

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS - UNISANTOS**

**Campus Dom David Picão**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**DORIVAL PAULA TRINDADE**

**VANTAGEM COMPETITIVA NO TURISMO REGIONAL:  
UMA ANÁLISE DO TURISMO NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA  
SANTISTA**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Santos-SP**

**2011**

**DORIVAL PAULA TRINDADE**

**VANTAGEM COMPETITIVA NO TURISMO REGIONAL:  
UMA ANÁLISE DO TURISMO NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA  
SANTISTA**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Católica de Santos - UNISANTOS como exigência parcial a obtenção do título de mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

**Santos-SP**

**2011**

**DORIVAL PAULA TRINDADE**

**VANTAGEM COMPETITIVA NO TURISMO REGIONAL:  
UMA ANÁLISE DO TURISMO NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA  
SANTISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da  
Universidade Católica de Santos – UNISANTOS para obtenção do título de Mestre.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João  
Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

---

Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira  
Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

---

Profa. Dra. Débora Cordeiro Braga  
Universidade de São Paulo - USP

Dados Internacionais de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos  
*SibiU*

---

T833v Trindade, Dorival Paula  
A vantagem competitiva no turismo regional: uma  
análise do turismo na Região Metropolitana da Baixada Santista /  
Dorival Paula Trindade; orientador Belmiro Nascimento João -  
Santos : [s.n.], 2011.  
128 f. ; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica  
de Santos, Programa de Mestrado em Administração

1. Administração. I. João, Belmiro Nascimento (Orientador).  
II. Universidade Católica de Santos. III. Título.

CDU 65.01(043.3)

---

*Dedico esta obra à minha esposa Elaine pela inspiração ao tema ligado ao turismo no contexto da economia e na importância deste para a vida das pessoas, do qual ela é uma entusiasta, e também pelo incentivo e apoio, nos momentos mais difíceis. Aos meus pais Jayme (in memoriam) e Eva, de quem herdei a persistência para chegar até o final de um trabalho. Aos filhos Thiago, Pâmela e Leonardo, como legado.*

*Agradeço aos secretários municipais de governo e aos membros diretores e gestores de organizações pela acolhida incondicional e colaboração com informações preciosas, sem as quais não seria possível realizar este estudo. Um especial agradecimento ao Professor Doutor Belmiro do Nascimento João pela paciência e conhecimento trazidos durante a jornada e sábia condução do processo. Ao Professor Doutor José Alberto Carvalho dos Santos Claro, Professora Doutora Débora Braga, Jaqueline Carou Felix de Lima e à secretária do programa Monica Meschini que tornaram o caminho mais real.*

*“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.”*

*“Albert Einstein”*

## RESUMO

O objeto desse estudo está voltado para a análise dos aspectos que geram vantagem competitiva no setor de turismo regional. O estudo apóia-se na teoria do “Diamante de Porter” e sua ligação com modelos de Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* e Ambientes de Inovação. Para a análise, usou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o diamante, confrontando-a com o estado atual do turismo da Região Metropolitana da Baixada Santista. Nesta análise, busca-se revelar o grau da vantagem competitiva dessa região enquanto destino turístico perante a concorrência de outras localidades, bem como o grau de maturidade das competências dos envolvidos (empresas, instituições de fomento e poder público). Por meio de um estudo de caso se revela o modelo atual de articulação do *trade* turístico e a importância do papel do governo no desempenho desse setor na região. Finaliza-se com uma proposta de melhoria por meio de modelo sistêmico de gestão gerador de vantagem competitiva frente a outros destinos turísticos baseado na formação de um *cluster*.

**Palavras-Chave:** *Trade* turístico, *Clusters*, Baixada Santista, Diamante de Porter, APL.



## **Abstract**

The object of this study is focused on the analysis of the aspects that generate competitive advantage in regional tourism industry. The study is supported in the theory of "Porter's Diamond" and his connection with models of Local Productive Arrangements, environment for innovation. For analysis, we used a literature search on the diamond confronting the current state of tourism in the Santos Metropolitan Region. Within this analysis, it seeks to reveal the degree of competitive advantage in this region as a tourist destination in the face of competition from other localities, as well as the degree of maturity of the skills involved (companies, development institutions and government). Through a case study reveals the current model of joint tourist trade and the importance of the role of government in the performance of this sector in the region. Concludes with a proposal for improvement of a management system model generating competitive advantage over other tourist destinations based on the formation of a cluster.

**Keywords:** Tourist trade, Clusters, Santos, Porter Diamond, APL.

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pg</b>  |
|--|------------|
| Figura 1 – Estrutura da Dissertação.....                               | <b>29</b>  |
| Figura 2 – A Cadeia de Valores Genérica.....                           | <b>35</b>  |
| Figura 3 – Diamante de Porter .....                                    | <b>36</b>  |
| Figura 4 – O Diamante sistema completo .....                           | <b>37</b>  |
| Figura 5 – Mapa da RMBS.....   | <b>67</b>  |
| Figura 6 – Estrutura de Governança da Aglomeração do Turismo RMBS..... | <b>91</b>  |
| Figura 7 – Governança do <i>Cluster</i> (diagrama de integração).....  | <b>101</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   | <b>Pg.</b> |
|---|------------|
| Quadro 1 – Conceitos de Vantagem Competitiva .....  | <b>32</b>  |
| Quadro 2 – Fluxo de Gastos dos Turistas na Economia – efeito multiplicador .....                    | <b>55</b>  |
| Quadro 3 – Entrevistados para estudo de caso das vantagens competitivas<br>no turismo da RMBS ..... | <b>81</b>  |
| Quadro 4 - Rede colaborativa de valor da RMBS – 2011 .....  | <b>90</b>  |

## LISTA DE TABELAS

|  | <b>pg</b> |
|--|-----------|
| Tabela 1 – Evolução do fluxo e receitas de turistas – Chegadas internacionais..... | <b>57</b> |
| Tabela 2 – Participação no total de empresas .....                                 | <b>58</b> |
| Tabela 3 – Valores liberados pelo FUNDESB em ago.2011 .....                        | <b>88</b> |
| Tabela 4 – Verbas de repasse do DADE em nov.2011 .....                             | <b>89</b> |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|          |   |
|----------|---|
| ABIH     | Associação Brasileira da Indústria de Hotéis                                |
| AGEM     | Agência de Desenvolvimento Metropolitano                                    |
| APL      | Arranjo Produtivo Local   |
| APT      | Associação dos Profissionais de Turismo da Baixada Santista                 |
| BIRD     | Banco Interamericano de Desenvolvimento                                     |
| BNB      | Banco do Nordeste do Brasil   |
| BNDES    | Banco Nacional de Desenvolvimento   |
| CIEMG    | Confederação das Indústrias do Estado de Minas Gerais                       |
| CIESP    | Centro das indústrias de São Paulo  |
| COMTUR   | Conselho Municipal de Turismo   |
| CONCAIS  | Terminal Marítimo de Passageiros Giusfredo Santini                          |
| CONDESB  | Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana                         |
| DADE     | Departamento de Apoio e Desenvolvimento das Estâncias                       |
| EMBRATUR | Instituto Brasileiro do Turismo   |
| EUA      | Estados Unidos da América   |
| FEORESP  | Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo |
| FIEMG    | Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais                          |
| FUNDO    | Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista                  |
| FUNGETUR | Fundo Geral do Turismo  |
| IATA     | <i>International Air Association</i>  |
| IBGE     | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                             |
| IEL      | Instituto Euvaldo Lodi  |
| MC&T     | Ministério de Ciência e Tecnologia  |
| OIPPT    | União Internacional dos Organismos de Turismo                               |
| OMT      | Organização Mundial do Turismo  |
| ONG      | Organização Não Governamental   |

|          |  |
|----------|--|
| ONU      | Organização das Nações Unidas                                    |
| P&D      | Pesquisa e Desenvolvimento                                       |
| PAS      | Programa Alimento Seguro   |
| PIB      | Produto Interno Bruto  |
| PIMA     | Plano Integrado de Metas e Ações                                 |
| PNT      | Plano Nacional de Turismo  |
| PNT      | Programa Nacional de Turismo                                     |
| PNUD     | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento                |
| PPA      | Plano Plurianual   |
| PRODETUR | Programa de Desenvolvimento do Turismo                           |
| PVM      | Plano Viário Metropolitano                                       |
| RMBS     | Região Metropolitana da Baixada Santista                         |
| SCVBS    | Sindicato do Comércio Varejista da Baixada Santista              |
| SEBRAE   | Serviços de Apoio a Micro e Pequenas Empresas                    |
| SENAI    | Serviço Nacional da Indústria                                    |
| SESI     | Serviço Social da Indústria                                      |
| SD       | Secretaria de Desenvolvimento                                    |
| SINALTUR | Sinalização Turística Metropolitana                              |
| SINAVIM  | Sinalização Viária Metropolitana                                 |
| SINHORES | Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares            |
| SRCVB    | Santos e Região <i>Convention &amp; Visitors Bureau (BUREAU)</i> |
| TC       | Tribunal de Contas   |
| UIOOT    | União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo           |

## SUMÁRIO

|   | <b>pg.</b> |
|---|------------|
| 1 Introdução .....  | <b>18</b>  |
| 1.1 Delimitação do tema.....                                | <b>19</b>  |
| 1.2 Justificativa do tema.....                              | <b>20</b>  |
| 1.3 Objetivos: geral e específicos.....                     | <b>20</b>  |
| 1.4 Problematização.....                                    | <b>21</b>  |
| 1.5 Pergunta de partida.....                                | <b>21</b>  |
| 1.6 Hipótese geral .....                                    | <b>21</b>  |
| 1.7 Hipóteses específicas .....                             | <b>22</b>  |
| 1.8 Metodologia.....  | <b>22</b>  |
| 1.9 Escolha dos métodos .....                               | <b>23</b>  |
| 1.10 Revisão bibliográfica .....                            | <b>23</b>  |
| 1.11 Estudo de caso.....                                    | <b>24</b>  |
| 1.11.1 Protocolo da pesquisa e do estudo de caso.....       | <b>25</b>  |
| 1.12 Estrutura da dissertação.....                          | <b>28</b>  |
| 2 Abordagem Porteriana .....                                | <b>31</b>  |
| 2.1 Vantagem competitiva .....                              | <b>31</b>  |
| 2.2 Diamante de Porter .....                                | <b>35</b>  |
| 2.2.1 Condições de fatores .....                            | <b>35</b>  |
| 2.2.2 Condições de demanda.....                             | <b>39</b>  |
| 2.2.3 Condições de setores correlatos e de apoio .....      | <b>40</b>  |
| 2.2.4 Estrutura estratégica – Rivalidade das empresas ..... | <b>41</b>  |

|  |     |
|--|-----|
| 2.2.5.1 O papel do Governo .....   | 43  |
| 2.2.5.2 Casualidades / oportunidades .....   | 44  |
| 3 Arranjos estratégicos de empresas .....  | 47  |
| 3.1 APLs (Arranjos Produtivos Locais).....   | 47  |
| 3.2 <i>Clusters</i> .....  | 49  |
| 3.3 Ambiente de inovação .....   | 52  |
| 4 A estrutura do Turismo .....   | 54  |
| 4.1 Panorama.....  | 56  |
| 4.2 Turismo no país.....   | 59  |
| 4.3 Turismo no estado.....   | 64  |
| 4.4 Turismo regional - O turismo da RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista) .....          | 66  |
| 5 <i>Clusters</i> Turísticos.....  | 71  |
| 6 Ferramentas de investigação .....  | 73  |
| 6.1 Apresentação e adaptação da ferramenta .....   | 73  |
| 6.2 Organizações e Poder Público pesquisados .....   | 80  |
| 6.3 Análise dos dados da pesquisa de campo .....   | 81  |
| 7. Pontos de melhoria e integração de processos – O modelo do Diamante para o Turismo da RMBS..... | 94  |
| 7.1 Condições de fatores .....   | 94  |
| 7.2 Condições de demanda.....  | 95  |
| 7.3 Indústrias correlatas .....  | 96  |
| 7.4 Estratégia, estrutura e rivalidade.....  | 96  |
| 7.5 O papel do governo.....  | 97  |
| 8 Considerações Finais.....  | 103 |
| 8.1 Sugestões para trabalhos futuros.....  | 105 |
| Referências .....  | 106 |



Apêndices..... **113**  
Anexos ..... **122**

## 1. Introdução

O turismo, como negócio em algumas cidades, é a principal fonte de atratividade de clientes para pequenas e médias empresas, como bares, restaurantes, hotéis, pensões, transportes, parques, entretenimentos, lojas e toda uma cadeia de produtos e serviços diretos e indiretos. Ignarra (1999, p.99) define o turismo como “um conjunto de prestadores de serviços que possuem grande impacto na economia mundial”. E expõe: “O faturamento anual do turismo mundial supera a casa dos 3 trilhões de dólares. Se o turismo fosse um país seria o terceiro do mundo, pois apenas os EUA e o Japão possuem PIB superior a 3 trilhões de dólares”(p.99).

Ainda nessa linha, define-se turismo como a soma de fenômenos e relações originados da interação com turistas, empresas, governos locais, e comunidades anfitriãs no processo de atrair turistas e viajantes com o fim de gerar negócios (GOELDNER, MCINTOSH, RITCHIE, 2002).

Os municípios, com forte concentração econômica nesse setor, estão descolando as ações de turismo, que ficavam inclusas nas Secretarias de Esportes, Indústria e Comércio ou Cultura, para uma secretaria dedicada. Pois se entende a necessidade de ser uma pasta especial pela importância e impacto na geração de desenvolvimento, emprego e renda para a população, como é o caso do município de São Vicente no estado de São Paulo, que faz parte da RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista). O objeto deste estudo é a RMBS, mas o exemplo de São Vicente é comum em muitas cidades que concentra seu Produto Interno Bruto (PIB) em atividades terciárias.

O Poder Público municipal e os empresários percebem as ações de concorrências de outros municípios, estados vizinhos ou países, que disputam os mesmos clientes. Essa preocupação aparece no pensamento de Vainer (*apud* PINTO, 2001, p.22) quando “autoriza a transposição do modelo estratégico do mundo das empresas para o universo urbano, e [...] autoriza a venda das cidades, e o emprego do marketing urbano”, o que leva gestores a pensarem em como criar vantagens competitivas, transformando-as em estratégias que possam tornar a concorrência irrelevante ou atenuar os seus efeitos.

Em um estudo sobre o Plano de Desenvolvimento Turístico Integrado do Espírito Santo, promovido na década de 90, já se destacava a contratação de uma consultoria externa para orientar o planejamento integrado estratégico do turismo. Foram meses de trabalho para integração dos municípios da região, mas segundo Petrocchi (1999, p. 203) “os esforços valeram a pena”. O trabalho visava à concentração de ações em dada região, que integravam seus pontos fortes para enfrentar a competição entre destinos turísticos procurados pelos turistas.

Algumas iniciativas de organização do setor na região da RMBS formaram organizações não governamentais ou câmaras temáticas em agências de desenvolvimento. Duas que podemos citar são o Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* e a Câmara Temática de Turismo na Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM). Essas organizações objetivam promover, entre outras atividades, o turismo e o desenvolvimento da região, podendo integrar ou agir de forma isolada junto aos municípios.

Num mundo globalizado, uma cidade ou região pode se desenvolver atraindo novos investimentos, novos moradores ou novos visitantes. No governo Lula o Ministério do Turismo com o PNT (Plano Nacional do Turismo) (MTur, 2007) trabalhou para promover a regionalização do turismo. Com a regionalização o planejamento se faz necessário, bem como a participação de todos em decisões como: destinos turísticos, tipos de equipamentos para atendimentos aos clientes, capacitação da mão-de-obra, planos de marketing, dentre outras. Ações do poder público podem diminuir o risco de empreendimentos e organizar as relações entre parceiros de negócio, considerando todos os envolvidos no processo.

### **1.1. Delimitação do tema**

A partir dos trabalhos do “Diamante de Porter” (1990) bem como sua evolução para os métodos de Arranjos Produtos Locais (APLs) e *Clusters*, procura-se verificar pontos que possam ser destacados como vantagens competitivas para melhorar o desempenho das cidades frente à concorrência de outros destinos turísticos. O “Diamante de Porter” serve para determinar, dentre outros fatores, a importância do papel do governo na organização das políticas que apoiarão as ações, neutralizar a estrutura de rivalidade intermunicípios de um polo regionalizado, aumentar as

condições de demanda e melhorar as condições de fatores junto ou por meio dos APLs e ou *Clusters* para determinar onde e como extrair essas vantagens competitivas e, assim, construírem as estratégias de atratividade para os municípios.

## **1.2. Justificativa do tema**

Justifica-se este estudo dada a importância do governo, em qualquer esfera, para concatenar e coordenar as ações que podem determinar o que deve ser levado em conta pelos articuladores do desenvolvimento local e regional, considerando a heterogeneidade dos atores envolvidos, os quais chamamos de *trade* turístico (em especial os empresários e comerciantes que exploram o ramo).

O modelo atual praticado pelos atores que compõem e fazem a gestão deste mercado pode fazer com que estes enxerguem as empresas que compõem o *trade* e até os próprios municípios da RMBS como concorrentes. Estes atores provavelmente não enxergam as vantagens das alianças estratégicas que podem impulsionar os negócios desse setor. O formato como está estruturada a integração pode estar com uma visão de futuro e produção de resultados aquém da esperada.

## **1.3. Objetivos: geral e específicos**

O objetivo desta pesquisa é estabelecer uma relação entre o “Diamante de Porter”, e os APLs (Arranjos Produtivos Locais), *Clusters* e os Ambientes de Inovação bem como sua influência no mercado de turismo da região. De modo complementar, estudar a partir dos resultados da pesquisa uma proposta de sistema de gestão focado no desenvolvimento de vantagens competitivas.

### **Objetivos específicos**

Discutir a importância das atividades intrínsecas, e sua relação com as atividades da cadeia de valores do turismo à luz do constructo teórico do “Diamante de Porter”, aplicado ao turismo regional.

- Analisar o modelo de gestão participativa do polo turístico dos nove municípios que compõem a RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista);
- Analisar a evolução técnica, recursos, métodos e ferramentas;
- Analisar as estratégias e rivalidades estabelecidas;
- Analisar os setores relacionados e de apoio;
- Analisar as condições de demanda.

#### **1.4. Problematização**

O tema está voltado para uma análise da estrutura do mercado turístico na região metropolitana da Baixada Santista. Pela associação do “Diamante de Porter” observar o comportamento dos atores envolvidos no processo e fazer uma comparação com os modelos de gestão baseados em Arranjos Produtivos Locais, *Clusters* e Ambientes de Inovação. Investigar como esses modelos podem influenciar na geração de vantagens competitivas frente a outros destinos turísticos e o porquê dos resultados atuais da RMBS. Atores envolvidos na investigação: Poder Público na esfera municipal, organizações e instituições disponíveis na região para fomentar o turismo e, entidades de classe representativa da organização do *trade* turístico.

#### **1.5. Pergunta de partida**

A pergunta de partida desta dissertação é: existe “de fato” um sistema de arranjo produtivo que torne competitivo o setor de turismo regional da RMBS?

#### **1.6. Hipótese geral**

O atual modelo de gestão do turismo da RMBS, enquanto atividade econômica pode estar favorecendo a competição entre os municípios. Desta forma, medidas tomadas por órgãos de classe, poder público, prestadores de serviço, com foco em um arranjo entre todos os envolvidos produziria um melhor efeito quando tratado a região como um grande pacote turístico. Roteiros interconectados e a concatenação

dos atores do *trade* tornariam a competitividade nula entre eles, entretanto, competitiva com outros destinos regionais.

### 1.7. Hipóteses específicas

Para a pesquisa foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- H1- Os organismos existentes estão sujeitos à insuficiência ou podem ser ineficientes ou estarem desconexos para arcar com as estratégias necessárias para alavancar e manter a região competitiva frente às novas opções dos turistas, portanto uma melhor integração dos agentes envolvidos nesse sentido pode resolver a questão e trazer melhores resultados;
- H2- Havendo um modelo sistêmico que forme um plano integrado de metas e ações pode contribuir para a constituição de um arranjo efetivo, eficiente e principalmente eficaz, entre todos os atores, em um ambiente neutro com foco em um objetivo comum.

O mecanismo de teste destas hipóteses foi apoiado por números e resultados produzidos pelos organismos, depoimentos dos gestores das organizações levantados durante a fase de pesquisa de campo e pela construção de uma matriz de rede de valor.

