Áreas Prioritárias de Investimento no Turismo
ARA:	Administração Regional de Águas
BM:	Banco de Moçambique
BASA:	Acordo Bilateral dos Serviços Aéreos
BAU:	Balcão de Atendimento Único
BIT:	Balcão de Informação Turística
BM/WB:	Banco Mundial
BVM:	Bolsa de Valores de Moçambique
BRICs:	Mercados do Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CE:	Comunidade Europeia
CFMP:	Cenário Fiscal de Médio Prazo
CITES:	Convenção sobre a Comercialização de Espécies em Perigo de Extinção
CME:	Conferências, Encontros & Exposições
CPI:	Centro de Promoção de Investimento
CSS:	Cascading Style Sheets (linguagem Informática)
CTA:	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
DINATUR:	Direcção Nacional do Turismo
DMO:	Organização de Gestão do Destino Turístico
DPCULTUR:	Direcção Provincial da Cultura e Turismo
EIA:	Estudo de Impacto Ambiental
ETOA:	Associação de Operadores Turísticos da Europa
FDI:	Investimento Directo Estrangeiro
FEMOTUR:	Federação Moçambicana dos Operadores de Turismo
GAZEDA:	Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado
GDP:	Produto Interno Bruto

CST/TSA:	Conta Satélite do Turismo
EAU:	Emirados Árabes Unidos
GNI:	Rendimento Nacional Bruto
IACM:	Instituto de Aviação Civil de Moçambique
IAIS:	Instituto Agro-industrial de Salamanga
ICC:	Câmara de Comércio Internacional
ICCA:	Associação Internacional de Congressos e Convenções
ICM:	Instituto Comercial de Maputo
IFC:	Corporação Financeira Internacional
IFZ:	Zonas Francas Industriais
IGEPE:	Instituto de Gestão das participações do Estado
IICP:	Instituto Industrial e Comercial de Pemba
INAE	Inspeção Nacional das Actividades Económicas
INATUR:	Instituto Nacional do Turismo
INE:	Instituto Nacional de Estatística
INEFP:	Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional
INGC:	Instituto Nacional de Gestão de Calamidades
KPA:	Área – Chave de Desempenho
KPI:	Indicador-Chave de Desempenho
LAM:	Linhas Aéreas de Moçambique
LTA:	Associação de Turismo Local
M&I:	Monitoria e Avaliação
MDI:	Mozaico do Índigo S.A
MHG:	Grupo Hoteleiro Minor
MICE:	Reuniões, Incentivo, Conferências e Exposições (RICE)
MICULTUR:	Ministério da Cultura e Turismo
MITUR:	Ministério do Turismo
MZM:	Meticais
MZN:	Metical da Nova Família
OLT:	Organização de Turismo Local
OMT/ UNWTO:	Organização Mundial do Turismo

PACDE:	Programa de Apoio a Competividade e Desenvolvimento do Sector Privado
PAITM:	Programa-Âncora de Investimento em Turismo de Moçambique
PARP:	Plano de Acção para a Redução da Pobreza
PEDTM I:	Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo de Moçambique
PEDTM II:	Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique
PIREP:	Programa Integrado de Reforma de Educação Profissional
PMME:	Pequenas, Médias e Micro Empresas
PNTEI:	Política Nacional do Turismo e Estratégia de sua Implementação
PPC:	Pagamento por Clique
PPP:	Parcerias Público-Privadas
R&R:	Descanso & Relaxamento
RH/ HR	Recursos Humanos
ROI:	Retorno do Investimento
RP:	Relações Públicas
SAA:	Linhas Aéreas Sul Africanas
SAAF:	Fundação de Arbitragem da África Austral
SADC:	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SAVE:	Ciência, Academia, Voluntariado e Educação (segmento de turismo)
SDAE	Serviços Distritais de Actividades Económicas
SEO:	Optimização do Motor de Busca
SNP:	Sistema Nacional de Planificação
SWOT:	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
T&T:	Viagens e Turismo
TVET:	Ensino e Formação Técnico-Profissional
UEM:	Universidade Eduardo Mondlane
UK:	Reino Unido
UNCTAD:	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNESCO:	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
USA:	Estados Unidos da América
USAID:	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
VAT:	Imposto sobre Valor Acrescentado

VFR:	Visita a Amigos e Familiares
WB:	Banco Mundial
WEF:	Fórum Económico Mundial
WTTC:	Conselho Mundial de Viagens & Turismo
ZDR:	Zonas de Desenvolvimento Rápido
ZEE:	Zonas Económicas Especiais
ZIT:	Zonas de Interesse Turístico

Termos locais usados

Bem servir:	<i>Good Service</i>
Descobre Moçambique:	<i>Discover Mozambique</i>
Moçambique é maningue nice:	<i>Mozambique is very nice</i>
Manningue nice:	<i>Very nice</i>

REFERÊNCIAS

- ACIS (2009) *The Legal Framework For Environmental Licensing in Mozambique, Edition II*. ACIS, Maputo.
- All In One Social (2014): *Facebook statistics for Mozambique*, <http://www.allin1social.com/>
- Almeida-Santos et al. (2014): *African Economic Outlook for Mozambique*, <http://bit.ly/WoJBYH>
- Amadeus (2014): *Global travel industry set for decade of sustained growth according to new report from Amadeus 2014*, Madrid, Spain.
- AMBISIG (2013): *INATUR Digital Marketing Strategy*, Lisbon, Portugal.
- Bank of Mozambique (2009): *Allocation of sectoral credit by Mozambican banks*, Banco de Moçambique
- Biggs, T. (2012): *Mozambique's coming natural resource boom: expectations, vulnerabilities and policies for successful management*, CTA
- Botswana Tourism Organisation, <http://www.botswanaturism.co.bw/grading-process>; 30 June 2014
- Buhalis, D (2000): *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management Volume 21, Issue 1 pp 97-116
- CDC (2014) *Mozambique Travel Advisory*, Centers for Disease Control and Prevention, <http://1.usa.gov/1n4Zdd9>
- CIA (2013): *World Factbook 2013*, USA.
- Cleverdon and Fabricius (2006) *Destination Positioning, Marca and Image Management*, <http://slidesha.re/1p44G3W>
- Collaborative Actions for Sustainable Tourism (2014): *Towards Sustainable Marine Tourism in Tofo, Barra & Tofo, 2014 – 2019*, COAST Project, Paris.
- CTA (2014): *Impact of air transport liberalisation on tourism and the wider economy of Mozambique*, CTA and USAID
- DAI & Nathan Associates (2013): *Impact of Air Transport Liberalization on Tourism and the Wider Economy of Mozambique*, DAI & Nathan Associates
- Department Immigration (2014): *Expatriate workers in Mozambique 2014*, Mozambique.
- Deere (2011) *Exploitation or Conservation? Can The Hunting tourism Industry in Africa Be Sustainable?*
- Destination Marketing Association Int. (2012) *Trends in Destination Marketing*, <http://slidesha.re/1mZUBFP>
- Destination Marketing Association Int. (2014) *What's now and what's next in destination marketing?*, <http://slidesha.re/1lffbxu>
- Environment July-August*, <http://bit.ly/1s28W6r>
- Europarc Consulting (undated) *Public-Private sector partnerships: Mutual benefits for business and protected areas*, <http://bit.ly/1AxTv9L>
- European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) (2008): *Sectoral training funds in Europe*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- European Commission, Enterprise and industry: tourism business portal, *Assessment of efficient staffing levels in a hotel* (3 July 2014) http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/tourism-business-portal/toolstutorials/management/efficientstaffing/index_en.htm
- European Tour Operators Association (2013): *WTM Origin Market Seminar*, London, United Kingdom.
- Forrester (2013) *Embed the customer lifecycle across marketing*, <http://bit.ly/1lffgRz>

- Girgis, Ibrahim (2009) *The Importance of Public-Private Partnership in the Current Downturn*, World Travel And Tourism Council, <http://bit.ly/1p44NMX>
- GIZ Programa Pro-Econ and ACIS (2008) *Legal framework for tourism licensing in Mozambique, Edition1*, GIZ
- Global Sustainable Tourism Council (2013) *Criteria for hotels and tour operators*. Global Sustainable Tourism Council, UNWTO, Madrid.
- Global Sustainable Tourism Council (2014) *Global Sustainable Tourism Criteria for destinations*. Global Sustainable Tourism Council, UNWTO, Madrid.
- Government of Mozambique (1991): *Water Law (Law 16/91 of 03 August)*. Republic of Mozambique, Maputo
- Government of Mozambique (2013) *Redefinition of Objectives, Powers and Structure of the National Institute of Tourism (INATUR) No 85/2013 of 31 December*, Government printer
- Government of Mozambique (Undated): *Strategy for the development of the transport system*, Ministry of Transport and Communications
- Government of Mozambique (1997): *Land Law*, Decree 19/97, Government Printer
- Government of Mozambique (1998): *Land Law Regulations*, Decree 66/98, Government Printer
- Government of Mozambique (2003): *Tourism Policy and Implementation Strategy*, Ministry of Tourism, Resolution 14, Government Printer
- Government of Mozambique (2004): *Tourism Law*, Government Printer
- Government of Mozambique (2004): *Tourism Law*, Decree no 4/2004, Government Printer
- Government of Mozambique (2004) *Tourism Law 4/2004 of 17 July 2004*. Maputo
- Government of Mozambique (2005): *Commercial Code*, Decree 2/2005, Government Printer
- Government of Mozambique (2006): *Regulation of Diving Tourism*, Decree 44/2006, Government Printer
- Government of Mozambique (2007): *Regulation of Tourist Transport*, Decree 41/2007, Government Printer
- Government of Mozambique (2007): *Regulation of Tourist Activities*, Decreto 40/2007, Government Printer
- Government of Mozambique (2009): *Law on Fiscal Benefits*, Decree 4/2009, Government Printer
- Government of Mozambique (2009): *Approval of the Regulation of Tourist Interest Zones*, Decree 77/2009, Government Printer
- Government of Mozambique (2009): *Law on Regulation of Investments*, Decree 43/2009, Government Printer
- Government of Mozambique, (2008) *Establishment of National Institute of Tourism (INATUR) Decree No. 36/2008 of 17 September*, Government printer
- Government of Mozambique (2013) *Redefinition of Objectives, Powers and Structure of the National Institute of Tourism (INATUR) No 85/2013 of 31 December*, Government printer
- Government of Mozambique (2009): *Code of Fiscal Benefits Law 4/2009*, Government Printer
- Government of Mozambique (2010): *Article 2, Decree 52/2010*, Government Printer
- Government of Mozambique (2010): *Declaration of Tourist Interest Zones*, Decree 70,71,72,73,74,75,76,77,78,79/2010, Government Printer
- Government of Mozambique (2011): *Public-Private Partnerships (PPP), Business Concessions (BC) and Mega-Projects Law (MPL)*, Decree 115/2011, Government Printer
- Government of Mozambique (2012): *National Climate Change Adaptation and Mitigation Strategy 2013–2025*, Government Printer
- Government of Mozambique (2013): *The Tourist Lodging, Restaurants, Drinking Establishments and Dance Halls Regulation Decree No 97/2013 of 31 December*, Government printer
- Hede, A., Jago, L. & Deery, M. (July 2002): *Special Event Research 1990-2001: Key Trends and Issues*, Paper presented at the Event Research Conference: Events & Place Making, Sydney
- INATUR (2014): *List of tourism training institutions*, unpublished records