### 1.8 Metodologia

Para realizar este estudo, primeiramente se revisou os conceitos que tratam de vantagem competitiva, o “Diamante de Porter”, e a suas ligações com APLs e *Clusters*. Por meio de um “estudo de caso” sobre o “setor de turismo regional” envolvendo o “poder público, instituições de fomento e organizações representativas do *trade* turístico”, traçou-se um mapa da situação atual. Mediante entrevistas com os atores citados neste parágrafo procurou-se apresentar uma explicação para o envolvimento e desempenho do governo municipal e das empresas que compõem o *trade* turístico. Na sequência, analisaram-se os dados para extrair informações que possam justificar o desempenho do setor, e colaborar com uma proposta que atenuem os efeitos da concorrência por meio do modelo de Porter (1989, 1993). Finaliza-se o

estudo com as considerações sobre o impacto que essas ações podem causar na economia local.

### **1.9 Escolhas dos métodos**

Levando-se em conta os objetivos e a pergunta de partida desta dissertação, emprega-se uma análise do setor, segundo o “Diamante de Porter” (1989,1993) e um estudo de caso a partir de entrevistas, para cruzar dados do “Diamante” e da situação encontrada, permitindo extrair informações relevantes para uma análise de cenários atual e futuro. O estudo de caso segue uma estrutura de entrevistas em profundidade com os atores do poder público, diretores e membros gestores de organizações ligadas ao turismo da RMBS e órgãos representativos do *trade*. Utiliza-se como instrumento de coleta de dados um questionário com questões do tipo aberta e fechada, em que o pesquisador solicita ao entrevistado a declaração de fatos e opiniões relacionados ao tema do estudo e hipóteses formuladas com a expectativa de melhor entendimento das estratégias e planos adotados pelos articuladores. A análise final ocorre com o cruzamento dos dados brutos, transformados em informações para entender e responder a pergunta de partida e extrair uma possível proposta de arranjo conforme o modelo do autor do “Diamante”.

Assim, para atender às expectativas de realização deste estudo, utilizam-se as abordagens a seguir.

### **1.10 Revisão bibliográfica**

Inicialmente fez-se uma revisão bibliográfica do que foi publicado nas fontes acadêmicas e editoriais sobre a concepção do modelo do “Diamante de Porter” (1989, 1993), e a formação de arranjos produtivos locais, ambientes de inovação e *clusters*. Analisaram-se os mais recentes resultados das pesquisas locais referentes o setor, investigando os autores que oferecem contrapontos conforme Cervo, Bervian e Silva (2006).

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos

quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2006, p. 61)

Ainda, mediante documentação disponível nos órgãos e instituições relacionados à administração do setor de turismo local, como prefeituras em suas secretarias responsáveis, agências de desenvolvimento regional, associações de classe, buscou-se levantar dados, materiais e resultados de pesquisas relevantes para instruir o processo de análise.

### **1.11 Estudo de caso**

Após a revisão bibliográfica, o passo seguinte foi um Estudo de Caso da RMBS.

Conforme descrito por Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que questiona um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

O autor explica que:

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário. (YIN, 2010, p. 24).

Este Estudo de Caso aborda “como o tema da vantagem competitiva é tratado, quais aspectos são mais relevantes, e o impacto que isso causa no *trade* turístico da RMBS”. Analisa-se, ainda, o nível de aplicabilidade – em termos práticos – desses envolvidos. O fato de existirem os organismos administradores e fomentadores do turismo enquanto negócio pode não garantir efetividade nas ações e seus



resultados. Conforme João e Cavalcante (2005), alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa que permite explorar os fenômenos em vários ângulos. Os autores também citam que estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento conduzido num ambiente artificial, controlado.

É nesse contexto que foram entrevistados e pesquisados todos os secretários de governo, dirigentes, representantes do *trade* e gestores nos nove municípios envolvidos diretamente nas estratégias de buscar competitividade para este setor da economia que compõem a RMBS. Assim, o campo de entrevista e levantamento de dados se deu no próprio ambiente de trabalho dos 14 agentes.

Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso, da mesma maneira que outros métodos qualitativos tem a prerrogativa de esclarecer fenômenos amplos e complexos, situações nas quais a massa de conhecimentos disponíveis não é suficiente para amparar as propostas feitas, e que o fenômeno não pode ser estudado fora da área em que ocorre.

Quando Yin (2001) faz referência a pesquisa qualitativa, sua relação com a aplicação de Estudos de Casos é aceita, já que o método de coleta é singular. A pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (NEVES, 1996). Neves complementa:

Em sua maioria estes estudos são feitos no local de origem dos dados, não impedem do pesquisador empregar a própria lógica do empirismo científico. Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia. (p.668)

### **1.11.1 Protocolo da pesquisa e do estudo de caso**

Para que um estudo seja um instrumento aceito, é relevante estabelecer um protocolo que possa validar os resultados. Segundo Yin (2001), as quatro principais maneiras para aumentar a confiabilidade da pesquisa, incluindo o estudo de caso, e orientar ao realizador a coleta de dados são:

- Visão geral do projeto. Devem-se incluir informações prévias sobre o projeto, as questões substantivas estudadas e as leituras relevantes sobre tais questões. Uma boa visão geral mostrará aos pesquisadores familiarizados qual o objetivo do estudo de caso e o cenário em que ele ocorrerá;
- Procedimentos de campo. O procedimento assemelha-se ao de pesquisa de mercado / qualitativa, que segue um projeto com as seguintes fases previamente determinadas: objetivos (primários e secundários da pesquisa), hipóteses, formulação do instrumento de coleta de dados, procedimentos para autorizações das entrevistas, agenda de compromissos, estrutura de coleta de dados, mecanismos de tabulação e processo de análise e conclusão da pesquisa (formato de apresentação dos resultados).
- Conjunto de questões substantivas. Reflexo da linha geral de investigação. Diretrizes básicas que nortearão o pesquisador a não perder o foco das questões e retratarão os interesses da pergunta de partida.
- Guia para o relatório de um estudo de caso: identificação clara do público investigado, análise de dados e fatos apurados isentos de julgamento e manutenção da integridade das informações. Posto que esse último deva nortear todos os pontos das pesquisas, indo além do estudo de caso.

Assim, optou-se pelo seguinte protocolo geral:

#### **P1 - Visão geral e propósito da pesquisa**

- Avaliar o entendimento do autor nos conhecimentos do tema em questão;
- Avaliar o entendimento dos entrevistados sobre arranjos produtivos locais, *clusters*, e sua ligação com o setor de turismo;
- Realizar a participação do público interno das organizações e instituições pesquisadas nos processos e gestão com os propósitos da pesquisa;

- Levantar com os entrevistados possíveis razões que podem estar impactando no desempenho do setor.

## **P2 - Procedimento de campo**

- Pedido de entrevistas com os dirigentes e pessoal da linha de frente das organizações e instituições envolvidas na pesquisa;
- Carta de apresentação às empresas escolhidas, emitida pela UNISANTOS;
- Estrito cumprimento deste protocolo no campo, procurando evitar qualquer tipo de viés;
- Pedir autorização para os entrevistados (por escrito) para publicação dos resultados da pesquisa e ou identificação de dados de caráter confidencial que não devem ser utilizados na pesquisa;
- Anotações, registros e guarda para futuras consultas, das entrevistas, para que não haja qualquer distorção ou omissão nos dados e informações;
- Cumprimento da pré-agenda, evitando retrabalhos e perda do contrato como cronograma estabelecido.
- Entrevistas realizadas pessoalmente, no local de trabalho dos entrevistados.
- Relatório após cada entrevista – sendo possível rubrica pelo entrevistado.

## **P3 - Conjunto de questões substantivas**

- Lista prévia e aprovada pelo orientador da pesquisa, estabelecendo instituição/organização, nome, locais onde ocorrerão as entrevistas;
- Instrumento de coleta de dados com as questões já aprovadas pelo orientador da pesquisa.

## **P4 - Guia para o relatório do estudo de caso e análise dos dados e fatos encontrados**

- Análise das entrevistas comparando respostas convergentes e opiniões opostas dos entrevistados;
- Cruzamento de informações coletadas em todas as fontes, durante o processo de pesquisa com as implicações teóricas à vista da verificação do atendimento dos objetivos iniciais, e perguntas de partida em função das hipóteses levantadas. Com base nas análises, emissão de considerações finais sem juízo de valor, considerando-as apenas como sugestões.

### **1.12 Estrutura da dissertação**

O presente estudo, considerando o objetivo principal “uma análise da relação do diamante, os arranjos produtivos, o ambiente de inovação do turismo regional em busca do modelo sistêmico da vantagem competitiva” divide-se em nove capítulos, incluído as considerações finais e outras sugestões.

No primeiro capítulo estão contidos os objetos de análise e investigação e justificativas que orientam a busca de uma resposta para os acontecimentos que regem as regras da vantagem competitiva setorial do turismo regional da Baixada Santista no Estado de São Paulo. Aborda também os métodos para o alcance das respostas para as hipóteses levantadas conforme as pergunta de partida, definida neste capítulo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, onde se procura no modelo do “Diamante de Porter” (1989, 1990, 1993) encontrar sugestões de respostas, que serviu como base para a análise da competitividade da RMBS.

Durante o terceiro capítulo, procura-se verificar a ligação do modelo do diamante com as formas de aglomerações ou arranjos produtivos de empresas e organizações.

A partir do quarto capítulo é feito um balanço da chamada indústria do turismo no mundo, no país, no estado e na RMBS.

Dando sequência ao balanço da indústria do turismo, o quinto capítulo aponta as características que moldam um *cluster* e as primeiras preocupações sobre a eficiência e eficácia das ações hoje implantadas na RMBS para extrair vantagem competitiva frente aos demais destinos.

Os resultados dos achados na pesquisa referente aos arranjos nas organizações, poder público e instituições que devem ter o compromisso de fomentar o setor são verificados no capítulo sexto. Nesse capítulo é desenvolvido o estudo de caso, com uma apresentação detalhada das organizações e instituições que participam do processo bem como um relato das experiências. Também expõe os resultados das entrevistas e revelações dos documentos e relatórios levantados durante o processo de investigação.



Figura 1 – Estrutura da Dissertação  
Fonte: Autor

No sétimo capítulo são apresentados os pontos de fragilidades encontrados, utilizando-se o modelo do “Diamante de Porter” e os dados primários das entrevistas, bem como os dados secundários disponíveis.

Uma vez submetidos a uma análise de dados, o penúltimo capítulo traz as considerações finais com possíveis explicações para os fatos e sugestões para reduzir ou neutralizar as fragilidades encontradas. Por fim, traz sugestões para novos trabalhos e são informadas as referências utilizadas neste trabalho, além de acrescentados os anexos pertinentes.

A estrutura para a dissertação é apresentada na figura 1.

## 2. Abordagem Porteriana

### 2.1. Vantagem competitiva

Ao procurar uma vantagem, as organizações buscam em geral serem capazes de gerar maior valor econômico do que as organizações rivais. Para tanto, Barney e Hesterly (2007) apontam como valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra seus produtos ou serviços pelo custo total pago, incluindo os custos indiretos. Quanto maior for essa diferença em relação aos seus concorrentes maior será sua vantagem competitiva.

Já Collins e Montgomery (2010, *apud* BARNEY, HESTERLY, 2007) posicionam como vantagem competitiva uma visão baseada em recursos que quando coincidem, ajudam a criar a vantagem competitiva “sustentável”, ou seja, duradoura. São elas: o recurso que contribui para criar valor para os clientes; o recurso é raro ou exclusivo da organização; e o recurso é difícil de ser copiado.

Embora poucas vantagens possam durar para sempre, algumas delas estão mais protegidas do que as outras segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2010). Uma das principais tarefas do estrategista consiste em identificar essas bases que proporcionam o potencial máximo de posicionamento defensável.

Numa abordagem mais convencional, uma “vantagem competitiva” pelas citações acima, é quando as organizações procuram um diferencial que lhes permitam se destacar da concorrência, sendo este diferencial algo difícil de imitar em curto prazo, e sustentável em longo prazo. É importante que essa vantagem seja fruto de uma estratégia da consciente e constante busca deste diferencial. O Quadro 1 traz outras citações de demais conceitos envolvidos em vantagem competitiva.

Para Porter (1999), foco maior desta pesquisa, a estruturação da vantagem competitiva é fundamentada na eficácia operacional e ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos. Tal análise propiciará a identificação das competências essenciais da organização, ou seja, será imperativo observar todas as atividades exercidas pela empresa, visto que cada uma destas atividades poderá exercer uma contribuição para a posição de custos ou geração de valor da empresa ao mercado altamente concorrencial. Esta análise das atividades deve ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando-se como ferramenta o conceito de Cadeia de Valores (Figura 2).

### Demais conceitos envolvidos

| Citação   | Autor                           |
|---|---------------------------------|
| “A vantagem competitiva é decorrente de propriedades específicas de combinações individuais de produtos e mercados que proporcionam à empresa uma forte posição concorrencial.”   | (ANSOFF, 1977)                  |
| “A vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes. A vantagem competitiva identifica os produtos e mercados para as quais a empresa está capacitada para atuar.”                                     | (OLIVEIRA, 1991, p. 135 e 290)  |
| “A vantagem competitiva resulta do maior valor de entrega do produto, o qual é definido como resultante do valor total percebido pelo cliente – utilidade e forma – e do preço total pago pelo mesmo – relação preço x custo.”                    | (KOTLER, 1991, p.350-351)       |
| “Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades, estrategicamente mais importantes, de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.”  | (PORTER, 1991, p. 31)           |
| “A competitividade gira em torno da posição relativa e da vantagem competitiva [...] decorre de uma posição defensável no mercado.”   | (HAMEL, PRAHALAD, 1995, p. 310) |
| “A vantagem diferencial competitiva provém de características de um produto que o tornam superior aos concorrentes. É a razão mais importante para o sucesso do produto e deve ser considerada sempre que a estratégia do produto for analisada.” | (CERTO, 1993, p. 394)           |
| “Um conjunto de habilidades e tecnologias, e não de uma única habilidade e tecnologia [...], ”ou seja, uma integração de habilidade e tecnologias”.   | (HAMEL, PRAHALAD, 1995, p. 223) |

Quadro 1: Conceitos de Vantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pelo Autor



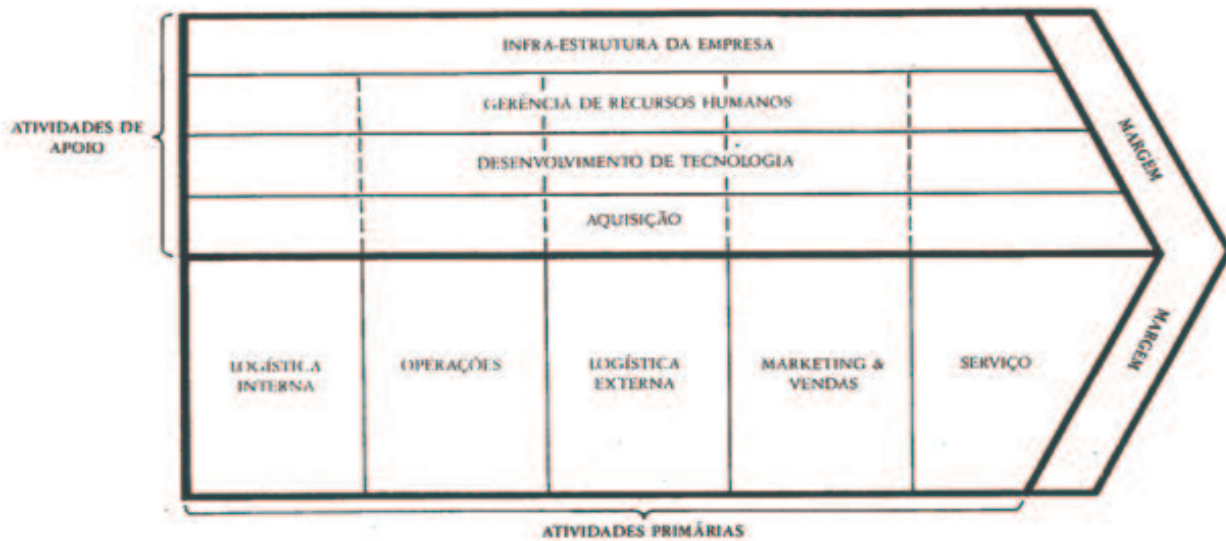


Figura 2 – A cadeia de valores genérica  
 Fonte: Vantagem Competitiva (PORTER, 1991)

Sendo toda empresa um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, obter uma visão holística das atividades da organização trará o entendimento de quais destas atividades são essenciais para o negócio e quais atividades são de apoio. A partir dessa avaliação, ainda o autor recomenda a identificação das atividades que auxiliarão a empresa a identificar suas melhores práticas.

Para tal, Porter (1999) sugere desagregar sucessivamente por grupo de atividades (denominadas categorias genéricas) e designar as que mais contribuem para a Eficácia Operacional da empresa, contribuindo significativamente na construção da Vantagem Competitiva.

Porter (1991, p.33) acrescenta que “as cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação”. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia dos concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva. Ele sustenta que o atendimento de apenas um segmento particular da indústria pode permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores a este segmento, resultando em custos reduzidos ou em diferenciação no atendimento deste segmento em comparação a concorrência. A ampliação ou o estreitamento de mercados geográficos também

podem afetar a vantagem competitiva. A extensão da integração nas atividades desempenha uma função-chave na vantagem competitiva.

Por fim, a concorrência em indústrias relacionadas com a cadeia de valores coordenadas pode resultar em vantagem competitiva por meio de inter-relações. Uma empresa pode explorar os benefícios do escopo mais amplo internamente, ou pode formar coalizões com outras empresas para fazer isso.

Para Porter (1991, p.33), as “coalizões são alianças em longo prazo com outras empresas que não correspondem a uma fusão total, como sociedades em cota de participação, licenças e contratos de fornecimento”. As coalizões envolvem coordenar ou compartilhar cadeias de valores com sócios da coalizão, o que amplia o escopo efetivo da cadeia da empresa. Um exemplo no Brasil foi a criação da Autolatina em 1987, unindo as montadoras automobilísticas Volkswagen e Ford, um acordo que formou à época uma gigante (teoricamente) imbatível no mercado. Não se tratava de uma incorporação ou fusão das duas empresas, e sim de um acordo operacional com benefícios para ambas e para seus públicos.

Partindo deste princípio de vantagem competitiva de inter-relações que forma coalizões, é possível perceber a importância do estudo envolvendo os arranjos produtivos locais e *clusters*. Um grande arranjo envolvendo não só empresas ao mesmo tipo de produção, mas toda a cadeia. O grande desafio é entender a complexidade de todos os atores envolvidos no processo de *trade* turístico regional, objeto deste estudo, e envolvimento externos que corroboram na cadeia de valores. Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes.

Considerando todas as contribuições anteriores, podemos sintetizar vantagem competitiva como aquela que:

- a) Agregar mais valor para o cliente;
- b) Exclusiva da empresa, base que proporciona o potencial máximo de posicionamento defensável;
- c) Produz-se pela eficácia operacional;
- d) Apoia-se na tecnologia e na inovação;
- e) É sustentável aos negócios, produtos ou serviços, em longo prazo;
- f) É possível por meio da eficácia operacional, observando os ganhos de coalizões em toda a cadeia de valor inter-relacionada.

Assim, com esses princípios, é possível desenvolver um modelo de organização de um setor se observar sempre em todos os conceitos a congruência entre produto, mercado e coalizões. A contribuição está na análise do modelo do “Diamante de Porter”.

## **2.2. Diamante de Porter**

Para Porter (1990, p.146) “as organizações de maior sucesso são as empresas que colocam seus produtos internacionalmente”. Isso as força a constantemente providenciar atualizações constantemente por meio de seus programas de inovação para manter seu produto competitivo. Elas abordam inovação tanto no aspecto de tecnologia como em novos modos de se fazer as coisas. Algumas inovações criam vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado ou segmentos que outros ignoram (PORTER, 1990). Quando os concorrentes demoram em responder, tais inovações dão margem à vantagem.

O grande problema, referindo a qualquer tipo de inovação e conseqüentemente uma vantagem competitiva, segundo Porter (1990, p.148), “é que toda vantagem pode ser imitada, [...] e os concorrentes logo ultrapassarão as organizações que parem de melhorar e inovar”. Dessa maneira, Porter aponta que a única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é atualizá-la constantemente pelos programas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Porter (1990) em seus estudos do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional” responde por que certas empresas situadas em certos países são capazes de inovações constantes. Esse “diamante” se apoia em quatro pontas: condições de fatores; condições de demanda; setores industriais correlatos e de apoio e; estratégia, estrutura e rivalidades estabelecidas. Essas quatro pontas que individualmente, ou como um sistema, propiciam o estabelecimento e a possibilidade de operações para suas organizações.