- INATUR (2012): *Tourism Marketing and Promotions Strategy*, Instituto Nacional de Turismo
- INATUR (2012): *Business plan and implementation strategy 2012*, Mozambique.
- INATUR (2012): *Tourism Marketing and Promotions Action Plan 2012-2016*, Mozambique.
- International Monetary Fund (2014): *People's Republic of China and the IMF*, Washington, USA.
- International Trade Centre (2010) *Inclusive Tourism: Linking the Handicraft Sector to Tourism Markets*, <http://bit.ly/1AuQMhq>
- IPK International (2013): *World Travel Trends Report 2012/2013*, <http://bit.ly/MO0U0m>
- IPK International (2014): *World Travel Trends Report 2013/2014*, Munich, Germany.
- IUCN (2012) *Siting and Design of Hotels and Resorts: Principles and Case Studies for Biodiversity Conservation*. IUCN, Switzerland.
- Jones (2010) *The economic contribution of tourism in Mozambique: Insights from a social accounting matrix*, Development Southern Africa
- KPMG (2013) *Mozambique Country Report*, <http://bit.ly/1jJbAfl>
- Lakshmi Narasimhan S., (2011): *Staff to Room Ratio – indicator at best*, <http://www.blog-igniteinsight.com/2011/07/22/staff-to-room-ratio-indicator-at-best>
- Lopes (2011): *Destination image: origins, developments and implications*, Pasos Vol. 9 No 2 pgs. 305-315, <http://bit.ly/1jJbS6D>
- Lourens (2007) *The Underpinnings for Successful Route Tourism Development in South Africa*, <http://bit.ly/1AuQaIC>
- Mauritius Government (2014): *Mauritius Budget Highlights*, Port Louis, Mauritius.
- Meyer, D. (2004) *Tourism Routes and Gateways: Key Issues for the Development of Tourism Routes and Gateways and Their Potential for Pro-Poor Tourism*, London: Overseas Development Institute.
- Ministry of Internal Affairs (2014): *Expatriate workers in Mozambique 2014*, Ministério do Interior
- Ministry of Planning and Development (2014): *Integrated Programme of Investments and Priority Infrastructure 2004-2017*, Ministerio de Planeamento e Desenvolvimento
- Ministry of Tourism (2004): *Strategic Plan for the Development of Tourism in Mozambique (2004-2013)*, MITUR
- Ministry of Tourism (2005): *Regulations for travel agencies and tourist information professionals*, Decree 41/2005, MITUR
- Ministry of Tourism (2006): *Strategy for Human Resources Development in the Tourism Sector (2006 – 2013)*, MITUR
- Ministry of Tourism (2006): *Tourism Marketing Strategy 2006-2013*, Maputo, Mozambique
- Ministry of Tourism (2007): *Ownership regulations*, Decree 39/2007, MITUR
- Ministry of Tourism (2007): *Regulation of Tourist Accommodation, Restaurants, Drinking Establishments and Dance Halls*, MITUR
- Ministry of Tourism (2007): *Kapulana Hotel & Resort Programme*, MITUR
- Ministry of Tourism (2009): *Vilankulo District Tourism Master Plan*, Summary Report, ACTF Unit, MITUR
- Ministry of Tourism (2010): *Tourism Master Plan Manica District*, ACTF Unit, MITUR
- Ministry of Tourism (2011): *Tourism Master Plan Sussendenga District*, ACTF Unit, MITUR
- Ministry of Tourism (2014): *Tourism indicators 2013*, MITUR
- Molina et al. (2010): *Tourism marketing information and destination management*, African Journal of Business Management, Vol. 4(5), pp. 722-728, <http://bit.ly/1u2rBSO>
- Morrison (2013) *Destination management and marketing: The platform for excellence in tourism destinations*, <http://bit.ly/UhNmh9>
- Moutinho (1987) *Consumer behavior in marketing*, European Journal of Marketing, 21: 5-44.

Mulec (2009) *Promotion as a tool in sustaining the destination marketing activities*, TURIZAM Volume 14, Issue 1, pp 13-21 <http://bit.ly/1qQKv9p>

National Institute of Statistics (2010) *General Household survey 2008/2009*

National Statistics Institute (2013): *Mozambique Satellite Account*, National Statistics Institute

National Statistics Institute (2010): *General Household Survey 2010*, Maputo, Mozambique.

National Statistics Institute (2012): *Mozambique Tourism Spend Survey 2012*, Maputo, Mozambique.

South African Tourism (2013) *Tourism Arrival Statistics, Johannesburg, South Africa*.
<http://www.southafrica.net>

NHS (undated) *Malaria Advice*, National Health Service United Kingdom, <http://bit.ly/1oXkwe3>

Oanda (2014): *Mozambique Metical – South African Rand conversion 2010-2013*.

PhoCusWright (2012) *Empowering inspiration: The future of travel search*, <http://bit.ly/1jlcYiE>

Pierret, Frédéric (undated): *About hotel classification systems*, paper UNWTO

PricewaterhouseCoopers (2014): *South African hospitality outlook: 2013-2017*, South Africa.

Psarros (2013) *Integrated destination marketing and the future DMO*, <http://bit.ly/1nWaqh9>

Regional Tourism Organization of Southern Africa (undated) *Southern Africa Harmonized Accommodation Rating Standards*, RETOSA, web-published

Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2004) *Guidelines on Biodiversity and Tourism Development*. Secretariat of the Convention on Biological Diversity, Montreal

Shkira (2013) *Role of Destination Management Organization in developing sustainable tourism in Korça Region*<http://bit.ly/1p45K8e>

Scottish Natural Heritage and Forestry Commission Scotland (2013): *Sharing Good Practice: Interpreting Wildlife*. Scottish Natural Heritage and Forestry Commission Scotland, Edinburgh.

South African Department of Home Affairs (2014): www.dha.gov.za

South African Ministry of Tourism (2012) *National Tourism Sector Strategy*, <http://bit.ly/1oUCKg9>

South African Tourism (2012): *SA Tourism 2012-2013 Annual Report*, Johannesburg, South Africa.

South African Tourism (2013): *Tourism Arrival Statistics 2013*, Johannesburg, South Africa.

South African Tourism (2010): *Domestic Tourism Report*, Johannesburg, South Africa.

South African Tourism (2010): *SA Tourism Country Report Brazil 2010*, Johannesburg, South Africa.

South African Tourism (2010) *SA Tourism Source Market Analysis USA 2010*, Johannesburg, South Africa.

Statistics South Africa (2014) *South Africa - Domestic Tourism Survey 2012*, Pretoria, South Africa.

ACTF Unit (undated) *ACTF CEF Manual*, MITUR, Maputo

The Strategy Company (2012): *Tourism Development Strategy For Inhambane Province*, Mozambique

Tourism Grading Council of South Africa (undated) *Grading Criteria*, Tourism Grading Council of South Africa, web-published

Tourism Intelligence International (2004) *Tourism Marketing Plan Mozambique Promotion Programme*, Trinidad, West Indies.

Tourism Intelligence International (2010) *How Americans Will Travel 2015*, Trinidad, West Indies.

Tourism New Zealand (2010): *Three-year Marketing Strategy*, <http://bit.ly/UhC5wS>

Tourism Victoria (2014): *Crisis Communications Handbook*, <http://bit.ly/1u2sBGn>

Visit England (2008) *Destination Management Handbook*, <http://bit.ly/1qQLmqx>

Tkaczynski (2009) *Destination segmentation: A recommended two-step approach*, Journal of Travel Research <http://bit.ly/1wInUO4>

Tomsa Levy (undated): *How to collect the tourism levy*, <http://www.tomsa.co.za>

TTF Australia (undated) *Natural Tourism Partnerships Action Plan*, <http://bit.ly/1IVJREF>

Trip Advisor (2013) *TripBarometer 2013*, <http://bit.ly/UhCgs8>

UNDP (undated): *Sustainable Financing of the Protected Area System in Mozambique* (UNDP GEF PIMS 3938; UNDP Atlas 57986; GEF Project ID 3753). United Nations Development Programme and Government of Mozambique

UNESCO (2011) *Strengthening the Cultural and Creative Industries and Inclusive Policies in Mozambique* (2011), UNESCO, Paris.

UNESCO (2012) *Mobilising Community Entrepreneurial Spirit – A guide for implementing community-based cultural tourism*, UNESCO, Paris.

United Nations General Assembly (2012) *Promotion of ecotourism for poverty eradication and environment protection* (Document Reference A/67/228), United Nations, New York.

UNWTO (2007) *A practical guide to tourism destination management*, UNWTO, Madrid, Spain <http://bit.ly/1n3uU6E>

UNWTO (2014) *Handbook on eMarketing for tourism destinations*, UNWTO, Madrid, Spain, <http://bit.ly/1e8eloq>

UNWTO (2013) *Project document for preparing a revised tourism development strategy for Mozambique, May 2013*, Mozambique United Nations General Assembly (2012): *Promotion of ecotourism for poverty eradication and environment protection* (Document Reference A/67/228), United Nations, New York

UNWTO (2014): *WTO Tourism Highlights*, Madrid, Spain.

USAID (2007): *USAID tourism activity approval document* fiscal years 2005-2007, USAID

USAID (2014): *Economic cost of conflict in Mozambique: Assessing the economic impacts of renewed conflict on the tourism sector*, USAID

Wall (1997) *Is Ecotourism Sustainable?*, Environmental Management, 21, no. 4

Wikipedia (2014): *Economy of Dubai*, <http://bit.ly/1u1vgiN>

World Bank (2013): *Mozambique Overview*, <http://bit.ly/1n2P54S>

World Bank (2014): *Mozambique Conservation Areas for Biodiversity and Development Project*, (P131965) Project Appraisal Document, The World Bank, Washington, DC.

World Economic Forum (2013): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, WEF

World Bank (2014) *WB lowers projections for global economic outlook 2014* Washington, USA.

World Economic Forum (2014): *Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, Pages 260-261, WEF

World Health Organisation (undated): *Situational Analysis: Malaria in Mozambique*, World Health Organization, World Tourism Organization (2013): *Project document for revised tourism development strategy for Mozambique*, WTO

World Tourism Organization (2014): *Tourism Highlights 2014*, WTO

World Travel and Tourism Council (2011): *Tourism a poverty reduction tool says President Guebuza of Mozambique joins UNWTO/WTTC global campaign*, <http://bit.ly/1k07OPy>