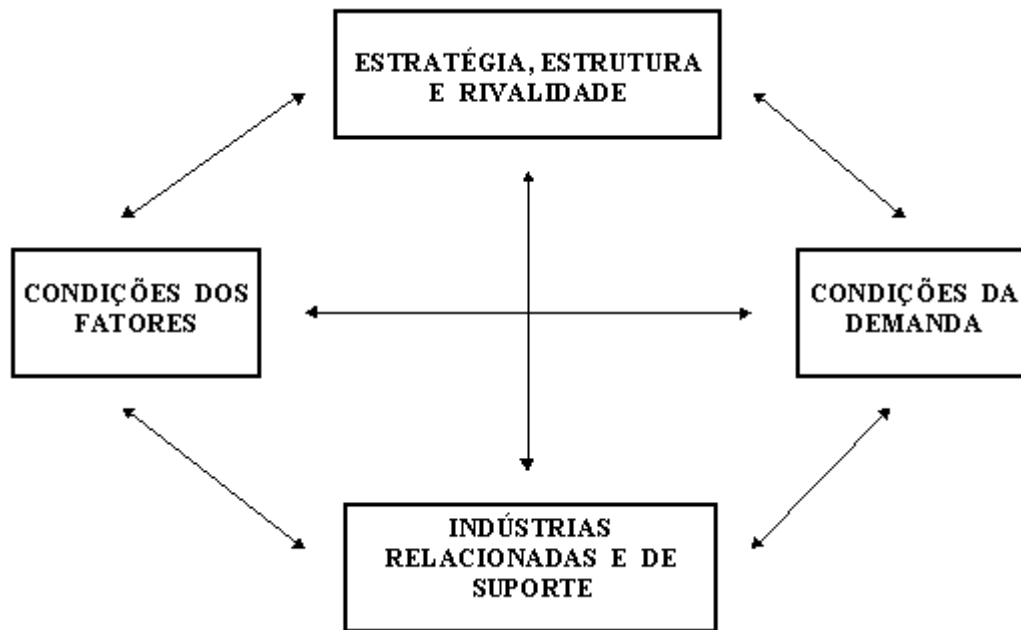


Figura 3 - Diamante de Porter

Fonte: A Vantagem Competitiva das Nações (PORTER, p.88)

Esses determinantes (pontas do diamante) criam o ambiente no qual as empresas nascem e aprendem a competir (Figura 3). O diamante como um sistema afeta os integrantes essenciais para se alcançar sucesso competitivo; a disponibilidade de recursos e habilidades necessárias à vantagem competitiva no setor; a informação que dá forma às oportunidades percebidas pela empresa e à orientação utilizada para seus recursos e habilidades; as metas de proprietários, gerentes e indivíduos nas empresas; e, mais importante ainda, as pressões sobre as empresas para investirem e inovarem.

O “diamante de Porter” (1990) avança na idéia deste modelo como um sistema. Cada um dos quatro pontos define um ponto no diamante da vantagem nacional. O efeito de um ponto frequentemente depende do estado do outro. Mas, os pontos do diamante também reforçam a si mesmos: eles constituem um sistema.

As empresas, de modo geral dentro desse sistema, passam a habitar um ambiente pressionado pela inovação e ganham não só vantagem competitiva como também aprendem a modernizar essas vantagens ao longo do tempo.

Vejam os a seguir, os determinantes do “Diamante de Porter” que, ainda acrescenta o papel do governo e o acaso de oportunidades (Figura 4).

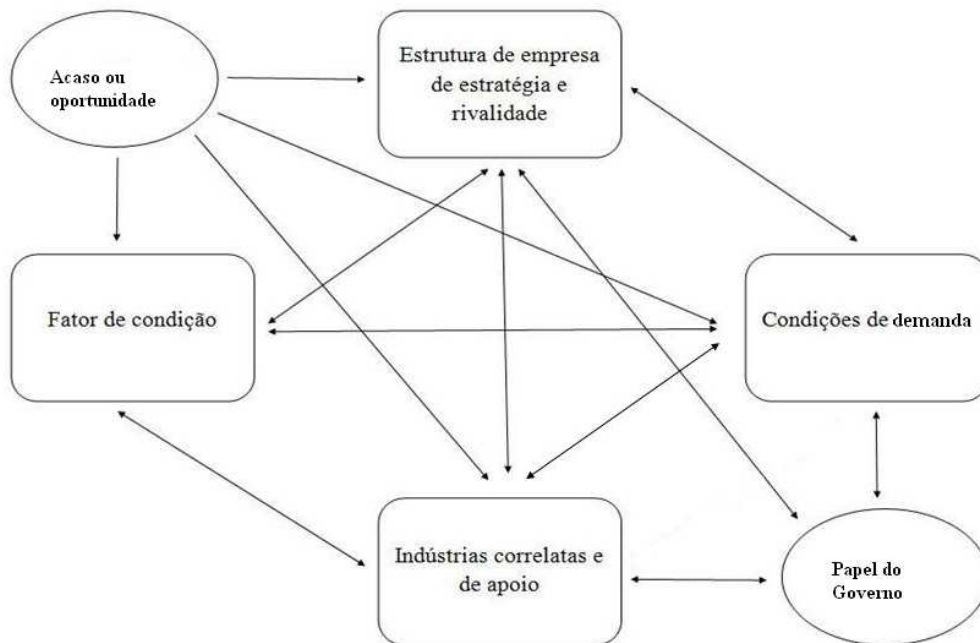


Figura 4 - O “Diamante” sistema completo

Fonte: Porter (1989, p.146)

### 2.2.1. Condições de fatores

De acordo com Porter (1989), o determinante das “condições de fatores” propicia uma análise da sofisticação, modernidade, eficiência e especialização de um setor industrial em particular. O autor chama a atenção para o fato que uma nação ou setor não herda os importantes fatores de produção, mas sim cria os fatores diferenciadores, tais como recursos humanos habilitados ou base científica. Porter (1990) inclui ainda a especialização de alguns recursos em quantidade e qualidade superior: instituições de nível superior; infraestrutura em principais aeroportos, portos, ferrovias, hidrovias, estradas, e todas as utilidades de serviços públicos necessários a produção: energias (elétrica, combustíveis, alternativas), saneamento, telecomunicações, hospitais e segurança.

Recursos básicos como mão de obra qualificada, acesso a crédito e financiamento da produção, capacidade logística não devem ser negligenciados.

Porter (1989) ainda distingue os fatores de produção em duas classificações:

Na primeira define como fatores básicos de produção os recursos naturais, clima, localização, e mão de obra não especializada.

Na segunda classificação, define fatores adiantados como os mais significativos para a vantagem competitiva e pertinentes a comunicação de dados digitais, centros de pesquisa e tecnologia, pessoal altamente qualificado, dentre outras.

Na visão de Natário Neto (2006), os investimentos governamentais concentram-se mais nos fatores básicos.

Porter (1989), para melhor qualificar os fatores básicos, procurou agrupar em algumas categorias:

- Recursos humanos - significa a facilidade e disponibilidade de mão-de-obra alocada na região atingida pelo empreendimento. Essa condição não é só quantitativa, mas, também são considerados os detalhes qualitativos como habilidades, níveis salariais de acordo, ética na formação, fatores motivacionais, dentre outros socioculturais. Incluem-se nessa análise todas as categorias, desde as atividades mais simples como ajudantes de cozinha a grandes *chefs* (restaurantes) ou de pedreiros a engenheiros (construção civil);
- Recursos físicos e naturais – abundância de água, espaços físicos e custo da terra, fontes de energia, insumos básicos, condições climáticas, localização e condições de acesso;
- Recursos de conhecimento – diversas fontes de produtoras de conhecimento organizados e mantidos nas universidades, escolas técnicas, bibliotecas, relatórios de banco de dados, centros de pesquisas e desenvolvimento tecnológicos que suportam o crescimento e produzem vantagem competitiva.
- Recursos de capital – fontes de financiamento, operações de créditos e verbas de fomento;
- Infraestrutura – todo e qualquer tipo de infraestrutura para atendimento não só a indústria, mas, também aos envolvidos nos processos de produção, quer sejam diretos (funcionários) ou indiretamente (agentes logísticos, e ou pertencentes à cadeia de suprimentos). Trata-se de transportes, telecomunicações, energia elétrica, abastecimentos de combustíveis, escolas, médicos, hospitais, moradias, segurança e lazer.

Os fatores adiantados e especializados sofrem uma forte dependência de ações do governo e instituições. São responsáveis pela maior parte das vantagens competitivas por estarem estreitamente ligados as tecnologias de ponta. Embora,

para Natário Neto (2006), fatores mais adiantados tendem a ser mais especializados, mas não em todos os casos. E este autor acrescenta que os fatores adiantados e especializados são mais importantes para a vantagem competitiva e as empresas são as que têm mais condições de saber qual deles será preponderante à competição das indústrias. Assim, aponta que o poder público é muito lento na identificação dessas necessidades o que leva o governo a se voltar mais a manutenção dos fatores básicos por serem de caráter geral.

### **2.2.2. Condições de Demanda**

A composição da demanda interna, ou melhor, conforme o caso, da demanda local, determina a maneira pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador (PORTER, 1993). O mercado interno dá as empresas locais um quadro mais claro e antecipado das necessidades do comprador do que o que dispõem as empresas estrangeiras rivais.

Poderia parecer que a demanda local se tornaria menos importante ou significativa por conta dos efeitos da globalização da competição, no entanto, o mercado interno deve atender primeiro a demanda interna antes de pensar na demanda externa. A atenção às necessidades mais próxima é mais fácil e menos onerosa. Pressões dos compradores do mercado interno são mais fortes, já que estão em contato permanente com os prestadores ou produtores, além das afinidades culturais facilitarem a comunicação.

Ainda nas condições de demanda, Porter (1989) afirma que a demanda local pressiona as empresas locais a inovar mais rapidamente e alcançar vantagens competitivas mais sofisticadas que seus rivais estrangeiros. Compradores internos mais sofisticados e exigentes em relação ao produto ou serviço darão uma excelente amostra do que querem ou do que necessitam os mais adiantados. Essa proximidade física e cultural auxilia no entendimento das tendências e novas oportunidades. Em geral empresas competitivas internacionalmente são fortes e relevantes para o atendimento da demanda local.

A demanda interna de um país é setorizada e dentro de cada setor dividida em vários segmentos. Nessa linha de pensamento, Kotler (2000) adota critérios como:

demográfico, geográfico, psicográfico, além de admitir ser possível também segmentar o mercado por meio de fatores socioculturais e comportamentais, dentre outros. Portanto, o mercado interno por si só pede arranjos específicos e especialização para atendimento.

Ainda temos que considerar o tamanho da demanda local, que pode representar ganhos em escala de produção, conforme Salguero (2010). Para Porter (1993, p. 110), “devemos, porém, ter cuidado, porque as empresas globais vendem em muitos países”. Para o setor de serviços, por exemplo, o turismo pode considerar uma vantagem competitiva para as empresas emissivas, visto que, os compradores internos também são compradores externos. No caso de hotéis pode ser um atrativo.

### **2.2.3. Condição de setores correlatos e de apoio**

Chama-se de indústrias correlatas e de apoio os fornecedores instalados no país, que sejam internacionalmente competitivos. Segundo Porter (1990), fornecedores internacionalmente competitivos criam vantagens para a operação das indústrias servidas de várias maneiras. Primeiramente proporcionam insumos mais eficazes, avançados tecnologicamente e antecipam algumas tendências. E assim, fornecem inovação e modernização corroborando para o sucesso das empresas utilitárias destes insumos.

De acordo com Porter (1990), empresas correlatas são aquelas que competem entre si, mas, ao mesmo tempo são capazes de compartilhar atividades na cadeia de valor. E Porter (1989, p.123) ainda acrescenta: “envolvem produtos complementares como computadores e softwares aplicativos. A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência”.

A presença de grandes empresas de serviços, internacionalmente competitiva, em nações como Estados Unidos e Reino Unido está começando a estimular a vantagem em campos correlatos (PORTER, 1993). Empresas de serviços já existentes entram em novas indústrias, levando para elas vantagens em termos de sistematização. O processo de consolidação da indústria interna se intensifica, conforme destaque a seguir.



Marriott, destacado competidor internacional em hotelaria, por exemplo, está também conquistando posição de liderança internacional em cozinha para aviões e outras atividades relacionadas com alimentação e recepções. A ISS (Dinamarca), com receitas de mais de US\$ 500 milhões está passando dos serviços de limpeza em hospitais para uma posição internacional em áreas como lavanderia industrial. A essa altura do desenvolvimento do setor de serviços, a existência de grandes empresas já estabelecidas no ramo constitui uma vantagem para o país. (PORTER, 1993, p.309)

Salguero (2010, pg. 42) acrescenta,

As organizações interagem com o seu ambiente, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e praticam ações baseadas numa combinação das suas experiências, valores e regras internas profundamente influenciadas pela sua cultura organizacional.

Sem muito conhecimento, uma organização não pode se ordenar, assim, estaria impossibilitada de se manter como uma organização.

Enfim, Salguero (2010), finaliza dizendo que juntamente com o papel do conhecimento, a dimensão geográfica da competição passa a ter uma importância crescente do mesmo modo que os sistemas produtivos locais e os campos de inovação.

#### **2.2.4. Estrutura estratégica – Rivalidade das empresas**

O diamante pode ser entendido como um sistema que se autoreforça, uma vez que a presença de *players* fortes estimula o desenvolvimento de grupos especializados, em particular se todos os concorrentes estiverem localizados na mesma cidade ou região.

A competitividade de determinado setor pode ser avaliada em conformidade como essas empresas se formam se organizam e se administram. Os modelos adotados de gestão podem e influenciam nos resultados. As práticas gerenciais, para atingir seus planos e objetivos traduzem a competência de cada empresa.

A rivalidade deve ser acolhida como forma de manterem-se sempre atualizada. Salguero (2010, p.42) ainda acrescenta que “a rivalidade também anula as vantagens tradicionais da localização de uma determinada região ou país gerando vantagens sustentáveis”. Porter (1990, p.159) sobre o mesmo ponto indica que “rivais locais fortes é um estímulo final poderoso para a criação de persistência na vantagem competitiva”.

Porter (1990, p.161) sustenta que “rivais locais forçam aos outros a baixarem os custos pela eficiência, e a melhorarem qualidade e serviços e a criarem novos produtos e processos cada vez mais eficazes”. O sucesso dos rivais prova aos demais que é possível e frequentemente atrai novos entrantes ao setor.

As empresas de serviços nascem pequenas, geralmente acabam por se concentrarem muito próximas (por nichos de mercado). Essa aproximação gera pequenos polos de consumo que favorecem aos compradores em todos os sentidos – ofertas de preços, variedade, economicidade, entre outras vantagens. Um exemplo são as ruas do centro de São Paulo, capital, que são especializadas em mercados específicos (exemplos: roupas, material elétrico ou eletrônico, ferramentas, restaurantes, etc.). Isso transforma a competição em algo saudável – atração do público-alvo sem maiores esforços, além da troca de informações que potencializam os negócios.

Porter corrobora com o exemplo da “*City* de Londres”.

Os grupos de indústrias de serviços estão, com frequência, concentrados geograficamente, tal como no caso da manufatura. A *City* de Londres é um bom exemplo de serviços financeiros e indústrias correlatas, enquanto Boston ilustra uma concentração excepcional em muitas formas de consultoria e software. Em serviços, tal como manufatura, os grupos tendem a associar-se a escolas especializadas ou a concentrações de programas universitários fortes num campo. (PORTER, 1993, p. 312)

Não é uma postura fácil de adotar a princípio, nem tão natural, contudo, as indústrias devem acolher a rivalidade doméstica como uma forma de manterem-se atualizadas e motivadas para a disputa do mercado.

## **2.2.5. O Papel do Governo e o acaso**

Vê-se a seguir as responsabilidades do governo e situações de acasos, onde ambos podem gerar oportunidades. Esses dois fatores aparecem em segundo momento no “diamante”, mas não com menos importância. Parecem conspirar para o sucesso ou fracasso, dependendo de certas condições que aparecerão nos próximos tópicos.

### **2.2.5.1. O papel do Governo**

Os pontos do “Diamante de Porter” levam a discussão também do papel do governo nessa vantagem competitiva. O papel do governo como catalisador e desafiador – o de encorajar ou até mesmo forçar que as empresas ampliem suas aspirações e se desloquem para níveis mais elevados de desempenho competitivo. O governo tem várias ferramentas que podem estimular os estudos ou investimentos das empresas em áreas de pesquisa e desenvolvimento.

A fim de acelerar os processos, os governos podem ter ações políticas de curto prazo, tais como subsídios, proteção e fusões. Essas políticas na verdade atrasam ou retardam a inovação, como no caso de proteções e subsídios em excesso que podem levar os mercados a uma estagnação ou desestimular a inovação.

Porter (1990) indica aspectos importantes de como instalar princípios básicos e simples que os governos deveriam adotar para desempenhar bem seu papel. Essas ações dizem respeito a:

- Exigir padrões rígidos em relação ao produto, a segurança e ao meio ambiente;
- Limitar com firmeza a cooperação direta entre rivais industriais;
- Promover metas que conduzam ao investimento sustentado;
- Desregulamentar a competição;
- Rejeitar o comércio gerenciado.

Para as empresas cabem o maior papel para sustentar a vantagem competitiva. Elas devem reconhecer o papel central da inovação, acima de todas as

ações governamentais. Essa responsabilidade é dela com o apoio e regulamentação ou organização do Estado.

Como estímulo a essa responsabilidade Porter (1990) sugere uma agenda de ações e atenções:

- Criar pressão para inovação dentro dos participantes;
- Utilizar os concorrentes mais capazes como motivadores;
- Estabelecer sistemas de alerta antecipado;
- Melhorar o diamante regional;
- Acolher a rivalidade doméstica;
- Globalizar para captar vantagens seletivas em outras nações;
- Utilizar alianças;
- Adotar como sede o lugar que ofereça mais vantagens competitivas.

As empresas ou nações que investirem mais em tecnologia e inovação se sustentarão por mais tempo no campo da competitividade.

Além dessas ações, o governo tem o poder. Por conta dessa condição podem gerar políticas públicas com foco na educação, leis que melhoram as condições das empresas pelos incentivos fiscais, e conseqüentemente as tornem mais competitivas, e também investir na formação de capital atraindo investidores.

Conforme Porter (1999), o papel do governo é o de desenvolver e implementar um programa de ação econômica de longo prazo. Um programa que mobilize o próprio governo, as empresas, as instituições de ensino e pesquisa, os cidadãos, para melhorar o ambiente geral dos negócios e o conjunto dos aglomerados locais. Com isso, na visão de João (2008) é possível aproveitar uma das características do “Diamante de Porter”: visão sistêmica e dinâmica de um ambiente competitivo, em que os componentes do “diamante” vão constantemente influenciando e sendo influenciados mutuamente.

#### **2.2.5.2. Casualidades / oportunidades**

O acaso e as oportunidades, segundo Salguero (2010), são acontecimentos que aparecem espontaneamente sem que tivessem sido previstos anteriormente. Fogem aos cenários previstos e surgem de surpresa como: guerras, invenções,

acontecimentos políticos, descobertas tecnológicas. Geralmente são ameaças que vem do ambiente externo alheios ao controle das empresas e até mesmo do governo, que podem gerar descontinuidades de ações e estratégicas e modificar a estrutura da indústria local (PORTER, 1990).

No entanto, essas ameaças podem significar oportunidades para as empresas e organizações que estiverem mais preparadas, e lançarem produtos ou negócios para essa nova realidade.

O mundo está repleto de oportunidades brilhantemente disfarçadas, bastando apenas ficar atento a elas.

Uma poderosa força impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia. Ela proletarizou as comunicações, o transporte e as viagens. Ela fez de locais isolados e de povos empobrecidos entidades ansiosas por usufruírem dos atrativos da modernidade. Quase todas as pessoas por todos os lugares querem todas as coisas das quais elas tem ouvido falar, visto, ou experimentado por intermédio das novas tecnologias. (LEVITT, 1998, p. 197).

O resultado é uma nova realidade comercial de um mundo globalizado com consumidores em uma escala de grandeza nunca antes imaginado.