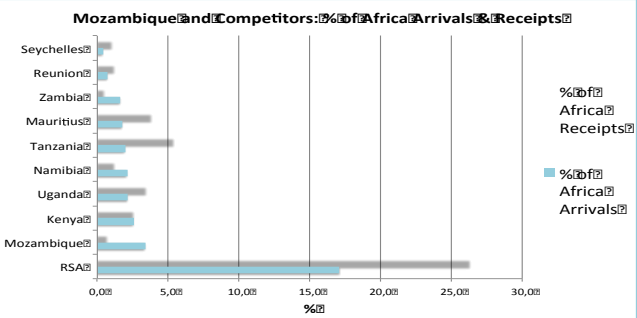
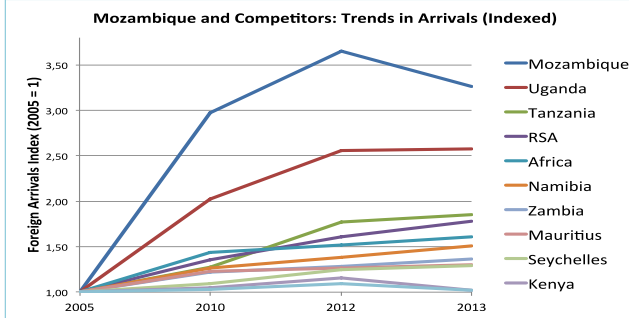
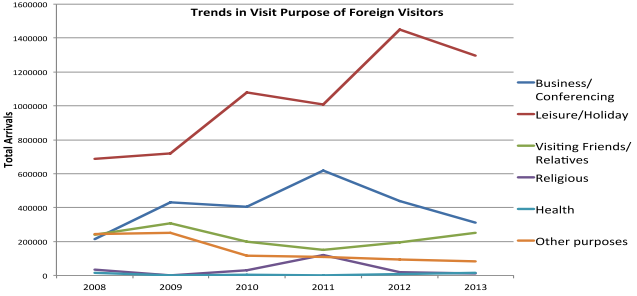
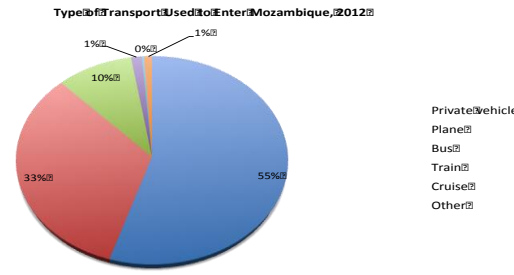
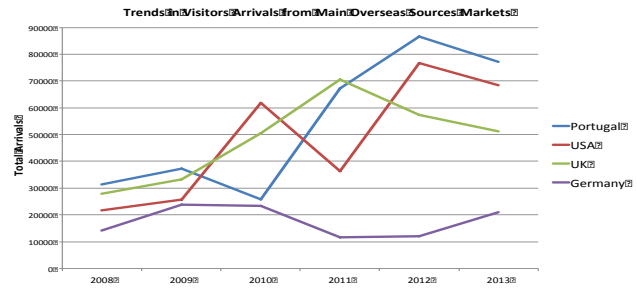
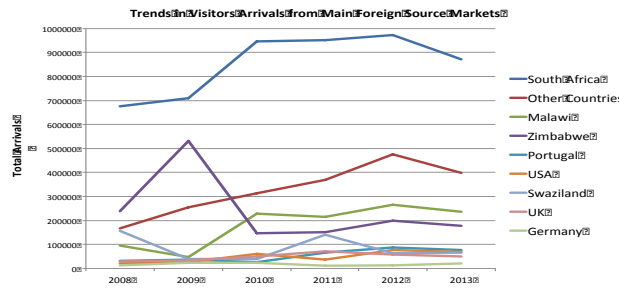
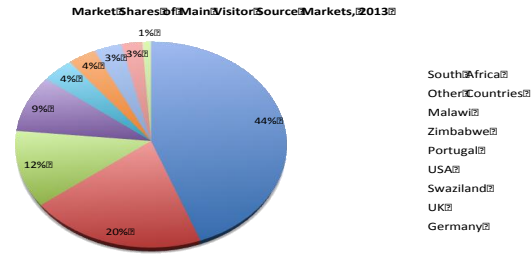
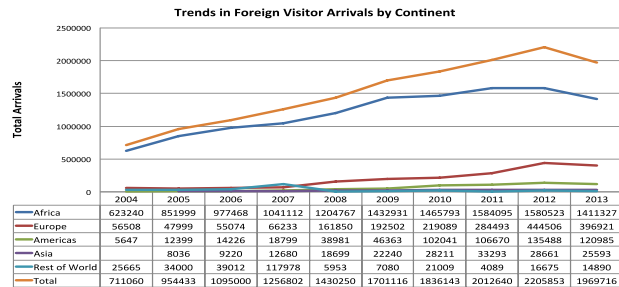
World Travel and Tourism Council (2014): *Travel and Tourism Economic Impact 2014*, WTTC

World Travel & Tourism Council 2013: *Travel & Tourism Economic Impact 2013: Mozambique*, WTTC

WWF – UK and International Business Leaders Forum (2005): *Why environmental benchmarking will help your hotel*. WWF – UK and International Business Leaders Forum, London.

ANEXO A: Indicadores de desempenho do Turismo

Figure A1: Chegadas internacionais⁸⁴



⁸⁴ Aeroportos de Moçambique, E. P. (2014):Relatório de Evolução de Tráfego Aéreo, Janeiro a Dezembro 2013