Como oportunidade, as empresas podem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva reconhecendo o papel da inovação tecnológica e todas as pressões e desafios. Não é possível deter o avanço tecnológico. É preciso nesse novo modelo criar fontes de alertas a essas novas tecnologias que a concorrência pode usar como vantagem competitiva e procurar sair na frente.

Do ponto de vista sistêmico, o acaso pode criar ou alterar o modelo do “diamante”, contudo, um mercado com um “diamante” mais favorável terá maior possibilidade de aproveitar-se do acaso, transformando em vantagem competitiva, basta apenas monitorar tendências.

Nesse ponto, Porter (1999) apresenta o papel do governo na indução e fomento da tecnologia, que assume importância crescente para a facilitação do desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados ou arranjos comerciais e industriais, sem estabelecer preferências. Segundo Salguero (2010, p. 44), acrescenta:

Muito embora o ambiente geral dos negócios seja fundamental para a competitividade, as circunstâncias dos aglomerados se tornam cada vez mais importantes como forças indutoras da economia para além da fase da concorrência baseada no custo de fatores.

Ao lembrar o modelo sistêmico do “diamante”, podemos entender que a questão do avanço da tecnologia passa a ser uma pequena fração a ser observada, sendo importante a monitoração de todos os fatores que moldam e influenciam no ambiente de negócios.

Kotler e Keller (2007, p. 76), colaboram com a indicação que “as empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.” Em cenário global de rápida alteração, os profissionais precisam monitorar seis grandes forças ambientais:

- Demográfica – composição etária, crescimento da população, composição étnica, migrações, etc.
- Econômica – níveis de renda, endividamento, disponibilidade de crédito, etc.
- Sociocultural – valores da sociedade, como cultura, religião, hábitos herdados, etc.
- Natural – escassez de matéria-prima, níveis de poluição, custos de energia, etc.
- Político-legal – as leis que regulamentam as práticas de negócio, ou outras que podem interferir direta ou indiretamente no negócio.
- Tecnológica – conforme já discutido acima, acrescentam-se o ritmo ou aceleração das mudanças e a disponibilidade de grandes empresas em investirem e P&D.

### **3. Arranjos estratégicos de empresas**

Classificam-se em três grupos bem delineados os arranjos estratégicos de desenvolvimento local ou regional: Distritos Industriais evoluindo para APLs (Arranjos Produtos Locais); *Clusters* e; Ambiente de Inovação.

#### **3.1. APLs (Arranjos Produtivos Locais)**

Grande número de empresas da mesma atividade econômica numa mesma região, que apesar de serem concorrenciais aproveitam-se das vantagens de formar um polo em um equilíbrio de concorrência e cooperação. São várias as vantagens como a troca de experiências no campo da tecnologia e inovação, atração de clientes, capacitação de mão de obra, e atração de políticas públicas com incentivos fiscais dentre outros benefícios. Geralmente é formada por micro e pequenas empresas. Amorim, Moreira e Ipiranga (2004) acrescentam que o desenvolvimento do todo é mais importante que o desenvolvimento das partes, justificando e valorizando esse modelo de aglomeração.

Na visão de Amaral Filho *et al* (2002), esse modelo refere-se simplesmente às aglomerações de micros e pequenas empresas e relaciona-se ao núcleo produtivo, ou aglomeração, em seu estado de organização social e institucional, necessária para a realização da produção social e estabilidade do núcleo. Este estado solicita a presença de, pelo menos, três elementos: capital social, organização produtiva e articulação político-institucional. Esses três elementos, articulados, formam o que estamos denominando de Arranjo Produtivo, que deve ser específico para cada núcleo produtivo e evolucionário para todos os núcleos.

A estratégia utilizada com base no desenvolvimento de Arranjos ou Sistemas Produtivos Locais tem ganhado uma revelada preferência pelas políticas públicas de desenvolvimento regional e local. Ao mesmo tempo essa estratégia tem servido de mecanismo estruturador e organizador das micro e pequenas empresas, tendo ocupado rapidamente o lugar dos mecanismos institucionais que apoiavam individual ou isoladamente essas empresas. No Brasil, inúmeros estados e municípios já adotam, de uma maneira ou de outra, a estratégia de desenvolvimento de arranjo ou sistema produtivo local focado nas micro e pequenas empresas. O

governo federal já vem apoiando iniciativas dessa natureza, por meio de, pelo menos, dois programas: “Arranjos Produtivos Locais” – Ministério da Ciência e Tecnologia (MC&T) e “Fóruns da Competitividade” (organização de cadeias produtivas locais), animado pelo Ministério do Desenvolvimento.

A importância de se buscar eficiência e competitividade para as micros e pequenas empresas se dá diante da representatividade na economia nacional, de qualquer país, já que são elas responsáveis pela geração de grandes volumes de empregos e renda para uma população.

A caracterização de um APL segue abaixo:

Em um arranjo produtivo, as empresas se especializam em determinadas tarefas, assim expandindo as escalas de produção das mesmas, e complementam seu processo produtivo através de articulações com várias outras unidades também envolvidas na produção do determinado bem, e que se especializaram em tarefas distintas. Nesse arranjo, a especialização, além de aumentar a escala de produção de cada empresa, favorece a produção compartilhada, o que, por sua vez, estimula a cooperação. Essas relações sociais passam a fazer parte do processo de produção, e assim, dão origem à formação de um tecido sócio-produtivo, onde os agentes se especializam, cooperam, trocam informações, aprendem e compartilham de um projeto comum: o desenvolvimento do conjunto das empresas. (AMARAL FILHO *et al*, 2002, p.5 )

No Brasil um grande incentivador desse modelo de desenvolvimento é o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972. Tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Também atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com o setor público e privado, entre outros.

A lógica do apoio aos APLs parte do pressuposto de que diferentes atores locais – empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras



podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento.

O Decreto 50.929, de 30 de junho de 2006 (SÃO PAULO, 2006), determina que a Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo (SD) tem o dever de promover o fortalecimento dos arranjos produtivos locais e das micros, pequenas e médias empresas paulistas, visando:

- O aumento da competitividade da economia paulista e o consequente aumento dos níveis de emprego e renda; e
- A redução das desigualdades regionais e a consequente harmonização do desenvolvimento.

Há uma diversidade grande de nomenclaturas de arranjos, aglomerações ou sistemas produtivos, normalmente servindo de referência para estratégias de desenvolvimento regional e local. Apesar dessa diversidade, três delas ganharam força no país: APL, Ambiente de Inovação e *Clusters*.

### **3.2. *Clusters***

Segundo Amato Neto (2000) um *cluster* é uma aglomeração de empresas interdependentes concentrada sobre um território geográfico delimitado. Empresas essas ligadas por meios ativos de transações comerciais, de diálogo e de comunicações que se beneficiam das mesmas oportunidades e enfrentam os mesmos problemas.

Em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, Porter (1989) popularizou o conceito de *clusters*. Nesse livro, ele desenvolveu o “diamante” que representa os determinantes da vantagem nacional.

Porter (1990) é o autor de maior influência na composição estrutural do conceito *cluster*, contudo curiosamente este nome não aparecia nos títulos dos incontáveis artigos do autor, até 1998. A estrutura de um *cluster* como é veiculado, sobretudo pelas empresas internacionais de consultoria, guarda íntima relação com o “diamante” de Porter, e talvez esse seja o motivo. Um *cluster* é um conjunto de empresas que se inter-relacionam nas cadeias de suprimento, ou mesmo por tecnologias comuns de distribuição, ou postos de trabalho.

Uma década mais tarde, em seu livro “Competição”, Porter (1999) dedica um capítulo exclusivamente para o estudo de *clusters*, porém ainda sob o título de “O que é um Aglomerado?”. Neste livro, o autor conceitua *cluster* como um:

Agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos (PORTER, 1999, p.211).

Para Lins (2000) as interrelações podem assumir diferentes formas. Há vínculos verticais, que correm tanto “para trás” (fornecedores, subcontratados), como “para frente” (compradores, *traders*), e vínculos horizontais, geralmente incluindo marketing, conjunto de produtos, aquisições coletivas de insumos, e a utilização comum de instalações, máquina e equipamentos especializados. Há também vínculos multilaterais, envolvendo produtores locais (normalmente por meio de instituições, com abrangência sobre o *cluster* como um todo), e que colocam lado a lado associações empresariais e a administração pública local, em colaboração de tipo público-privada. Seus efeitos, assim como os das economias externa, podem ser estáticos com repercussões em termos de eficiência, e dinâmico, traduzido em progressos técnico e tecnológico, e em crescimento. Quando combinados, representam maior rapidez e incremento na inovação.

Para Porter (1999, p.212), os aglomerados, como até então chamava os *clusters*, também incluem:

Empresas e setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centro de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacionais) e agência de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam uma de suas partes integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações

comerciais e outras entidades do setor associativas do setor privado, que apóiam seus participantes.

Nesse sentido, para montagem de *clusters* o ponto de partida é uma grande empresa ou a concentração de empresas semelhantes. Isso dá força a montagem e institucionalização, para, em seguida, analisar-se a montante e jusante a cadeia vertical de empresas e instituições. O próximo passo consiste na horizontalização para analisar os setores que utilizam os distribuidores comuns ou que forneçam produtos e serviços complementares (modelagem). Com isso, o uso de tecnologias ou insumos semelhantes e especializados e os elos com outros fornecedores vão formando naturalmente as cadeias horizontais e setores. Segue-se a aglomeração das instituições que oferecem qualificação especializada, tecnologias, informações, capital e infraestrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do *cluster*. O passo final é procurar agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do *cluster*, e teremos a validação e apoio para o crescimento.

De modo geral, Debiasi, Castro e Fiod Neto (2001) acrescentam que uma empresa integrante de um *cluster* pode ter tipos de relacionamento distintos com as demais empresas do mesmo. Ela pode, por exemplo:

- Competir diretamente com outra empresa;
- Comprar matéria-prima de outra empresa;
- Fornecer produtos ou serviços para outra empresa do *cluster*;
- Dependere dos serviços de outra para a sua operação (por exemplo, manutenção);
- Buscar financiamento junto a uma instituição financeira pertencente ao *cluster*;
- Investir em pesquisa junto a uma instituição de pesquisa do *cluster* direcionando a pesquisa, obviamente, para suas necessidades.

Deve ficar claro que uma empresa, ou mesmo um setor inteiro, pode ser parte integrante de mais de um *cluster*.

Poucos autores se referem a *clusters* fora do ambiente de produção. No entanto, Porter (1999, p.216) esclarece ainda mais sua definição sobre *cluster*, e assim abre espaço para todos os setores e em especial o de serviços:

Os aglomerados ocorrem em muitos tipos de setores, em campos maiores ou menores e mesmo em alguns negócios locais, como restaurantes, revendedores de carros, antiquários. Estão presentes em economias grandes e pequenas, em áreas rurais e urbanas e em vários níveis geográficos (por exemplo, países, estados, regiões metropolitanas e cidades). Encontram em economias avançadas e em desenvolvimento, embora os existentes em economias avançadas tendem a ser muito mais desenvolvidos.

### **3.3. Ambiente de Inovação**

Para Cassiolato, Lastres e Maciel (2003), “um sistema de inovação pode ser definido como um conjunto de instituições distintas que conjunta e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão das tecnologias em dada região”. Entende-se por Ambiente de Inovação onde o capital principal é a rede de pesquisadores ao redor de empresas de uma mesma região. A estratégia principal é fornecer elementos que contribuirão com a sobrevivência dos distritos industriais e APLs. As novas tecnologias são o foco dos trabalhos dos agentes envolvidos.

Inovação é um conceito fundamentalmente associado à ciência e à pesquisa científica tecnológica. Os avanços na ciência refletem em mudanças significativas nas forças produtivas. “A tecnologia pode ser entendida como um conjunto dos conhecimentos científicos e empíricos, habilidades, experiências e organização requeridas para produzir, distribuir, comercializar bens e serviços” (SÁENZ; GÁRCIA, 2002). Diante das definições destes autores, pode-se dizer que a competência para sobreviver passa pela inovação constante, que, por sua vez, depende de avanços tecnológicos também constantes.

Enquanto atividade, a tecnologia envolve a busca de aplicações práticas para os conhecimentos já existentes. Finalmente, podemos entender inovação como decorrente de uma mudança tecnológica de um produto ou processo, que se introduz em um determinado contexto (em uma organização, uma sociedade, um país, um mercado, etc.). Para viabilizar-se, uma inovação deve responder a uma

necessidade social, à existência de uma capacidade científica e tecnológica, e a existência de recursos que a viabilizem (humanos, materiais, financeiros).

No Brasil é possível encontrar também um ambiente de inovação nos Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Estes são novos mecanismos institucionais desenvolvidos para atender as novas demandas da sociedade. O papel das universidades é fundamental nesse contexto.

#### 4. A estrutura do Turismo

O turismo ao ser analisado como um fenômeno que envolve viagens e recreação depara-se com muitos conceitos e alguns pontos de convergência e conflitos. Este trabalho pretende mostrar como ele se organiza e produz renda e empregos em qualquer sociedade. Procurou-se estudar as formas mais comuns de arranjos que se formam neste setor, e tendo como foco que corrobora com o objetivo desta pesquisa no cenário da RMBS.

Vários fatores contribuíram para a expansão do turismo como atividade econômica a partir do final da Segunda Guerra Mundial (a partir de 1945). Algumas que podemos citar são: redução da jornada de trabalho e introdução de férias remuneradas; elevação do nível educacional com a abordagem de conhecimentos que passaram a despertar o interesse em conhecer outros lugares; melhoria nos sistemas de transportes incluindo o transporte aéreo e os acessos rodoviários e ferroviários; dispersão do desenvolvimento econômico crescendo em paralelo o volume de viagens de negócio e; aumento da renda *per capita* para viagens dentre outras (GUARRIDO, 2001).

O primeiro foco de organização do setor foi a fundação em 1945 da Associação Internacional das Transportadoras Aérea, a IATA (*International Air Transport Association*). A IATA a partir de 1949, passou a vender pacotes aéreos.

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 1963, promoveu uma conferência em Roma para discutir várias recomendações para o turismo, já que essa atividade vinha crescendo com os negócios internacionais e interferindo nas relações internacionais, e principalmente na capacidade de gerar empregos e renda no mundo.

Outro marco importante foi a transformação da União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo (OIPPT), uma organização não governamental que, curiosamente já existia desde 1925, que deu lugar a uma organização intergovernamental que tratasse de todos os assuntos desse setor como: cooperar e fazer parte do sistema das Nações Unidas, como executor do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). A UIOOT em 1975 foi transformada na Organização Mundial do Turismo (OMT). (GARRIDO,2001)

Segundo Mathieson e Wall *apud* Garrido (2001), o turismo apresenta particularidades que o distingue das demais atividades internacionais de comércio, significativas para entender a necessidade de seus arranjos:

- É intangível para exportar, gerando fluxo de ingresso de divisas, mas, não existe produto para embarque e geralmente é produzido no local de origem;
- Os destinos requerem serviços auxiliares, envolvendo uma diversidade de atividades, o que gera uma gama de oportunidades de negócios diretos ou indiretos;
- É um produto fragmentado, que, ao mesmo tempo é capaz de integrar-se a outros setores da economia e;
- É uma atividade instável, sujeita a uma série de condições e fatores (variações sazonais, influências externas imprevisíveis, motivações e expectativas do cliente final – turista).

#### FLUXO DO GASTO DE TURISTAS NA ECONOMIA – EFEITO MULTIPLICADOR

| Turistas gastam com:                     | Empresas Turísticas gastam com:     | Beneficiários finais                 |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Acomodação                               | Salários e remunerações             | Açougueiros                          |
| Alimentação                              | Gorjetas e cortêsias                | Arquitetos                           |
| Bebida                                   | Impostos                            | Arrumadeiras                         |
| Entretenimento                           | Comissões                           | Artesanatos (lojistas e artesãos)    |
| Vestuário                                | Atrações e direitos autorais        | Auxiliares Administrativos           |
| Presentes e <i>souvenirs</i>             | Gastos administrativos e gerais     | Bancários                            |
| Fotografias                              | Serviços profissionais              | Bilheteiros                          |
| Cuidados pessoais, remédios e cosméticos | Compra de alimentos e bebidas       | Carpinteiros                         |
| Transporte interno                       | Compra de materiais e suprimentos   | Carros de aluguel                    |
| Passeios e opcionais                     | Manutenção                          | Cinemas                              |
| Diversos serviços e utilidades           | Propaganda, publicidade e promoções | Clinicas                             |
|  | Energia, água e gás                 | Concessionários de serviços públicos |
|  | Transporte                          | Confeiteiros                         |
|  | Licenças                            | Contadores                           |
|  | Prêmios de Seguros                  | Cozinheiros                          |
|  | Aluguéis e Arrendamentos            | Dentistas                            |
|  | Juros e amortizações de empréstimos | Despachantes                         |
|  | Outras taxas                        | Diaristas                            |
|  | Remuneração e reposição do capital  | Editores e gráficas                  |
|  |                                     | Eletricistas e encanadores           |
|  |                                     | Engenheiros                          |
|  |                                     | Estabelecimentos atacadistas         |
|  |                                     | Fábricas de automóveis               |
|  |                                     | Fazendeiros                          |
|  |                                     | Governo                              |
|  |                                     | Hortaliçeiros                        |
|  |                                     | Instituições de caridade             |
|  |                                     | Instituições de ensino               |
|  |                                     | Jardineiros                          |
|  |                                     | Lavanderias                          |
|  |                                     | Lojas                                |
|  |                                     | Lojas de Departamentos               |
|  |                                     | Lojas de móveis                      |
|  |                                     | Lojas de presentes                   |
|  |                                     | Lojas de roupas                      |
|  |                                     | Médicos                              |
|  |                                     | Meios de Transporte                  |
|  |                                     | Oficinas mecânicas                   |
|  |                                     | Organizações culturais               |
|  |                                     | Padeiros                             |
|  |                                     | Pescadores                           |
|  |                                     | Pintores                             |
|  |                                     | Porteiros                            |
|  |                                     | Postos de gasolina                   |
|  |                                     | Publicitários                        |
|  |                                     | Químicos                             |
|  |                                     | Resorts                              |

Quadro 2: Fluxo de Gastos dos Turistas – efeito multiplicador

Fonte: Adaptado do *Inskeep (apud GARRIDO, 2001, p.36)*.

Para Carvalho (1998), as atividades inter-relacionadas do turismo formam um grande bloco, caracterizando uma imensa rede, característica do setor industrial e sua cadeia de valor. O autor reforça sua teoria confrontando com um mesmo modelo de matriz do Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR) / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apontam 52 beneficiários finais da economia do turismo (Quadro 2).

#### **4.1. Panorama**

A OMT (Organização Mundial do Turismo), órgão oficial de gestão do turismo mundial com sede em Madri, tem como seu objetivo fundamental, segundo seu artigo 3º. do estatuto a:

Promoção e desenvolvimento do turismo, com vistas a contribuir para o desenvolvimento econômico, a compreensão internacional, a paz, a prosperidade e o respeito universal, a observância dos direitos humanos e das liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raças, sexo, língua ou religião (OMT, 2011).

Dentre as atribuições da OMT destacam-se a transferência de conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável, o desenvolvimento dos recursos humanos e, a responsabilidade pela mediação de novas discussões e na identificação de novas alternativas e cenários sustentáveis para as diferentes regiões turísticas do planeta (UNWTO, 2011) (TURISMO, 2011).

O turismo é um fenômeno mundial capaz de inter-relacionar países e regiões e contribui de diversas formas para redistribuição de renda, intercâmbio cultural e social.

A Tabela 1 mostra a evolução do turismo, com taxas de crescimento extremamente significativas. Para as próximas décadas a estimativa de evolução tende a ser maior.



**Tabela 1 – Evolução do fluxo e receitas de Turistas no mundo – Chegadas internacionais**

| ANO          | FLUXO TURÍSTICO             |  | RECEITA TURÍSTICA                |  |
|--------------|-----------------------------|--|----------------------------------|--|
|              | TOTAL DE TURISTAS<br>Em mil | VARIAÇÃO S/<br>PERÍODO<br>ANTERIOR (%) | RECEITA TOTAL<br>Em US\$ milhões | VARIAÇÃO S/<br>PERÍODO<br>ANTERIOR (%) |
| <b>1950</b>  | 25.282                      | -                                      | 2,100                            | -                                      |
| <b>1960</b>  | 69.296                      | 174,1                                  | 6,867                            | 227,0                                  |
| <b>1970</b>  | 159.690                     | 130,4                                  | 17,900                           | 160,7                                  |
| <b>1980</b>  | 284.841                     | 78,4                                   | 102,372                          | 471,9                                  |
| <b>1990</b>  | 454.800                     | 59,7                                   | 255,000                          | 149,1                                  |
| <b>2000*</b> | 698.300                     | 53,5                                   | 476,000                          | 86,7                                   |

Fonte: OMT, 2001

Pelas estimativas da OMT, em 2020 teremos atingido os números de 1,6 bilhão de chegadas internacionais. O turismo mundial cresce na mesma velocidade da economia mundial (em torno de 4% a.a.), o que mostra o quanto esse setor está alinhado com todos os mercados. Esses dados são da OMT (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2011).