Figure A2: Movimento de Aeronaves e Passageiros⁸⁵

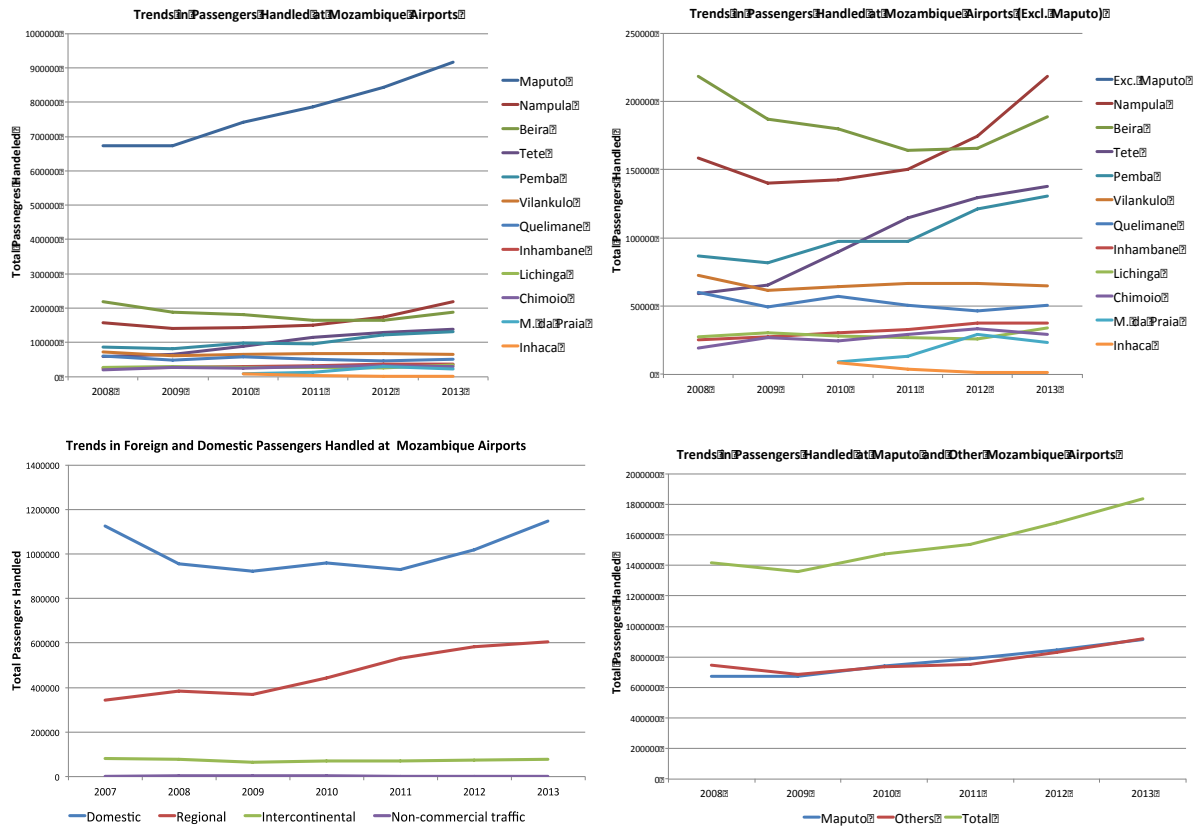
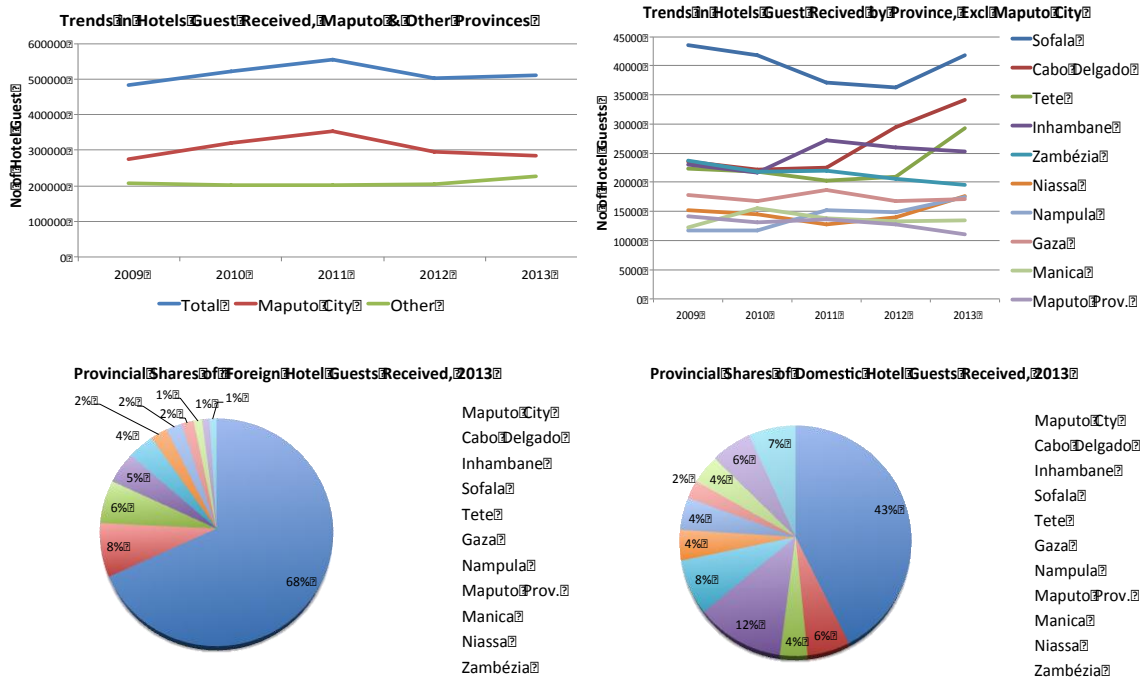


Figure A3: Movimento de Hóspedes⁸⁶, MICULTUR



⁸⁵ Aeroportos de Moçambique, E. P. (2014): *Relatório de Evolução de Tráfego Aéreo*, Janeiro a Dezembro 2013

⁸⁶ MITUR (2014): *Indicadores de referência na área do turismo*, 2013

ANEXO B: Análise SWOT do sector do turismo

(1) Competividade e Desempenho do Turismo

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição substancial do sector do turismo para o PIB. • Mais de 300% de crescimento foi verificado no turismo nos últimos oito anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O turismo de lazer estagnou-se recentemente com investimentos reduzidos nas áreas costeiras e rurais. • Baixo rácio preço qualidade no alojamento e outros serviços turísticos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • O “boom” dos recursos minerais estimula o crescimento nas viagens de turismo de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados custos para construção de hotéis comparada à vizinha África do Sul. • Imagem negativa da actuação da polícia em detrimento ao crescimento do turismo.

(2) Recursos, instalações e serviços turísticos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Existência locais de natureza e culturais icónicos. • Aprovação da Lei de conservação e criação da ANAC. • Áreas naturais em boas condições. • Plano Estratégico Cultural aprovado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo número de animais bravios incapaz de sustentar a actividade turística. • Desenvolvimento mínimo/baixa oferta e falta de informação/interpretação em várias atrações culturais e naturais. • Locais culturais não protegidos e conservados adequadamente. • Falta de instalações necessárias para o mercado média renda. • Falta de estâncias turísticas de alta qualidade e de grupos hoteleiros internacionalmente reconhecidos, ao longo da costa.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar o crescimento dos segmentos de Mercado baseado em experiências e interesse especiais. • Ligar as estradas das áreas naturais transfronteiriças. • Capitalizar o crescimento na demanda dos eventos culturais. • Mistura de culturas Orientais Africana-Latina-Portuguesas. • Combinar as artes contemporâneas e tradicionais e a cultura. • Actores e artistas reconhecidos internacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente nível de cumprimento da Lei, caca furtiva e corte ilegal de toros. • Impactos da indústria extractiva ao ambiente. • Intromissão de pessoas na PAs e ao seu redor. • Risco de deterioração dos locais históricos e culturais. • Áreas históricas e culturais a serem destruídas para dar lugar a nova urbanização.

(3) Qualidade do produto e serviços

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Distinção evidente entre o papel e responsabilidades quanto ao licenciamento, classificação e inspecção. • Hotéis com alta qualidade internacional estão a aparecer no Mercado redefinindo desta forma os padrões de hospitalidade. • Os viajantes experientes trazem expectativas muito altas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A nova classificação e categorização das necessidades não incluem muitos critérios de qualidade. • Falta de comunicação acerca do sistema de categorização. • As propriedades já existentes carecem de níveis de categorização que ainda não lhes foram conferidas formalmente através de avaliações.

- Nova classificação e categorização de necessidades.

- As empresas competem nos preços ao invés da qualidade.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a sistemas regionais saudáveis. • Moçambique tem um bom registo para desenhar e desenvolver um sistema de categorização novo e prático. 	<p>Apoio industrial e cumprimento limitados.</p> <p>Acesso inadequado para os assessores/sistema de avaliação.</p> <p>As instituições são incapazes de atingir os padrões exigidos.</p>

(4) Acesso e Infraestruturas

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Verificados alguns avanços na liberalização de espaços aéreos e melhoria de infra-estruturas do aeroporto. • Existem infra-estruturas rodoviárias básicas ao nível nacional. • Sistema ferroviário a ser melhorado. • Recursos e fornecimento de água em condições razoáveis em todas as áreas urbanas e turísticas. • Fornecimento de energia razoavelmente confiável com uma cobertura da maior parte dos pontos de intersecção do turismo. • Existem planos para o desenvolvimento do turismo em várias áreas turísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de uso do espaço aéreo dirigidas a protecção da bandeira da transportadora em detrimento do turismo. • Custos elevados na obtenção de visas e capacidade de processamento muito reduzida. • Corredores e capacidades do aeroporto limitadas diminuindo o acesso a importantes zonas turísticas. • Ligação rodoviária com as áreas fora da Estrada Nacional 1 é limitada. • Défice de infra-estruturas básicas para gestão de resíduos, saneamento e fornecimento de água potável. • Problema de corrente eléctrica em áreas turísticas chave. • Maior parte dos planos estruturais existentes nas áreas turísticas-chave não está a ser implementada por várias razões.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoramentos adicionais do aeroporto deveriam incluir expansão nas áreas turísticas chave. • Alavancar novas infra-estruturas rodoviárias para o turismo, exemplo criar entradas agradáveis e melhorar as estradas que dão acesso aos locais turísticos. • Melhoramento de serviços ferroviários aos passageiros alavancando novas linhas ferroviárias industriais. • Uso e implementação de vários planos a nível local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protecção contínua da bandeira da transportadora em detrimento do Mercado relacionado com o espaço aéreo. • Negligência com relação a infra-estruturas ligadas ao turismo como estradas e aeroportos. • Inadequada coordenação dos planos entre os provedores chave de infra-estruturas básicas. • Falta de terra disponível nos locais catalisadores. • Mudanças climáticas impuseram-se nas calamidades naturais.

(5) Marketing e Marca

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destino competitivo e produtos com único valor turístico marinho, clima com características Latino-Africanas e lugar com sentido incríveis. • A aproximação com grandes economias turísticas da África fornece oportunidades para extensas viagens na praia. • Bom potencial para viagens internas, incluindo um Mercado amplo de trabalhadores expatriados, turistas de negócio e interesse especial em posições confortáveis como o mergulho. <p>Marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Má percepção do visitante relativamente a segurança, acesso e despesas. • Fraca implementação de estratégias ambiciosas devido a capacidade, orçamentos e falta de cooperação comercial. • Variedade de produtos de qualidade limitada e os manuseadores no terreno apelando diferentes níveis de orçamento. • Vulnerabilidade devido ao excesso de dependência do mercado sul-africano. • Coincidência nos papéis de Marketing e promoção entre a DINATUR e a INATUR.

- Logótipos atraentes ilustrando a energia e o gosto de Moçambique.
- Falta de pesquisa de mercado exacta.
- Falta de compreensão do mercado digital, habilidades.
- Categorização
- Conhecimento limitado da marca e compreensão de uma marca confusa que não pode destacar-se.

Oportunidades	Ameaças
<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitalização nas tendências de crescimento de novos mercados como é o caso do crescimento dos BRICs, investigadores de experiências, os baby boomers, a Geração Y (Millennials) e Viajantes de Comércio de Feiras, etc. • Gestão de imagem e sistema de Marketing online melhorados capitalizando o crescimento na disponibilidade da Internet e meios de comunicação social. • Marca • Capitalizar e alavancar o estatuto de Moçambique como uma economia de rápido crescimento com objectivos de categorizar o turismo. 	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertezas políticas e instabilidade no decorrer das eleições de 2014. • Media baixa contínua em relação a região na concepção do turismo internacional. • O turismo foi abandonado tão rapidamente privilegiando rendimentos da exploração mineira. • Falta de capacidade e de recursos financeiros para iniciar campanhas de publicidade nas fontes chave do mercado. • Marca • Dificuldade na difusão da marca para as comunidades geograficamente dispersas. • Retenção da relevância da marca já existente, exemplo, questões de credibilidade em termos de segurança e exclusividade.