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, ocupa hoje papel relevante na economia mundial, sendo uma das atividades com maior representatividade econômica, ao lado da indústria do petróleo. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo. (GORINE, MENDES, 2005a, p.113-114)

A OMT destaca o fato de que o turismo enriquece indivíduos, famílias e comunidades inteiras, tratando-se da maior atividade do comércio internacional,

empregando milhões de pessoas, direta ou indiretamente, em hotéis, transportadoras, locadoras de veículos, lavanderias, agências turísticas, lojas de souvenirs, restaurantes, fazendas, artes e artesanato, entre outros, e reunindo, ao todo, cerca de 52 segmentos (Quadro 2) da economia. O turismo contribui para a ativa preservação do patrimônio histórico no mundo e, conseqüentemente, é uma atividade que promove o desenvolvimento intersetorial, em função do efeito multiplicador dos investimentos. Ainda de acordo com a OMT, o turismo é responsável por um em cada nove empregos gerados no mundo. (GIORINI, MENDES, 2005b)

Esses autores apresentam que a exceção das grandes cadeias de hotéis, das redes internacionais de *fast food* e das locadoras de automóveis, verifica-se nesse setor significativa predominância de micro e pequenas empresas, principalmente nas atividades de gastronomia, hospedagem, agenciamento de viagens, consultoria turística e transportes (Tabela – 2). Em geral, no Brasil, elas dispõem de condições limitadas para a realização de investimentos em treinamento, tecnologia, propaganda e promoções, entre outros.

**Tabela 2 – Participação no total de empresas**

| Tipo de Atividade   | Micro  | Pequena | Média | Grande |
|---|--------|---------|-------|--------|
| Estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento temporário       | 78,62% | 19,33%  | 1,41% | 0,65%  |
| Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação         | 93,38% | 6,23%   | 0,29% | 0,10%  |
| Atividades de agências de viagens e organizadores de viagem               | 93,80% | 5,67%   | 0,32% | 0,21%  |
| Aluguel de automóveis   | 94,06% | 4,93%   | 0,60% | 0,40%  |
| Atividades cinematográficas e de vídeo                                    | 95,90% | 3,59%   | 0,33% | 0,18%  |
| Outras atividades artísticas e de espetáculos                             | 97,32% | 2,48%   | 0,13% | 0,06%  |
| Atividades de bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais | 90,78% | 6,05%   | 1,39% | 1,78%  |
| Atividades desportivas e outras relacionadas ao lazer                     | 92,45% | 6,58%   | 0,57% | 0,40%  |

Fonte: CEMPRE – IBGE *apud* CNC / SEBRAE: A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços, e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015, 2008, p. 223.

O Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR) é a autarquia especial do Ministério do Turismo responsável pela execução da Política Nacional de Turismo (PNT) no que diz respeito à promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Trabalha pela geração de desenvolvimento social e econômico para o País, por meio

da ampliação do fluxo turístico internacional nos destinos nacionais. Teve sua atribuição direcionada exclusivamente para a promoção internacional a partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo.

#### **4.2. Turismo no País**

Para Sabb (1999), de acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), observa-se:

a) A hotelaria representa a espinha dorsal da indústria do turismo, sendo também uma significativa atividade empregadora, com cerca de 550 mil empregos diretos; e

b) Há a necessidade da criação de locais para a realização de eventos em todo o país, já que a indústria de eventos poderia gerar em torno de três mil novos empregos por ano, caso o Brasil conseguisse captar, no mínimo, 5% dos 70 mil eventos internacionais que acontecem, por ano, em todo o mundo.

Saab (1999), neste mesmo relatório, indica diversos fatores que podem ser óbices ao crescimento do turismo internacional no Brasil, como, por exemplo, conforme o seu grau de influência, e sem a pretensão de esgotar o assunto, os seguintes:

- Carência de infraestrutura completa de serviços turísticos (ausência de uma ampla e adequada infraestrutura hoteleira, inadequação dos serviços prestados por agências de viagens e operadoras de turismo e pouca oferta de serviços complementares aos de hospedagem, principalmente no tocante a entretenimento e lazer) (SAAB, 1999);
- Nível de segurança aos turistas ainda insatisfatório (intensificação da criminalidade nos grandes centros urbanos, principalmente, e de forma ostensiva, no Rio de Janeiro e em São Paulo) (SAAB, 1999);

- Carência de uma adequada infraestrutura de transporte aos turistas (preços ainda elevados das passagens aéreas domésticas, restringindo a flexibilidade de circulação do turista em mais de uma região do país (embora a concorrência entre a GOL e a TAM tenha reduzido as tarifas), aproveitamento insignificante dos transportes ferroviário, marítimo e fluvial e necessidade de ampliação, reforma e modernização dos aeroportos nacionais); e
- Carência de investimentos na divulgação do país no exterior e internamente, cujo montante se deu em níveis inferiores ao mínimo recomendado pela OMT, isto é, pelo menos 2% das receitas turísticas auferidas (SAAB, 1999).

Essas informações mostram a necessidade de maior entrosamento entre todos os agentes envolvidos nos fluxos turísticos.

Corroborando com essa questão, pesquisas realizadas pela EMBRATUR em 1997 [TURISMO MICT/Embratur (1998, p. 165)], constataram-se que o grau de insatisfação de turistas estrangeiros em visita ao Brasil era decorrente dos seguintes fatores, abaixo elencados em ordem de insatisfação:

- I. Sinalização turística (21,7%);
- II. Limpeza urbana (19,2%);
- III. Comunicações (17,3%);
- IV. Transporte urbano (13,5%);
- V. Informação turística (13,3%);
- VI. Segurança pública (13,1%);
- VII. Táxis (11,8%);
- VIII. Guias de turismo (10,4%);
- IX. Aeroportos (4,6%);
- X. Comércio (4,4%);
- XI. Diversões noturnas (3,9%);
- XII. Hotelaria (3,3%); e
- XIII. Restaurantes (1,6%).

Nesse ponto observa-se que o papel do governo é fundamental para solução desses problemas.

Não obstante, o governo procura através de alguns programas de apoio e incentivos resolver essas questões.

Atualmente, conforme o *site* do ministério do turismo, [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br), o setor turístico no Brasil dispõe de diversos programas e modalidades de apoio creditício, sendo os mais importantes descritos a seguir:

a) BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). A principal fonte de capital para o setor de turismo provém, atualmente, do Sistema BNDES, o qual contempla, em suas Políticas Operacionais, a previsão de apoio financeiro ao setor, em âmbito nacional. O sistema BNDES para o setor de turismo a partir de 1995 começou a despontar os financiamentos para os projetos destinados à implantação de parques temáticos e aquáticos.

b) PRODETUR (Programa de Desenvolvimento do Turismo). É destinado ao desenvolvimento integrado do setor de turismo e objetiva, como ação estratégica principal, financiar a implantação da infraestrutura turística naquelas localidades. Os principais alvos foram às ações desenvolvimentistas como, por exemplo: criação de canais institucionais estaduais e municipais de fomento ao turismo; ampliação da infraestrutura turística básica; preservação do meio ambiente nas áreas turísticas; melhoria das vias de acesso ao turista; modernização e ampliação dos aeroportos; e recuperação e preservação dos locais turísticos. O PRODETUR conta, em sua estrutura de capital (*funding*), com fontes de recursos externo (BIRD) e interno (União, Estados, BNB e BNDES).

c) FUNGETUR (Fundo Geral do Turismo). Destinado a fomentar e prover recursos para o financiamento de obras, serviços e atividades turísticas consideradas de interesse para o desenvolvimento do turismo nacional, ficando sua gestão sob a responsabilidade e competência da EMBRATUR. Posteriormente, o Decreto-Lei 1.439, de 30.12.75, que dispôs sobre a concessão de incentivos fiscais e outros estímulos à atividade turística nacional, passou a reger o FUNGETUR, conforme se observa pelo disposto em seu artigo 13.

Um trabalho realizado pelo BNDES (GORINI, MENDES, 2005b) identificou oportunidades e gargalos na cadeia produtiva que se baseou, em grande parte, no Plano Nacional de Turismo, detalhado a seguir, assim como na análise desenvolvida pelo grupo de trabalho composto por vários técnicos/executivos do BNDES, que fez parte do Sistema de Planejamento Integrado do Banco, durante o ano de 2004. Para o maior desenvolvimento do turismo no Brasil foram identificados, de forma geral, alguns pontos críticos ou gargalos, principalmente no que diz respeito aos seguintes fatores (p.140):

- a) Baixo grau de articulação entre os setores governamentais e entre o setor público e privado;
- b) Deficiências na gestão e operacionalização da infraestrutura básica (saneamento, água, energia, transportes) e turística;
- c) Falta de uma adequada infraestrutura de transporte aos turistas, incluindo os preços ainda elevados das passagens aéreas domésticas, a carência de vôos entre a maioria das cidades, o aproveitamento insignificante dos transportes ferroviário, marítimo e fluvial, assim como as rodovias em mau estado de conservação;
- d) Elevada concentração no segmento das operadoras de turismo, provocando forte pressão sobre os preços de hotelaria, companhias aéreas e outros segmentos;
- e) Nível insatisfatório de segurança aos turistas nos grandes centros urbanos;
- f) Burocracia e custos envolvidos nos processos de concessão de vistos, em especial a turistas norte-americanos;
- g) Insuficiência de estatísticas sobre o turismo brasileiro;
- h) Qualificação profissional insuficiente dos recursos humanos, tanto no âmbito gerencial quanto nas habilidades específicas operacionais;
- i) Qualidade ainda insuficiente e pouca diversidade de produtos turísticos ofertados nos mercados nacional e internacional;
- j) Dificuldades de acesso e condições de crédito, de forma geral, inadequadas, em termos de prazos, garantias e formas de pagamento, em especial para os segmentos intensivos em capital e cujos investimentos apresentam longos prazos de maturação; e
- k) Significativo grau de informalidade no setor.

Esse mesmo relatório ainda aponta diversas oportunidades do setor de turismo no Brasil, das quais cabe destacar as seguintes:

- a) Crescente participação de cadeias internacionais, com aprimoramento da mão-de-obra e gestão profissionalizada;
- b) Aumento do número de voos diretos entre as principais cidades de países emissores de turistas e as cidades brasileiras de seus destinos;
- c) Vocação para o ecoturismo, por exemplo, existem 55 parques nacionais terrestres no Brasil muito pouco explorados;
- d) Incremento da promoção do país como destino factível durante todo o ano; e
- e) Plano Nacional de Turismo (PNT), além do anteprojeto de Lei Geral do Turismo, que prevê a concessão de prioridade pelas instituições oficiais de crédito ao financiamento aos empreendimentos do setor.

É importante não esquecer o Plano Nacional de Turismo (PNT), fundamental neste contexto. O PNT foi lançado pelo presidente da República, em 29 de abril de 2003, fixando as diretrizes, metas e programas para o setor no período 2003/07. Em paralelo, no início de 2003 foi criado o Ministério do Turismo (MTur), em consonância com o fato de o setor ter sido incluído entre os prioritários pelo governo. Desde então, o Ministério do Turismo tem tido destacada atuação na gestão e acompanhamento do Plano (GORINI, MENDES, 2005b).

Conforme Gorini e Mendes (2005b), desde então os objetivos do Plano Nacional de Turismo passaram a ser:

- a) Aproveitar a inegável vocação para o turismo. O país dispõe de todas as condições para cativar visitantes – praias, florestas, montanhas, rios, festivais, culinária diferenciada, parques nacionais, cidades históricas e a tradicional hospitalidade brasileira, assim como os equipamentos, as empresas e a qualidade dos serviç os já encontrados em muitas regiões do país;
- b) Aproveitar o crescimento econômico aliado à posição estratégica do país no continente americano, que o torna um ponto nodal de atração de eventos técnicos, comerciais ou associativos que articulados com as ofertas de lazer caracterizam o Brasil como um país especial em oferecer múltiplas possibilidades de viagens;

- c) Aproveitar a vocação natural do país que deve ser transformada em fonte permanente de riqueza, por meio do turismo. O turismo, pela natureza de suas atividades e pela dinâmica de crescimento dos últimos dez anos é o segmento da economia que pode atender de forma mais completa e de maneira mais rápida aos desafios colocados. Especialmente se for levada em conta a capacidade que o turismo tem de interferir nas desigualdades regionais, amenizando-as, visto que destinos turísticos importantes no Brasil estão localizados em regiões mais pobres e, pelas vias do turismo, passam a ser visitadas por cidadãos que vêm dos centros mais ricos do país e do mundo;
- d) Planejamento do turismo, dentro de um modelo adequado, no qual as comunidades participam do processo, possibilitando a inclusão dos mais variados agentes sociais. Os recursos gerados pelo turista que circulam a partir dos gastos praticados nos hotéis, nos restaurantes, nos bares, nas áreas de diversões e entretenimento;
- e) Incentivar todo comércio local. O envolvimento abrange toda a comunidade receptiva;
- f) Fazer com que o desenvolvimento da atividade possa naturalmente contribuir como fator de distribuição de renda e;
- g) A criação de postos de trabalho no setor de turismo exige investimentos de menor vulto se comparados com outros setores da atividade econômica; ao mesmo tempo, a agilidade com que se processa a qualificação dos recursos humanos, a impossibilidade da substituição da prestação de serviços por máquina e equipamentos, faz do turismo um setor fundamental para o cumprimento das metas estabelecidas pelo governo.

### **4.3. Turismo no Estado**

No Estado de São Paulo, a organização do turismo ocorre a partir da Secretaria de Turismo, que tem como missão:

Consolidar o Estado de São Paulo como produto e destino turístico, determinando diretrizes para fomentar e desenvolver o turismo sustentável, visando proporcionar a geração de postos de trabalho, a



inserção social e a melhoria da qualidade de vida da população.”  
(www.sectur.sp.gov.br)

A Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo foi criada no dia 1 de janeiro de 2011, pelo decreto 56.635 e se organiza pelo decreto nº 56.638/2011. (SÃO PAULO, 2011)

Conforme o texto do decreto, a função é promover o turismo como atividade econômica de forma estratégica, contribuindo para gerar emprego, renda e desenvolvimento em todo o Estado. Assumem a responsabilidade também de:

- a) Planejar, coordenar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas de promoção do turismo;
- b) Formular diretrizes para o desenvolvimento de ações que fomentem o turismo no Estado;
- c) Apoiar outras instituições, particulares ou não, para a criação de políticas que incrementem o turismo;
- d) Difundir as atrações turísticas de todo o Estado de São Paulo dentro e fora do país;
- e) Organizar permanentemente um inventário sobre o potencial turístico do Estado;
- f) Incentivar a criação de escolas e cursos destinados à capacitação de profissionais para o exercício de atividades relacionadas ao turismo;
- g) Elaborar o calendário turístico do Estado.

Acrescenta-se as anteriores a atribuições do Decreto nº 51.464 de 1º de Janeiro de 2007 (SÃO PAULO, 2007):

#### Do Campo Funcional

##### Artigo 2º

- VIII - A promoção do incremento do turismo no Estado;
- IX - A organização e direção de certames (eventos) e festejos oficiais da área de turismo;
- X - O apoio às iniciativas particulares que apresentem interesse turístico;
- XI - A difusão das realidades turísticas do Estado, principalmente sob o enfoque de desenvolvimento econômico;

XII - A criação de condições para o desenvolvimento da consciência turística no Estado;

XV - A organização do calendário turístico do Estado;

XVI - A colaboração nos estudos para a fixação de tarifas de serviços que interessem ao turismo e na fiscalização de sua cobrança;

XVII - A adoção ou proposição das demais providências que julgar úteis ao fomento do turismo no Estado.

#### **4.4. Turismo Regional – O turismo da RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista)**

A RMBS é situada no litoral do Estado de São Paulo, na porção leste e é composta por nove municípios: Peruíbe, Itanhaém, Mongaguá, Praia Grande, São Vicente, Cubatão, Santos, Guarujá e Bertioga.

O organismo – RMBS – foi criado oficialmente em julho de 1996 por lei complementar nº 815, e sancionada pelo então governador Covas. A discussão começa espontaneamente em reunião, em 1993, envolvendo os prefeitos das localidades mencionadas com o propósito de resolver problemas comuns dos municípios. Simultaneamente foi criada pelo prefeito de Santos a Secretaria de Assuntos Metropolitanos para busca de soluções conjuntas.

Segundo a Constituição Estadual de 1989, o critério para definição de uma região metropolitana é decorrente da comunidade socioeconômica formada pelos municípios, em toda a sua extensão, não se limitando à área conurbada existente (CARMO, 2004).

No caso da RMBS, a grande integração social e econômica entre os nove municípios prevaleceu sobre o critério de conurbação, processo que pode ser observado com facilidade entre os municípios centrais – Cubatão, Santos, São Vicente, Praia Grande, mas que não é tão evidente em relação aos municípios mais ao Sul – Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe (CARMO, 2004).

A área total da RMBS é de 2.373 km<sup>2</sup>. Possui uma população de 1.475 mil habitantes, conforme censo IBGE de 2000. É a terceira maior região do estado. Considera-se Santos como Polo da RMBS e as cidades de Praia Grande, São Vicente, Cubatão e Guarujá como municípios centrais. Existe a questão da

população flutuante nos períodos de férias, fator considerado no objeto de estudo deste caso.

A Figura 5 representa a localização geográfica dos municípios da RMBS.

### MAPA DA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA



Figura 5 - Mapa da RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista)  
Fonte: EMPLASA (CARMO, 2002)

É uma região com forte vocação para o turismo, aproveitando-se das praias e outros atrativos naturais. Apesar destes atributos, o turismo como indústria de negócios é pouco explorado. Os clientes visitam as cidades em apenas alguns períodos do ano e feriados prolongados, no entanto, os municípios possuem atrativos para todos os meses do ano, considerando-se todo o potencial natural de serras, riachos, ilhas, trilhas, morros, vales, dentre muitos outros presentes na região (DIBA, 2004).

Desde a criação da RMBS, os municípios vêm se organizando e estruturando vários equipamentos com a finalidade de atrair seus clientes. Essa ação também atraiu investidores e pequenos empreendedores.

Um passo importante para a efetiva metropolização da região foi a implantação do Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana – CONDESB (instituído pelo Decreto 41.361 de 27/11/96 e Regulamentado pelo Decreto no. 42.833 de 28/01/98), que tem um representante de cada Município e representantes do Estado nas áreas de interesse comum das cidades (planejamento e uso do solo, transporte

e sistema viário, saneamento básico, meio ambiente, desenvolvimento econômico, atendimento social e habitação). O Conselho se reúne ordinariamente uma vez por mês e, com o passar do tempo, outras Câmaras Temáticas foram sendo criadas, como as de Assistência e Desenvolvimento Social, Assuntos Tributários, Cultura, Educação, Esportes, Habitação, Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Segurança, Trabalho e Turismo (LIPPI, 2009).

A instalação da Agência Metropolitana (AGEM,2011) ocorreu durante reunião em Bertioga (Decreto n. 44.127 de 21/07/99 que aprova regulamento da AGEM). Foi, também, viabilizado o Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista (FUNDO), que objetiva o gerenciamento dos recursos financeiros oriundos de repasses dos municípios, do Estado e outras fontes. A participação dos Municípios e do Estado é paritária e os valores de custeio foram aprovados em junho de 1997 e obtidos da seguinte forma: média aritmética simples das participações demográficas (1996) e da receita arrecadada média (1994/96) dos municípios integrantes. Sendo um órgão instituído legalmente, dotado de um modelo organizacional definido e estruturado, que segundo Lippi (2009, p.20):

A AGEM se mostra ainda com um caráter eminentemente político, cuja articulação intergovernamental se faz necessária para garantir seu empoderamento e governança frente aos municípios que compõem a região metropolitana que a engloba.

A AGEM articula-se do ponto de vista intragovernamental, para também desenvolver e manter a sua saúde institucional dentro do ente federativo que está ligada, e também poder promover dentro deste ente, ações articuladas entre áreas de políticas públicas e de cunho metropolitano, minimizando a lógica fragmentada de atuação das instituições executivas do Estado. Nesse sentido ressaltam-se diversos fatores que continuam a limitar a atuação efetiva da agência metropolitana como articulador do ponto de vista intergovernamental.

O que é possível afirmar a partir do embasamento teórico sobre o conceito, limitações e potencialidades da articulação intergovernamental na gestão pública, e do olhar empírico da Agência Metropolitana da Baixada Santista, é que a relação entre

entes federativos envolve arranjos políticos, alinhamento de interesses, fortalecimento de instituições representativas, e atenção aos aspectos relacionados a fluxo e disseminação de informações entre os atores envolvidos. (LIPPI, 2009,p.20)

Outro passo importante foi a criação em 08 de abril de 2002 do “Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*”. Uma entidade sem fins lucrativos, formada a partir da união de iniciativa privada, poder público e entidades de classe. Tem sede na cidade de Santos, em São Paulo, mas sua área de atuação abrange nove cidades: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente.

Apesar de estar voltada principalmente para fomentar o turismo de negócios, a entidade integra todos os segmentos econômicos e realiza um trabalho para fazer da região um polo de negócios e lazer. O quadro associativo do Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* é formado pelas principais empresas de diversos segmentos, além de entidades de classe e das nove prefeituras da região.

Porém, para Claro e Souza (2009), para que a região se desenvolva é preciso enfrentar ainda alguns desafios.

Para que a cidade de Santos e região possa atender plenamente as empresas realizadoras de eventos é preciso ter qualificação tecnológica e este é, segundo dados levantados neste estudo, um dos pontos fracos que a cidade apresenta. Possui uma boa frequência do chamado turista de negócios e através das pesquisas realizadas pelo Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* em 2008 foi claro o sinal de poder aquisitivo elevado e do alto nível dos turistas de eventos e, portanto, é fato a necessidade de incrementar o crescimento e desenvolvimento do setor de eventos na cidade, criando novas oportunidades (CLARO, SOUZA, 2009, p.104).

Apesar de todos esses esforços, um fato chama a atenção. Existe uma concorrência, silenciosa, entre os municípios pela disputa dos clientes. No 1º. Fórum Metropolitano de Turismo da Baixada Santista, realizado no período de 24 a 25 de maio de 2010, no Teatro Guarani em Santos, essa percepção foi registrado em carta declaratória ao final do fórum.



## 5. Clusters turísticos

Dentro das condições observadas nos capítulos anteriores, vale debruçar sob a ótica de um arranjo no modelo de *cluster* para alcançar a eficiência e eficácia deste setor. No entanto, parece ser um modelo que ainda não está consolidado e requer muita atenção na sua organização.

Segundo Silva (2002), a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), no estudo “Cresce Minas – um projeto brasileiro” (produzido pela parceria entre FIEMG/CIEMG/SESI/SENAI/ IEL, em 2000), indica alguns aspectos que podem se tornar grandes desafios e refletir-se negativamente na implantação de um *cluster* de turismo, dificultando a saída de uma região do ciclo vicioso em que possa se encontrar. São eles:

- Pouca cooperação/articulação na cadeia;
- Baixa capacitação administrativa e gerencial;
- Treinamento / cursos técnicos ausentes / defasados;
- Cadeia incompleta/fortes gargalos;
- Escopo de produtos e serviços oferecidos muito reduzidos;
- Tecnologia defasada/pouco difundida; e
- Excessiva verticalização da cadeia.

A cadeia turística, segundo Umpire (*apud* SILVA, 2002), em seu livro “Turismo y ½ ambiente” publicado em 1997, apresenta os seguintes componentes:

- Infraestrutura – aeroportos, rodovias, telecomunicações, ferrovias;
- Transporte – linhas aéreas, trens, ônibus, aluguel de automóveis, táxis;
- Alojamento – hotéis, outros meios de hospedagem, campings;
- Promoção – operadores turísticos, agentes de viagens, governo;
- Indústrias de apoio – bancos, lavanderias, confecções;
- Alimentação – restaurantes, outros fornecedores de alimentos, bares;
- Centros de capacitação – administração de hotéis, guias, atenção aos clientes.

O mesmo autor, salienta que, apesar de uma região possuir grande dotação natural de atrações turísticas, representando um forte potencial econômico, o desenvolvimento da cadeia produtiva e do *cluster* poderá ser freado em função da

debilidade do entorno competitivo dessa região. Embora seja um estudo do ano de 2002, nas quais muitas das condições apontadas pelo autor já melhoraram, utilizar-se do modelo do diamante das cinco forças competitivas de Porter para listar alguns elementos negativos que afetam a integração e a competitividade de um *cluster* turístico tem relativa importância na solução dos problemas enfrentados atualmente. A seguir apresenta-se esses elementos (referente a esse caso de Minas Gerais) para cada força competitiva do diamante de Porter:

- Nos fatores básicos: grande distância dos maiores mercados emissores;
- Nos fatores avançados: pouco pessoal treinado e especializado, rodovias, aeroportos e portos em mau estado, serviços de telecomunicações caros e de baixa qualidade, poucas escolas de treinamento especializado na administração de hotéis, capacitação de guias e serviços ao público, alto custo de capital e alta demanda por garantias financeiras;
- Estratégia, estrutura e rivalidade: forte concorrência de países (ou regiões) que oferecem produtos similares, com a maioria das empresas se concentrando em estratégias de baixo custo, escassez de informação precisa sobre o fluxo turístico, baixo investimento na comercialização e posicionamento da imagem do país, forte concentração de mercado (companhias aéreas nacionais e cadeias hoteleiras);
- Demanda: baixa renda *per capita* que mantém baixa a demanda doméstica, persistência de preocupações com segurança e limpeza, baixa qualidade exigida pelos turistas locais e estrangeiros não atuando no sentido de produzir padrões elevados de serviços;
- Indústrias relacionadas e de apoio: falta de orientação para os serviços entre o pessoal turístico, alojamento em hotéis de nível médio não se comparando com os padrões internacionais em termos de conforto e limpeza, baixa frequência de vôos internacionais, indústria de transporte terrestre (ônibus) subdesenvolvida, fragilidade da indústria de comercialização e publicidade com relação aos níveis internacionais.

Para uma melhor compreensão dessa nova abordagem estratégica do desenvolvimento do turismo, aliado à cultura, ao lazer e ao esporte – integrados no conceito mais abrangente do entretenimento – fez-se uma investigação das condições atualmente encontradas na RMBS.



## 6. Ferramenta de investigação

Nesta seção é apresentada a ferramenta que serviu de base para a análise do estado atual de gestão indicada para o desenvolvimento do turismo regional adaptadas das ferramentas utilizadas em aglomerados produtivos empresariais para a competitividade (MARTINS, 2009).

Após a adaptação da ferramenta preparou-se uma entrevista semi-estruturada aplicável à região turística que está se estruturando para o desenvolvimento da atividade em conjunto.

A entrevista atingiu três blocos de instituições, dentro do propósito da linha de investigação que pretende este estudo em consonância com a metodologia proposta:

- Governos: Secretarias Municipais de Turismo que compõem a RMBS (Santos, São Vicente, Praia Grande, Cubatão, Guarujá, Mongaguá, Itanhaém, Peruíbe e Bertioga);
- Organizações: “Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*” e a AGEM (Agência Metropolitana da Baixada Santista);
- Entidades representativas do trade: Sindicato do Comércio Varejista da Baixada Santista e, Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Santos (SinHoRes).

### 6.1 Apresentação e adaptação da ferramenta

Já é realidade a questão da concorrência mundial nos mais variados ramos de atividade, e para se manterem neste mercado globalizado e interconectado pelas tecnologias ora existentes e em evolução, as empresas precisam se destacar. A competitividade é a preocupação essencial para a sobrevivência de qualquer empresa.

Para as pequenas e médias empresas a maneira de se destacar perante o competitivo mercado global é se aglomerarem em redes de cooperação, em que as ações são desenvolvidas de maneira coletiva para o alcance do desempenho superior de todos os envolvidos.

Casarotto e Pires (2001), diz que a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, esta tendência talvez seja a

maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garanta seu desenvolvimento equilibrado.

Isso não poderia ser diferente na atividade turística, onde a competição entre os destinos turísticos é crescente. Esta concorrência acontece tanto em âmbito estadual e nacional quanto internacional, em que cidades e ou regiões turísticas do Brasil concorrem diretamente com cidades e ou regiões da Itália, do México, do Japão.

Para elevarem o seu potencial turístico e conseqüentemente o competitivo, muitos municípios têm se unido para desenvolver a atividade turística regionalmente. Para alguns, esta estratégia esbarra em questões políticas e concorrência intermunicípios. Porém, diante desta realidade apresentada, ainda são inexistentes ferramentas específicas para a sistematização destas ações.

Desta forma, apresenta-se a seguir uma adaptação das ferramentas de gestão utilizadas em aglomerados produtivos empresariais para o desenvolvimento regional da atividade turística.

Optou-se por usar essa ferramenta já pronta com os ajustes necessários a RMBS. Na literatura de aglomerados produtivos a maioria dos autores apresenta entre quatro a dez macros fatores determinante da competitividade. Foi a partir destes estudos, que se buscou definir quais os fatores mais citados na análise de aglomerados produtivos de empresas, e quais seriam os analisados e adaptados para a atividade do turismo. Na sistematização feita por Fuini (2006), o autor analisa os fatores de competitividade de maneira mais detalhada, desdobrando-os em dez fatores básicos determinantes, oriundos das análises da economia industrial, e acrescenta elementos de ordem política, social e cultural. Dessa maneira, de uma forma mais segmentada, percebeu-se ser mais fácil a análise comparativa e posterior adaptação. Usar essa ferramenta já pronta com os ajustes à RMBS parece ser solução mais recomendada.

Os dez fatores básicos determinantes da competitividade propostos por Fuini (2006) são: produtividade, inovação, estratégias comerciais e condições da demanda, redes de serviço, indústrias correlatas e de apoio, infraestrutura logística, mercado de trabalho local, agências de financiamento e crédito, cooperação entre atores, governança da aglomeração e recursos naturais. Os dez fatores serão apresentados de A a J no questionário, distribuídos em 32 questões abertas e uma

fechada (APÊNDICE B), como ferramenta de gestão utilizada pelos aglomerados e adaptadas para o desenvolvimento regional do turismo.

Porém, é importante lembrar que esses são elementos básicos direcionadores da competitividade, mas dependendo da atividade básica principal, nem todos serão relevantes (FUINI, 2006).

### **A - Produtividade:**

Para a indústria, a produtividade é o maior número de bens produzidos em um espaço de tempo, levando-se em consideração a habilidade da mão-de-obra e o uso de máquinas especializadas na produção do produto específico em questão.

No caso da atividade turística, neste trabalho considerar-se-á produtividade a ocupação de turistas em um município ou região, e a sazonalidade da atividade. Por esses fatores é possível por meio de números referenciais medir os resultados das ações estratégicas, ao encontro da primeira hipótese deste estudo de caso.

Para tal, estruturaram-se as seguintes questões, a fim de analisar esse item:

- 1) Existem ações para minimizar a sazonalidade da atividade turística na região?
- 2) Há ações para medir o fluxo de turistas, a ocupação dos meios de hospedagens e a utilização do *trade*?
- 3) Existem estatísticas quanto ao número de turistas que visitam a região anualmente? Quais são esses números?

### **B - Inovação:**

No quesito inovação para as indústrias consideram-se os investimentos em: equipamentos tecnológicos, métodos e procedimentos operacionais e gerenciais, além de diversificação de produtos, novas embalagens e de controle de qualidade.

No caso da atividade turística, pode-se considerar inovação novos produtos a serem comercializadas (novos roteiros ou novos atrativos), assim como nas formas de comercialização, estratégias de marketing ou novas redes de relacionamento na região.

Para tal, estruturaram-se as seguintes questões:

- 4) Há preocupação da gestão na busca de inovações?
- 5) Se sim quais?

( ) Marketing ( ) Estratégias de comercialização ( ) Produtos ( ) Rede de relacionamentos ( ) Sistemas informatizados de gestão ( ) Outros

6) Em caso positivo como acontece?

7) Qual o volume de investimento nessa (s) área (s)?

### **C - Estratégias comerciais e condições de demanda:**

Para as indústrias são as formas pelas quais os produtores divulgam seu produto e realizam suas vendas.

No caso dos municípios turísticos considera-se a forma pela qual eles divulgam e comercializam a sua rota e os seus produtos turísticos.

Para tal, estruturaram-se as seguintes questões:

8) Existe algum trabalho integrado da região para divulgar os seus produtos turísticos? Em caso positivo, quais foram os últimos trabalhos?

9) Na região existe uma comercialização conjunta dos produtos dos municípios envolvidos?

10) Mesmo considerando alguma ação integrada regionalizada, é possível sentir alguma concorrência entre municípios?

11) Existe apoio de outros setores, empresas, organizações e instituições que podem se beneficiar com o fomento do turismo na região?

### **D - Redes de serviços e indústrias correlatas e de apoio:**

Este quesito para as indústrias é de sua importância, pois aqui se incluem as indústrias fornecedoras de insumos locais, de matéria-prima e empresas de prestação de serviços como segurança, limpeza entre outras.

Para o desenvolvimento do turismo regionalmente além de empresas do *trade* turístico, é de suma importância que a região ofereça redes de serviço com vantagens de compra e negociação com fornecedores.

Para tal, estruturou-se a seguinte questão:

12) Existe alguma preocupação ou negociação diferenciada com fornecedores para compra dos insumos necessários para operacionalização do *trade* na região?

### **E - Infraestrutura logística:**

Nos aglomerados produtivos industriais, as estradas, portos e aeroportos são essenciais para a escoação da produção. Já no caso do desenvolvimento regional do turismo a infraestrutura logística de estradas, portos e aeroportos são de extrema importância para chegada e deslocamentos dos turistas pela da região.

Para tal, estruturaram-se as seguintes questões:

13) Há preocupação quanto à conservação e a busca de investimento nas estradas utilizadas para via de acesso na região?

14) Existe preocupação quanto à conservação e ou a busca de investimento para sinalização turística apropriada na região?

15) Existe algum projeto para aumento da capacidade de atendimento da demanda? Em caso positivo, qual o valor do investimento?

16) É pensado a integração das atividades de portos, aeroportos e rodovias para atendimento ao turista? Em caso positivo como funciona essa integração?

#### **F - Mercado de trabalho local:**

Para as indústrias que se encontram em aglomerados é importante que exista na região cursos locais que visem à qualificação e à especialização da mão de obra na atividade desenvolvida pelo aglomerado produtivo. Isso ocorre da mesma forma para o desenvolvimento do turismo regionalmente, é indispensável que exista a oferta de cursos técnicos de qualificação de mão de obra para os colaboradores do *trade*, assim como cursos de graduação e pós-graduação na área. Para tal, estruturaram-se as seguintes questões:

17) Existe na região oferta de cursos de capacitação e qualificação da mão-de-obra do *trade* turístico?

18) A região oferece cursos de graduação e pós-graduação na área em específico?

19) Existe uma preocupação por parte da gestão em fomentar e buscar formação específica para os envolvidos na atividade?

20) Faz parte da grade de ensino médio a preocupação com a formação ou orientação da vocação comercial para o turismo na região?

21) Existe algum órgão gestor dessa mão-de-obra? Quais são os incentivos oferecidos pelo *trade* e agentes?

### **G - Agências de financiamento e crédito:**

Para as empresas a existência de agências de financiamento e crédito nos aglomerados produtivos auxilia no aporte financeiro e na negociação de melhores relações entre entidades financeiras e empresas. Já no caso do desenvolvimento do turismo regional é importante que a região conheça os meios para buscar financiamento e créditos para atividade, assim como otimizar relacionamento com órgãos financiadores e facilitadores como Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Ministério do Turismo, Secretarias Estaduais de Turismo, Secretarias Municipais de Turismo.

Para tal, estruturou-se a seguinte questão:

22) Existe preocupação em buscar linhas de investimento, crédito e financiamento junto aos órgãos responsáveis?

23) Em caso positivo, quais foram as linhas e o total de recursos ofertados e liberados?

### **H - Cooperação entre atores:**

Relacionamento entre as empresas locais e delas com as entidades representativas, instituições e o poder público, avaliando-se o objetivo de tais parcerias e os benefícios obtidos.

A cooperação entre os atores envolvidos é de igual relevância para o desenvolvimento do turismo regional. É muito importante que exista um relacionamento entre as empresas envolvidas do *trade*, com os governos locais, as entidades representativas e as instituições de ensino vinculadas a atividade.

Para tal, estruturaram-se as seguintes questões:

24) Existe relacionamento entre os atores (empresas, organizações, instituições, poder público) envolvidos no processo de desenvolvimento do turismo na região? Em caso positivo, este relacionamento ocorre de quais formas?

25) Como é vista a relação entre os setores envolvidos (governos, instituições de ensino, associações representativas e classistas, e organizações de fomento)? Dá para avaliar ao grau de vantagem competitiva gerada pela interação? É sentido algum grau de competição entre os municípios?

### **I - Governança da aglomeração:**

A governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem desde a produção até a distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações (BETIM, 2007).

Entende-se por governança a estrutura organizacional do aglomerado.

Esta estrutura define as estratégias coletivas e o posicionamento perante o mercado. No caso da atividade turística é necessário que exista um órgão ou associação responsável pela estruturação organizacional da região turística.

Para tal, estabeleceram-se as seguintes questões:

26) Existe algum órgão responsável pela estrutura organizacional da região turística?

27) Qual é o nível de estruturação?

28) Existem ações paralelas a governança ou fora dela?

29) Existe algum plano de metas municipal e integrado (mensuráveis) a ser perseguido?

30) Como é feita a gestão do orçamento e a apuração do resultado dos investimentos (municipal e integrado)? Há transparência?

31) A possibilidade de um arranjo (*Cluster*) é possível? Com que se relacionam hoje?

32) Como ficaria o comportamento dos atores envolvidos?

## **J - Recursos naturais:**

São as características geográficas da região que propiciam o desenvolvimento de uma atividade específica como, por exemplo, plantio de soja na região em que a indústria produz óleo de soja.

Este requisito é fundamental para o desenvolvimento da atividade turística, as características geográficas da região são fundamentais para a segmentação da atividade. São os atrativos turísticos que atraem os clientes/turistas até a região.

Para tal estruturaram-se as seguintes questões:

33) Existe algum tipo de preocupação com a preservação do produto turístico, como atrativos naturais e culturais, patrimônio instalado, etc.? Se sim de que forma isso ocorre? É feito de forma integrada?