(6) Condições de negócios e investimentos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declaração de zonas turísticas especiais. • Existência de uma estrutura de plano director para o Arco Norte e outros destinos. 	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadeia de valores turísticos não desenvolvido. • Custos de acesso e destino muito altos. • Falta de uma estratégia de promoção do investimento. • Fraqueza institucional e falta de capacidade no seio da INATUR e Mozaico do Índigo para gerir as Zonas de Interesse Turístico. • Falta de capacidade institucional ao nível local. • Não cumprimento dos regulamentos de planificação e ambiental.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento disponível no Mercado internacional. • Facilidades de preparação de projecto no sistema bancário. • Potencial para melhoradas ligações com fornecedores locais. • Programa de doadores para capacitar o INATUR. • Fundos substanciais de base e potencial para capacitação na Mozaico do Índigo, SA. • Sistema bancário e financeiro funcional. • Melhoramento do ambiente económico. • Criação de confiança dos investidores internacionais. • Criação de exigências de viagem nos negócios e segmentos turísticos internos. • Forte apoio dos doadores para o desenvolvimento das Pequenas, Médias e Micro Empresas e disponibilidade de empreendedores locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura regulatória desarmoniosa para o sector. • Domínio do investidor estrangeiro. • Marginalização dos nacionais do turismo. • Exploração e criação de pessoas locais sem terra. • Falta de plano director integrado. • Deterioração do ambiente físico. • Mercado de capital doméstico débil e acesso limitado.

(7) Desenvolvimento de Recursos Humanos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> • O sector privado providencia formação laboral. • Fornecimento de materiais de formação e certificados do Programa Integrado de Reforma da Educação Profissional. • Unidades de formação móveis do Instituto Nacional do Emprego e Formação Profissional. • Acordos universais para a necessidade de desenvolvimento de habilidades em turismo. 	<p>Capacitação governamental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordenação central de formação turística. • Capacidade institucional limitada para implementar iniciativas e planos de desenvolvimento de habilidades. • Baixa capacidade do governo em gerir o turismo. <p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e capacidade de formação formal limitadas. • A formação não é tida como exigência. • Fundos limitados para formação. • Não existe um sistema para assegurar a qualidade de formação turística. <p>Conhecimento sobre o turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouco conhecimento geral dos benefícios do turismo. • O turismo não é visto como uma escolha de carreira atractiva.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de habilidades turísticas reconhecidas como uma prioridade aos níveis nacional, provincial e regional. • Potencial para o desenvolvimento turístico identificado nos centros de formação como Salamanga e Inhambane. • Material do Programa Integrado para Reforma da Educação Profissional deve estar disponível para apoiar na formação. • Existência de novas instituições de formação no país. 	<ul style="list-style-type: none"> • O abrandamento do crescimento económico na indústria turística levou o pessoal da indústria a estagnar-se. • Inquietação política e violência afectando negativamente o turismo. • Falta de fundos para investimentos nos centros de formação.

(8) Desenvolvimento turístico sustentável

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de regulamentos e necessidade de (EIAs). • Fornecer a lei de conservação para estabelecer o poderio da comunidade na conservação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação do desenvolvimento nas áreas costeiras muitas vezes ostenta as boas práticas. • Falta de normas de sustentabilidade para as construções. • Falta de obrigatoriedade para o cumprimento de planos existentes. • As práticas actuais CBT muitas vezes divergem, e são baseadas em modelos falhados.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de processos de planeamento para assentamento, desenho e construção de novas instalações turísticas. • Estabelecer conservações da comunidade e sociedades como manter melhores modelos de prática. • Expandir benefícios indirectos para as comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os contínuos fracassos na gestão de resíduos e saneamento terão impacto adverso no turismo. • A pobre alocação de instalações turísticas remete-os ao risco de destruição relacionada com mudanças climáticas. • Decrescimento do apoio da comunidade para conservação se eles não receberem os benefícios adequados.

- Níveis de pobreza e problemas na comunidade podem aumentar.

(9) Infraestrutura institucional

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • O MICULTUR formalizou e providenciou um escritório e o respectivo pessoal com estatutos organizacionais detalhados. • Um orçamento operacional substancial (embora não adequado) disponível para projectos de implementação. • O centro (embora pequeno) de turistas experientes e profissionais de conservação existem no Ministério do Turismo. • Escritórios provinciais de turismo estabelecidos com respectivo pessoal. • O sector privado estabeleceu vários órgãos de membros. • Impressão digital para impressões digitais em processo. • Um resumo estatístico produzido anualmente. • Uma vila piloto justifica início de turismo. • O Instituto Nacional de Estatística e o Ministério do Turismo estão a conduzir pesquisas de despesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência, habilidades e às vezes motivação entre o pessoal para implementar programas são limitadas. • Prioridades e rendimentos em despesas inconsistentes e não claras correm nas agências chave. • Fraca coordenação e colaboração entre o Ministério do Turismo, suas agências, outros ministérios e outros actores e níveis do governo. • Plano operacional e monitoria do desempenho inadequados quando tomadas em conta as prioridades estratégicas. • O recrutamento e indicação de procedimentos e controlos são inadequados. • Capacidade do sector privado limitada e falta de parcerias público-privadas significativas na implementação da agenda estratégica. • Estatísticas sobre o turismo chegam inexactas e inconsistentes. • Falta de capacidade estatística no Ministério do Turismo e Instituto Nacional do Turismo. • Demora na comunicação e publicação da estatística. • Lacunas nas capacidades do Ministério do Turismo e Instituto Nacional do Turismo para interpretação e comunicação de dados estatísticos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de processo de planificação para localização, desenho e construção de novas instalações de turismo • Estabelecer unidades de conservação da comunidade e empreendimentos conjuntos como modelos de melhores práticas • Expandir benefícios indirectos para as comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Contínua falta de sociedades público-privadas e apatia no crescimento do sector privado. • As prioridades institucionais enviesadas por prioridades políticas e eventos. • Estratégias erradas devido a contínuas lacunas na submissão de números exactos de imigrantes.

(10) Política e estrutura regulatória

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Política, planificação, e directrizes e regulamentos de boa qualidade • Cobertura abrangente de leis e regulamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns processos legislados são desajeitados e difíceis de implementar. • Regulamentos não seguidos consistentemente pelos funcionários do turismo. • As leis do turismo podem estar em conflito com outras leis ou podem não ter precedência em sobre outras leis no planeamento e desenvolvimento do turismo.
Opportunities	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar os departamentos relacionados com o governo e seus parceiros para assegurar uma implementação apropriada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca capacidade contínua na implementação em todos os níveis.