## 6.2 Organizações e Poder Público Pesquisados

Em datas previamente agendadas e seguindo o protocolo citado na seção 1.11.1 foram entrevistadas as seguintes pessoas e seus respectivos cargos, organizações e data da entrevista (Quadro 3), utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado conforme seção 6.1:

|   | <b>ORGANIZAÇÃO<br/>(PREFEITURA,<br/>SINDICATO,<br/>INSTITUIÇÃO)</b>                         | <b>SECRETARIA<br/>- SETOR</b>                      | <b>ENTREVIS-<br/>TADO</b>        | <b>CARGO</b>         | <b>DATA</b> | <b>OBS.</b>   |
|---|---|--|----------------------------------|----------------------|-------------|---|
| 1 | Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares da Baixada Santista e Vale do Ribeira | Presidência  | Sr. Salvador Gonçalves Lopes     | Vice-Presidente      | 16.11.2011  | O Sr. Salvador além de vice-presidente do SinHoRes é membro do COMTUR (Conselho Municipal de Turismo de São Vicente), representante em câmaras temáticas, e empresário do ramo hoteleiro na região. |
| 2 | Prefeitura Municipal de Peruíbe   | Secretaria Municipal de Esporte, Turismo e Cultura | Dr. Luiz Fioribelli Junior       | Secretário Municipal | 07.10.2011  | O Dr. Luiz também acumula a função de Vice-presidente da Associação Comercial e Empresarial de Peruíbe e é empresário do ramo de restaurantes.  |
| 3 | Santos e Região Convention & Visitors Bureau  | Gerência Executiva                                 | Marinilza Monteiro Alves Pereira | Gerente Executiva    | 04.11.2011  | Participante em vários projetos ligados ao turismo na região. Membro do Comitê Gestor da Copa de 2014   |
| 4 | SEBRAE  | Escritório Regional da Baixada Santista            | Patrícia Ovalle O. Silva         | Consultora           | 07.11.2011  | Gestora em vários projetos ligados ao turismo na região. Membro do Comitê Gestor da Copa de 2014.   |
| 5 | Sindicato do Comércio Varejista da Baixada Santista   | Presidência  | Marco Antonio                    | Gerente Geral        | 08.11.2011  |   |
| 6 | AGEM – Agência Metropolitana da Baixada Santista  | Diretoria Técnica                                  | Débora Blanco Bastos Dias        | Diretora             | 09.11.2011  |   |



|    |  |   |                                  |   |            |   |
|----|--|---|----------------------------------|---|------------|---|
| 7  | Prefeitura Municipal de Cubatão                            | Secretaria de Turismo                               | Luiz Carlos Costa                | Secretário Municipal                              | 14.10.2011 |   |
| 8  | Prefeitura da Estância Balneária de Mongaguá               | Diretoria de Cultura e Turismo                      | Luciana Trizzini Refundini       | Diretora  | 21.10.2011 | Turismóloga   |
| 9  | Prefeitura Municipal de Itanhaém                           | Secretaria de Turismo                               | Edgard da Silva                  | Secretário Municipal                              | 21.10.2011 |   |
| 10 | Prefeitura Municipal de Bertioga                           | Secretaria de Turismo, Comércio e Assuntos Náuticos | José Luiz Zuppani                | Secretário Municipal                              | 26.10.2011 |   |
| 11 | Prefeitura Municipal de Guarujá                            | Secretaria de Turismo                               | Simone Monteiro Cardoso          | Assessora de Desenvolvimento e Promoção Turística | 27.10.2011 | Turismóloga   |
| 12 | Prefeitura Municipal de São Vicente                        | Secretaria de Turismo e Cultura                     | José Hildemar Brito Coelho       | Secretário Municipal                              | 23.11.2011 | Colaboradora na entrevista: Márcia Aguiar, Cargo: Encarregada de Projetos Turísticos - turismóloga. |
| 13 | Prefeitura Municipal da Estância Balneária de Praia Grande | Secretaria de Cultura e Turismo                     | Aristides Faria Lopes dos Santos | Coordenador de Turismo e Eventos                  | 18.11.2011 |   |
| 14 | Prefeitura Municipal de Santos                             | Secretaria de Turismo                               | Wânia Mendes Seixas              | Secretária Municipal                              | 23.11.2011 |   |

Quadro 3: Entrevistados para estudo de caso de Vantagem Competitiva no turismo da RMBS  
 Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.3 Análise dos dados da pesquisa de campo

Com base nas respostas dos entrevistados, segue-se uma análise compilada de todos os respondentes na mesma ordem do questionário, porém agrupados por item conforme seção 6.1, sob o olhar do modelo do Diamante de Porter e *Clusters*. A grande preocupação foi concatenar as respostas buscando um senso comum.

### **A – Produtividade:**

Considerando a garantia do fluxo turístico o ano todo, as prefeituras municipais foram unânimes em apresentar uma estratégia para vencer a sazonalidade que prejudica a regularidade nas receitas do *trade*. A estratégia é a elaboração de um calendário de eventos para todo o ano. Apesar da prefeitura de Cubatão não apresentar problemas de sazonalidade, também está elaborando um calendário similar. A prefeitura de Santos tem procurado trabalhar sobremaneira os eventos de turismo de negócios, além dos demais eventos.

O *Bureau* aponta uma boa taxa de ocupação dos hotéis o ano todo, considerando os três maiores municípios da Baixada Santista (Santos, Guarujá e São Vicente). O SinHoRes em constante relacionamento com o Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* e outros 26 sindicatos tem procurado proporcionar eventos de turismo de negócios para garantir o fluxo constante de turista o ano todo. Um fato relevante percebido é que o calendário apresenta pouca integração entre os municípios. Esse calendário poderia ser mais bem aproveitado se introduzido no calendário já instruído por lei estadual.

Diante de uma série de dificuldades em coletar os dados, apenas algumas prefeituras possuem condições de fazer uma medição sistemática do fluxo de turistas para elaboração de ações estratégicas futuras. O SinHoRes por meio de contrato com uma assessoria de imprensa consegue levantar os dados da taxa de ocupação dos hotéis com maior propriedade.

Nessa condição a H2 (hipótese 2 deste estudo) não pode ser comprovada, ficou prejudicada por falta de números comparativos, muito embora alguns municípios participaram do estudo de competitividade promovido pelo Ministério do Turismo. Essa ação tem o objetivo de produzir um relatório que permite aos destinos estudados analisarem seus indicadores em cada uma das dimensões do projeto e utilizar essas informações para planejar e desenvolver vantagens competitivas. A cidade de São Vicente teve a sorte de participar desse estudo e seu indicador foi

satisfatório comparado com a média nacional. Esse é um estudo que deveria ser prática na região.

Recentemente, por iniciativa da recém criada Secretaria Estadual de Turismo, dois projetos integram a região: “Projeto Roda São Paulo” e “Passos dos Jesuítas”. São roteiros populares que percorrem todos os municípios. Essa foi a forma do Secretário Estadual estimular a integração ([www.turismo.sp.gov.br](http://www.turismo.sp.gov.br)).

Projeto Roda São Paulo: Uma linha de ônibus turísticos itinerantes para atender diversos circuitos do Estado, ao longo do ano. A ideia é distribuir melhor o fluxo turístico que chega nas cidades de maior visitação, oferecendo ao turista a possibilidade de movimentar-se com um baixo custo. O viajante compra uma única passagem que identifica a rota a ser percorrida. Esse ingresso vai possibilitar a subida e descida ilimitada em cada um dos pontos por onde o ônibus passa.

Passos dos Jesuítas - Entre os objetivos da versão Passos dos Jesuítas - Anchieta, do Programa Caminha São Paulo, estão a redescoberta do potencial turístico, em seus diferentes modos, das cidades da Baixada Santista e dos litorais Sul e Norte do Estado de São Paulo, e o consequente aumento do fluxo turístico na região, sobretudo na baixa temporada. A ação se configura, também, por uma provocação ao caminhante, que terá a oportunidade de interagir com todo esse potencial, conhecendo e reconhecendo os pontos, equipamentos e infraestrutura turística existente na Região, e, assim, convencer-se do quanto vale a pena retornar como turista e visitante, em companhia da família e dos amigos, em outra oportunidade.

## **B – Inovação**

A maior inovação da atividade turística da região está nos produtos ofertados - na criação de roteiros. Algumas prefeituras possuem projetos singulares: estratégia de divulgação e comercialização da cidade enquanto produto, redes sociais e de certificações internacionais com apoio de instituições privadas. Os traços de tecnologia são muito discretos. Um grande apoiador e articulador dos projetos é o SEBRAE.

Não foi possível estimar o volume de investimentos na área de inovação para o setor na região. Apenas uma prefeitura possui uma rubrica considerável e

preocupada com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) específico para geração de maior fluxo de turistas em sua cidade.

A Prefeitura de Santos criou o Parque Tecnológico de Santos, que em parceria com as universidades e grandes empresas, como a Petrobras e a Usiminas, devem desenvolver projetos de P&D em algumas áreas estratégicas para o desenvolvimento local, e citam a extração de petróleo e gás e turismo. Esse parque tecnológico deve receber aportes iniciais de R\$ 50 milhões para sua efetivação e construção.

### **C – Estratégia comerciais**

Como forma de divulgação e comercialização de suas rotas e produtos turísticos, quer sejam elas de forma integrada ou isolada encontrou-se dois focos estratégicos: de um lado os municípios de forma geral procuram trabalhar de forma isolada suas estratégias e, por outro lado confiam essa tarefa ao *Bureau*. Contudo, todos entendem que esse papel deveria ser responsabilidade exclusiva do *Bureau*. O *Bureau* tem participado de vários eventos que promovem a região (Exemplos: AVIESP, AVIRRP, ABAV, GRAMADO, FIT na Argentina), mas que por regimento procuram centralizar e maximizar suas ações nas captações de grandes eventos de negócios.

Poucas empresas como a Central de Fretes, Caiçaras Expedições, ARPIA, Mega Link Tour e CVC, fazem pacotes de turismo receptivo e comercializam por sua conta e risco. Há falta de interesse nas operadoras em explorarem o turismo receptivo por razões de rentabilidade.

As prefeituras e o *trade* pouco se articulam para se beneficiarem do potencial turístico integrado na região.

Apesar da pouca articulação entre o *trade*, um fato chama a atenção: setores distintos da sociedade apoiam os projetos e sempre que podem procuram colaborar com algum material ou ajuda financeira na realização dos eventos de natureza receptiva ou de divulgação. No município de Santos e Cubatão foi percebido o apoio de grandes empresas.

A AGEM patrocinou os Centros de Informações Turísticas (CITs). Os CITs são quiosques para prestar informações turísticas em cada cidade como forma de integrar todas as cidades.

Como a cidade de Santos tem concentrado as sedes administrativas das instituições e organismos da RMBS e concentra o maior número de atrativos turísticos e recursos financeiros, atrai a maior atenção dos órgãos de fomento, investidores e turistas. É possível que essa razão acabe por desbalancear as ações integradoras e provoque alguma concorrência entre os municípios. Alguns apontam que a AGEM tem o papel de dissolver qualquer situação de travamento pelas articulações políticas.

#### **D – Redes de serviços e indústrias correlatas e de apoio**

Apesar do reconhecimento por parte dos entrevistados do valor que as ações que levam a formação de redes de compras para ganhos em escalas e repercussão na lucratividade, rentabilidade ou vantagem competitiva de preços, somente foi identificado uma ação: “Projeto Liga *Gourmet*” com negociações de preços e tarifas diferenciadas nos cartões de crédito e preço do gás. Esse projeto atinge diretamente os bares e restaurantes. Os objetivos desse grupo são bastante ambiciosos: capacitar mão de obra, profissionalizar a gestão das empresas, fidelizar e conquistar clientes através de promoções conjuntas, fomentar o segmento em grandes eventos de culinária e tornar-se referência de empreendedorismo no ramo da culinária.

O SinHoRes criou o “Projeto Vitrine”, que em parceria com fornecedores são ofertados insumos para Bares, Hotéis, e Restaurantes com preços diferenciados. Esta iniciativa abrange todos os SinHoRes-SP por meio da Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo (FEORESP) e SEBRAE.

O SEBRAE tem desenvolvido esforços nesse sentido de formar redes colaborativas, mas sempre tomando o cuidado para não fugir de sua condição de estimular e capacitar tais redes, como instituição de apoio e organização.

Algumas Associações Comerciais tem formado cooperativas de crédito.

Essas ações citadas atingem poucos municípios, ou não são integradas.

#### **E- Infraestrutura Logística**

A RMBS é interligada por uma ampla malha rodoviária e em sua maioria em boas condições de tráfego e constante manutenção. A AGEM tem forte preocupação em fornecer condições e capacidade de tráfego intermunicipal, incluindo a capacidade de dispersão dos veículos quando chega ao destino. A comprovação disso está em dois projetos: Sinalização Viária Metropolitana (SINAVIM) e

Sinalização Turística Metropolitana (SINALTUR). Além desses projetos ligados diretamente ao turismo, há também o Plano Viário Metropolitan (PVM). A AGEM desenvolve todos os esforços e articulações políticas nas esferas estaduais e federais para buscar recursos para manutenção, ampliação e sinalização das estradas e vias no perímetro urbano.

A RMBS é uma das primeiras regiões do país a contar com placas de sinalizações turísticas bilíngues, que tem por finalidade identificar as vias e locais de interesse, bem como orientar os condutores de veículos quanto aos percursos, destinos, distâncias e serviços auxiliares.

As sinalizações indicam aos usuários as vias e os locais onde estão os atrativos turísticos da cidade, orientando o melhor caminho de acesso ou identificando esses pontos de interesse. Paralelamente, a sinalização também indica outros pontos a serem visitados, reforçando o interesse turístico pelas cidades. A cidade de Santos conta ainda com placas históricas, em português e inglês, com informações e curiosidades acerca dos patrimônios onde se encontram afixadas.

Todos os projetos para aumento da capacidade de atendimento da demanda ficam a cargo da iniciativa privada, especificamente a rede hoteleira. Até 2010 a rede contava com a capacidade de 6.738 UHs (Unidades habitacionais = quartos) e 20.226 leitos (ANEXO 1), considerado um número aquém da necessidade, principalmente quando ocorrem grandes eventos. Não foi possível identificar o total de investimentos futuro nesse setor.

A integração das atividades de portos, aeroportos e rodovias para atendimento ao turista é assunto muito discutido pelo Poder Público e organismos de fomento. Os membros do Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista (CONDESB) propuseram a elaboração, em 22 de novembro de 2011, de um estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental de um sistema hidroviário regional, para identificar em todos os municípios condições de navegabilidade, tipos de embarcações, obras necessárias, e gargalos. A partir disso seria possível criar um plano de hidroviário integrado na RMBS. Também são aguardadas deliberações na esfera federal da criação de um aeroporto regional com vocação comercial.

Algumas ações do Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* no Terminal Marítimo de Passageiros Giusfredo Santini (CONCAIS) e na Central de Fretes prestam serviços de informações e traslados em temporadas de cruzeiros marítimos no porto de Santos.

Uma preocupação aparece na dificuldade do tráfego de ônibus turísticos entre os municípios, já que há leis municipais que proíbem a entrada de ônibus de excursões sem autorização prévia. Para resolver essa questão estão criando um selo metropolitano, mas essas ações ainda são insipientes e isso atrapalha o intercâmbio de turistas.

## **F- Mercado de trabalho local**

A grande preocupação dos organismos e instituições é com a formação de mão de obra. Existem muitos cursos de qualificação de mão de obra que abastecem bem o mercado, por exemplo, o SinHoRes conta com uma programação, em caráter de rotineiro que inclui cursos de cozinheiros, governantas, camareiras, garçons – com aula de inglês, *barman*, ajudante de cozinha, higiene e manipulação de alimentos, gerenciamento eficaz de bares e restaurantes e atendimento ao cliente.

O SEBRAE possui o Programa Alimento Seguro (PAS), com a finalidade de orientar os donos de restaurantes sobre as melhores práticas. Contudo, o SEBRAE foca no empresário (empreendedor), ou gestor e não na mão de obra, já que sua missão é fomentar o empreendedorismo.

A região conta com cursos superiores e tecnológicos de Turismo em Santos, Guarujá, São Vicente, Praia Grande, Bertioga e Itanhaém. No município de Santos é possível encontrar também cursos na área de Nutrição e Gastronomia. Em outros municípios também é possível encontrar cursos técnicos ligados a área de turismo (exemplo: guias).

São Vicente, por conta da indicação da cidade como município indutor da copa de 2014, recebeu verba do governo federal para cursos de língua para o *trade*.

A maioria dos municípios possui projetos ligando os jovens ao turismo. Alguns municípios possuem projetos interdisciplinares ou extracurriculares no Ensino Fundamental envolvendo o turismo local, como a prefeitura de São Vicente (Projeto Aprendiz de Turismo – administrado pela Secretaria de Educação do município em parceria com a Secretaria de Turismo e Cultura) e Santos (Projeto Santos da Gente).

Um órgão gestor de mão de obra formal, a Central de Guias – grupo de guias de Turismo, cadastrados no Ministério do Turismo, bilíngues, filiados à Associação dos Profissionais do Turismo da Baixada Santista (APT) formou-se há cinco anos, com a missão de unir e fortalecer a classe. Seus maiores objetivos são:

- Valorizar o profissional guia de turismo;
- Constante capacitação para aperfeiçoamento no atendimento ao público;
- Oferecer serviço de qualidade ao turista;
- Incentivar maior aceitação da necessidade de acompanhamento do guia na cidade;
- Promover a união do *trade* da região metropolitana;
- Trabalhar no reconhecimento regional e nacional do guia.

### G – Agências de financiamento e crédito

Em sua maioria, as secretarias de turismo estão em busca de recursos oficiais para o desenvolvimento de projetos na área de turismo ou que envolvam, direta ou indiretamente projetos que possam proporcionar ganhos ao desenvolvimento do turismo.

Há parcerias com a AGEM, o CONDESB, o Fundo de Desenvolvimento da Baixada Santista (FUNDESB), o Ministério do Turismo, o Governo do Estado, a Assembleia Legislativa e Câmara Federal (por meio de emendas parlamentares), a Caixa Econômica Federal, o BNDES, e entidades de servir (como o Rotary), dentre outras instituições para levantar recursos necessários à execução de projetos. A título de exemplo dos valores a Tabela 3 demonstra os valores e programas envolvidos.

**TABELA 3 - VALORES LIBERADOS EM AGOSTO E SETEMBRO DE 2011 PELO FUNDESB**

| Município | obra  | data    | valor (R\$)  |
|-----------|---|---------|--------------|
| P.GRANDE  | Remodelação Viária da Av. Ayrton Senna da Silva               | ago/11  | 3.320.710,90 |
| SANTOS    | Portas de Inox para o Teatro Brás Cubas                       | ago/11  | 83.500,00    |
| BERTIOGA  | Ciclovía da Av. Anchieta                                      | ago/11  | 1.178.119,09 |
| PERUIBE   | Ciclovía Balneário de São João Batista II                     | em and. | 1.080.134,94 |
| PERUIBE   | Programa Praia Acessível - Acessa Fácil                       | em and. | 42.500,00    |
| ITANHAEM  | Programa Praia Acessível - Acessa Fácil                       | em and. | 23.000,00    |
| BERTIOGA  | Programa Praia Acessível - Acessa Fácil                       | em and. | 296.000,00   |
| MONGAGUA  | Iluminação da Área da Feira de Artesanato de Agenor de Campos | set/11  | 136.425,97   |

Fonte: Elaborado pelo autor

O Departamento de Apoio e Desenvolvimento das Estâncias (DADE), vinculado ao Governo Estadual também repassa verbas periódicas (Tabela 4) para



desenvolvimento de projetos turísticos aos municípios oficializados como estâncias. A Tabela 4 pode ser vista como exemplo. De janeiro a novembro de 2011 foram liberados R\$ 145 milhões (fonte: [www.turismo.sp.gov.br](http://www.turismo.sp.gov.br)).

**Tabela 4 - VERBAS DE REPASSE DO DADE – NOVEMBRO DE 2011**

| Novembro - 24 pagamentos |          |                      |                      |
|--------------------------|----------|----------------------|----------------------|
| DATA                     | CONVÊNIO | MUNICÍPIO            | VALOR R\$            |
| 10/nov                   | 030/2011 | Paraguaçu Paulista   | 350.000,00           |
| 10/nov                   | 057/2011 | Santos               | 463.585,58           |
| 10/nov                   | 038/2011 | Igaraçu do Tiete     | 385.096,22           |
| 10/nov                   | 053/2011 | Santos               | 2.064.369,06         |
| 10/nov                   | 054/2011 | Santos               | 931.198,01           |
| 10/nov                   | 055/2011 | Santos               | 1.068.320,50         |
| 10/nov                   | 056/2011 | Santos               | 703.736,44           |
| 10/nov                   | 042/2009 | Águas de Lindóia     | 100.373,86           |
| 10/nov                   | 030/2010 | Ribeirão Pires       | 525.000,00           |
| 10/nov                   | 029/2010 | Ribeirão Pires       | 225.000,00           |
| 10/nov                   | 145/2008 | São Sebastião        | 228.896,59           |
| 10/nov                   | 129/2009 | São José do Barreiro | 192.180,75           |
| 10/nov                   | 152/2009 | São José do Barreiro | 198.578,34           |
| 18/nov                   | 019/2009 | Santos               | 865.470,92           |
| 18/nov                   | 024/2010 | Pereira Barreto      | 832.391,40           |
| 24/nov                   | 103/2009 | Ubatuba              | 183.071,96           |
| 24/nov                   | 081/2009 | Ubatuba              | 240.000,00           |
| 24/nov                   | 015/2009 | Praia Grande         | 1.900.761,62         |
| 24/nov                   | 133/2010 | Praia Grande         | 2.213.749,74         |
| 24/nov                   | 161/2007 | Monte Alegre do Sul  | 260.908,49           |
| 25/nov                   | 007/2009 | Nuporanga            | 428.360,00           |
| 25/nov                   | 079/2009 | Cunha                | 301.140,41           |
| 30/nov                   | 162/2007 | Guarujá              | 2.250.957,10         |
| 30/nov                   | 057/2010 | Peruíbe              | 2.000.798,34         |
| <b>Total</b>             |          |                      | <b>18.913.945,33</b> |

Fonte: <http://www.turismo.sp.gov.br/dade/liberacao-de-recursos/418.html> em 10.12.2011

Durante as entrevistas, apenas uma prefeitura conseguiu apontar e identificar claramente os projetos, suas fontes de recursos e o total de recursos conseguidos, que ultrapassaram as cifras de R\$ 30 milhões em apenas um mandato.

## H – Cooperação entre atores

Existe relacionamento entre os atores do *trade* e poder público geralmente provocado pelos Conselhos Municipais de Turismo (COMTUR), que realizam reuniões periódicas. Cabe lembrar que os COMTURs exercem atividades confinadas

aos seus municípios, e são organizados pela municipalidade com forte participação de todos os setores de fomento ao turismo e *trade*. Todos os municípios possuem um COMTUR. Além dos Conselhos Municipais, o setor se organiza através de câmaras temáticas na AGEM, nas universidades, nas Câmaras dos Dirigentes Lojistas, e ainda nas câmaras setoriais promovidas pelas Associações Comerciais, e esses sim se inter-relacionam, sendo comum encontrar membros dos diversos COMTURs nas reuniões das câmaras temáticas.

A relação é sempre de esforços e cooperação entre todos os municípios, onde na teoria procuram o fortalecimento do turismo na região. Politicamente a relação é bem estabelecida, mas o turismo ainda não é tratado como um negócio e não é possível avaliar o grau de competitividade que as ações dessa cooperação geram frente aos outros destinos turísticos fora da RMBS. Nesse sentido não há registros dos resultados obtidos pelos projetos, trabalhos e estratégias adotadas para alavancar o setor.

Considerando os projetos e parcerias formais, foi possível criar a matriz a seguir que fornece uma clara situação do arranjo produtivo.

### MATRIZ DE RELACIONAMENTO DA REDE COLABORATIVA DE VALOR DA RMBS - 2011

|            | Cubatão | Bertioga | Guarujá | Santos | São Vicente | Praia Grande | Mongaguá | Itanhaém | Peruíbe | AGEM | SEBRAE | BUREAU | SinHoRes | SCVBS |
|------------|---------|----------|---------|--------|-------------|--------------|----------|----------|---------|------|--------|--------|----------|-------|
| Cubatão    | x       | 0        | 0       | 0      | 0           | 0            | 0        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| Bertioga   | 0       | x        | 0       | 0      | 0           | 0            | 0        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| Guarujá    | 0       | 0        | x       | 0      | 0           | 0            | 0        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| Santos     | 0       | 0        | 0       | x      | 0           | 0            | 0        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| S. Vicente | 0       | 0        | 0       | 0      | x           | 0            | 0        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| P. Grande  | 0       | 0        | 0       | 0      | 0           | x            | 0        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| Mongaguá   | 0       | 0        | 0       | 0      | 0           | 0            | x        | 0        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| Itanhaém   | 0       | 0        | 0       | 0      | 0           | 0            | 0        | x        | 0       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| Peruíbe    | 0       | 0        | 0       | 0      | 0           | 0            | 0        | 0        | x       | 1    | 1      | 1      | 0        | 0     |
| AGEM       | 1       | 1        | 1       | 1      | 1           | 1            | 1        | 1        | 1       | x    | 1      | 1      | 1        | 0     |
| SEBRAE     | 1       | 1        | 1       | 1      | 1           | 1            | 1        | 1        | 1       | 1    | x      | 1      | 1        | 1     |
| BUREAU     | 1       | 1        | 1       | 1      | 1           | 1            | 1        | 1        | 1       | 1    | 1      | x      | 1        | 0     |
| SinHoRes   | 0       | 0        | 0       | 0      | 0           | 0            | 0        | 0        | 0       | 0    | 0      | 1      | x        | 0     |
| SCVBS      | 0       | 0        | 0       | 0      | 0           | 0            | 0        | 0        | 0       | 0    | 0      | 0      | 0        | x     |

Legenda:

0 – não há projetos ou parcerias formais

1 - Há projetos ou parcerias formais

Quadro 4: Rede colaborativa de valor da RMBS – 2011.

Fonte: Produzida pelo autor

Mediante análise do Quadro 4, percebe-se que não há uma rede colaborativa de valor entre todos os atores. Contudo fica clara a importância dos organismos articuladores, pois mesmo atuando em ações bem delimitadas promovem relações e catalisações com todos os municípios. Assim, a hipótese (H1) de que os organismos estão desconectados pode ser verificada e comprovada.

## I – Governança da aglomeração

A estrutura forma uma rede de relacionamento e governança hierárquica, porém com característica de instituições e organizações autônomas. Regimentalmente ou por força de lei as funções são bem claras; ora são distintas e em certas ações se mostram redundantes, como é o caso das câmaras temáticas. Não é percebido um organismo catalisador, no entanto, na região o *trade* e a maioria dos representantes do poder público entende como tarefa do *Bureau* a missão de congregar e organizar as ações e estratégias. O *Bureau* entende que seu papel é apenas promover a região turisticamente captando grandes eventos de negócios, a exemplos de feiras e exposições.

A estrutura identificada forma o seguinte desenho:

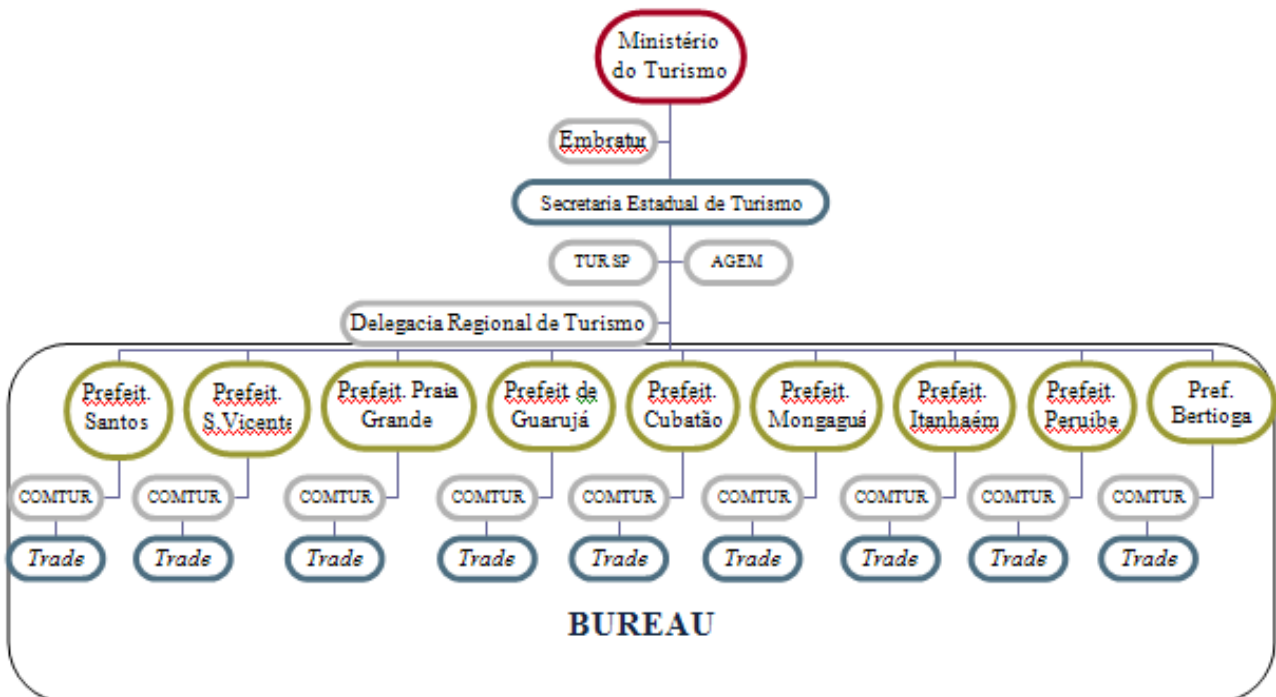


Figura 6: Estrutura de Governança da Aglomeração do Turismo RMBS

Fonte: Produzido pelo autor.

Antes de avançar na análise, a expressão governança para o caso em estudo deve ficar bem clara:

A governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, incluindo-se aí “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos” (SANTOS, 1997, p. 342).

A governabilidade tem uma dimensão essencialmente estatal, vinculada ao sistema político-institucional, e a governança opera num plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo (SANTOS, 1997).

Apenas em um município foi encontrada ações paralelas de governança, os demais procuram aproveitar o máximo a estrutura existente, entendida e aceita como governança, sem abandonar as ações estratégicas autônomas.

Não foi identificado nenhum plano de metas mensuráveis a ser perseguido, quer seja de forma isolada ou de forma integrada. Os municípios, via de regra, procuram seguir o plano diretor, mas este sem desafios, que geralmente são congruentes com os planos de governo e promessas de campanhas. Alguns municípios por conta da copa de 2014 pediram para o governo estadual um plano diretor regional e um plano de marketing estratégico. Isso foi possível perceber nos Plano Plurianual (PPA). Em alguns municípios existem metas, mas, que nem sempre são perseguidas e que figuram apenas para cumprir as normas legais do TC (Tribunal de Contas).

Há gestão do orçamento em todas as organizações e instituições, havendo grande preocupação com a prestação de contas por motivos legais ou cobranças de associados. A prestação de contas não tem relação com os resultados esperados em termos estratégicos, e sim com a aprovação dentro dos limites jurídicos.

O desenvolvimento de um *cluster* turístico é aceito com bastante reserva por todos os entrevistados e convergem para a necessidade de um grande esforço de sensibilização e mobilização para alcançar credibilidade. O entendimento de um *cluster* passa por questões culturais e de governança. Qualquer forma de arranjo

produtivo pode ser entendida como mais uma instituição para somar as que já existem, e provavelmente com interferência política. O sentimento dos entrevistados é que essa organização deva ficar a cargo da iniciativa privada – um colegiado – operando em um ambiente de negócios. Os sindicatos (SinHoRes e SCVBS), o *Bureau* e a AGEM ofereceram apoio logístico dentro de suas instalações para a formação do *cluster* e o SEBRAE para sensibilização e assessoria na montagem desse modelo orgânico, contudo o processo ainda não foi disparado

### **J- Recursos Naturais**

Existe grande preocupação com a preservação dos produtos turísticos, entendidos como atrativos naturais, culturais, históricos e patrimônio instalado. As prefeituras detêm grande parte da responsabilidade da preservação. Existe uma câmara temática na AGEM que cria esforços e políticas públicas para tal, contudo ainda é preciso fazer de forma integrada.

Diante de todas as questões levantadas e suas respostas, foram analisados os dez fatores sugeridos por Fuini (2006), sendo possível extrair uma real situação da forma como acontece o arranjo na RMBS. Outro ponto importante foi trazer a tona os principais fatores que podem estar contribuindo para as circunstâncias da concorrência silenciosa entre os participantes da cadeia, membros do trade e municípios.

Considerando esse retrato, é possível fazer algumas sugestões de melhorias sob os aspectos de potencialidades e fragilidades encontrados, como descritos nos próximos capítulos, chegando a uma proposta não só para um melhor arranjo como a pretensão de sugerir ajustes ao modelo do “diamante” por meio de uma melhor forma de governança.

## **7. Pontos de melhoria e integração de processos – O modelo do “Diamante” para o turismo da RMBS**

A verificação do Diamante de Porter será conduzida pelas observações dos enunciados teóricos, confrontados pelo atual estado do turismo na RMBS para os quais se faz sugestões para melhoria de desempenho e alcance de resultados eficazes. Nas condições de fatores e demanda, setores correlatos, estrutura e rivalidade as soluções são simplistas, mas de caráter relevante já que os esforços não parecem surtir o efeito desejado em prol dos negócios. Contudo, cabe ao governo proporcionar as melhores condições de organizar o setor como veremos nas seções seguintes tendo por base Ruschmann (1997).

O planejamento turístico, visando à integração de seus fatores de desenvolvimento, surgiu como consequência e reação aos planos excessivamente voltados para os aspectos específicos como o econômico e o físico. O reconhecimento da amplitude do fenômeno e abrangência dos fatores, além do caráter interdisciplinar e convergente da atividade, tornaram imprescindível o planejamento integrado nas localidades receptoras. Ele tem por objetivo o desenvolvimento coerente dos elementos físicos, econômicos, sociais, culturais, técnicos e ambientais, para satisfação de turistas e empresários, e deve, necessariamente, estar inserido em uma política global, empreendida pelo governo. (RUSCHMANN, 1997, p. 87)

### **7.1 Condições de fatores**

Nas condições de fatores, a região deve aumentar a eficiência do uso dos recursos naturais, da mão de obra abundante e capacitada e das verbas dos organismos criados para tal, já que poucas prefeituras usufruem desse benefício, embora possa haver interferência política. Pelo modelo como se organizou, o setor sugere disposição e vontade política para levantar recursos para investimentos por meio de capital privado e público. O Ministério do Turismo disponibiliza altas verbas

para projetos, mas poucos são apresentados e/ou não apresentam ressonância ou consistência para evoluir de fato.

A região possui muitos atrativos naturais. É possível, em parceria com operadoras turísticas de fora da região montar pacotes receptivos atraentes tornando-os mais rentáveis à iniciativa privada com o aumento da demanda provocada por melhores campanhas com esse fim. Um grande propulsor pode ser as temporadas de cruzeiros marítimos que trazem um potencial de cerca de 1 milhão de turistas com alto poder econômico por período. As agências locais ainda não acharam a fórmula de como transformar tudo isso em negócios.

Um programa de marketing urbano, citado no Capítulo 1 deste trabalho pelo pensamento de Vainer, é ideal e o assunto já fora levado ao conhecimento da Secretaria Estadual se apropriando do momento do evento da “Copa de 2014” que irá trazer grandes oportunidades de negócios para as empresas ligadas direta ou indiretamente ao turismo e consequentemente aumentando a arrecadação dos municípios.

## **7.2 Condições de demanda**

A região pode transformar as desvantagens sazonais em vantagens competitivas, como nos períodos de baixas temporadas que tornam a balneabilidade das praias pouco atrativa, explorando os circuitos e roteiros turísticos em vários pontos da região com forte potencial. Hoje, conforme Diba (2004) há poucos sinais de roteiros em serras, ilhas, trilhas, vales, dentre outros, organizados e explorados economicamente atraindo turistas que nos períodos mais frios acabam por procurar outros destinos por falta de opção na RMBS. Os roteiros existem, mas não são utilizados.

Contraopondo Diba, SEBRAE, em parceria com Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* e com o apoio das prefeituras, da AGEM, das Associações Comerciais, das Câmaras de Dirigentes Lojistas, da AGEM, do CONDESB e da ECOVIAS, desenvolveu o “Circuito Turístico da Costa da Mata Atlântica”, que não encontrou respaldo comercial e se perde no tempo. Foi encontrado amplo estudo, e ricos materiais de divulgação sobre estes roteiros nas prefeituras e postos de informação ao turista. Por outro lado, é dado razão a Diba quando insiste que os roteiros existem, mas não utilizados.

O próprio Ministério do Turismo reconhece todo esse potencial mediante declaração do Ministro Luiz Barreto.

A Costa da Mata Atlântica é um tradicional polo turístico do estado de São Paulo e do Brasil. Nove municípios integram a região, cada qual com a sua peculiaridade, mas todos com exuberante beleza da Mata Atlântica em comum. Há opções para todos os bolsos e gostos, acessíveis por vias seguras, bem equipadas e localizadas a menos de 100 quilômetros da capital paulista. (BARRETO, 2009, p. 8)

Um exemplo bem sucedido dessa estratégia é o programa “Viva Guarujá o ano todo!” promovido pela prefeitura.

### **7.3 Indústrias correlatas**

O terceiro grande determinante de vantagem competitiva é a integração de todos os agentes do *trade* turístico formando um único equipamento turístico – fornecedores e clientes empresas. E assim, podem se beneficiar em ganhos de escala, redução de custos em suas operações, P&D de novos produtos, velocidade na cadeia de suprimentos e integração de ações. O SEBRAE se propõe a organizar uma rede colaborativa de valor, a exemplos de diversos projetos bem-sucedidos em outros setores na região. Podemos citar a Rede Costamar do setor de varejo de materiais para construção.

### **7.4 Estratégia, estrutura e rivalidade**

Mediante um modelo sistêmico de gestão inovador em termos técnicos e de tecnologia, articulado, centralizado, dedicado aos *players* do turismo, é possível formar uma estratégia única e sistêmica para toda a região. Um mecanismo único de gestão que pode não só neutralizar as rivalidades entre concorrentes como servir de estímulo para as empresas mais atrasadas se desenvolverem fortalecendo todo o conjunto.

A concorrência sutil pode ser saudável e formar na região um polo de atratividade para o cliente final (usuário) pela variedade de programas, desde que



produzidas e articuladas, com envolvimento e comprometimento de todos os atores do processo.

As condições de localização e arranjos das cidades que compõem a RMBS por si só já formam um polo, restando apenas a implantação de um organismo de gestão que concatene todos os interesses públicos e privados, em principal do *trade* turístico que necessitam de negócios para sua sobrevivência.

## 7.5 O papel do governo

Relembrando a seção 2.2.5.1 deste estudo, o papel do governo como catalisador e desafiador passa ter grande relevância nesse processo de solução. A ele cabe estimular e fomentar os primeiros passos, dada a sua capacidade e competência política-articuladora, por envolver grandes *players* e investimentos, até que a organização se torne autônoma e autossuficiente.

Na RMBS só existe até o momento um APL, contudo na área de tecnologia e é a única experiência desse tipo de arranjo produtivo na região. Como forma de buscar alguma experiência nessa iniciativa, o APL de Tecnologia da Informação e Comunicação foi analisado. Este APL foi inaugurado em 4 de julho de 2008 tendo como órgão gestor a Associação Comercial de Santos e como parceiros a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), o CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), o SEBRAE, a AGEM (Agência Metropolitana da Baixada Santista), e a Prefeitura Municipal de Santos. Trata-se de uma experiência bem sucedida, que pode ser estendida para o setor de turismo com alguns ajustes e correção de alguns desvios.

Nota-se que o apoio do SEBRAE tem sido fundamental na formatação e apoio desses arranjos em todo o Brasil. Isso faz parte de políticas públicas dos governos municipais, estaduais e federal e conta com grande envolvimento das organizações estaduais, como federações de indústrias e associações comerciais, pela capacidade de geração de desenvolvimento local e regional das micro e pequenas empresas, visto que, são elas as maiores fornecedoras de empregos e renda. Também fica mais claro que os programas têm retorno seguro para o poder público por meio de aumento da arrecadação de impostos.

Amaral Filho *et al* (2002) aponta que embora a forte disseminação desses modelos, os distritos industriais, os APLs e os *clusters*, não garantem o sucesso. Conforme seus estudos em 23 APLs do Estado de Ceará, 50% dos arranjos estão em decadência. Nesse estudo, Amaral Filho *et al* (2002), indica que são vários os fatores da falta de prosperidade, desde a carência de capital social até a falta de cultura das empresas participantes (cultura da confiança, competência e tecnologia). Esses autores ponderam que a maioria dos problemas pode ser evitada através de uma coerente e integrada forma de gestão – planejamento é fundamental. Geralmente, os arranjos prosseguem depois de instaurados, de forma autônoma, onde as empresas produzem suas próprias políticas de crescimento e estratégias, e isso põe em risco o objetivo comum. No caso de um *cluster* de regiões turísticas, dada a variedade e diversidade de tipos de negócios, seus tamanhos e cultura esse risco é eminente.

Tratando-se da implantação de um *cluster* na RMBS, a grande questão é como organizar o planejamento estratégico e colocar em ação um propósito com tantos agentes e colaboradores envolvidos - Público e Privado. São ambientes e empresas com ampla diversidade de culturas, recursos, níveis de maturidade e inovação. Vão de bares e restaurantes a equipamentos específicos como o teleférico da cidade de São Vicente. A outra questão é como concatenar idéias, ideais e interesses de todas as instituições, quer sejam elas organismos públicos, privados ou até mesmo organizações não governamentais.

A saída pode estar em um plano conjunto dos governos municipais da RMBS que consiga integrar todos os participantes desse processo (*trade*), que podemos chamar de *clusters* articulados com o “Diamante de Porter” (1999), formado por um órgão gestor colegiado que tem como diretriz uma única visão de futuro. Isso também fica claro quando Porter (1999) aponta como as forças competitivas moldam a estratégia. Corrobora ainda nesse sentido Ruschmann salientando a importância de um planejamento focado em resultado:

Sabe-se que, por meio de um planejamento bem elaborado, consegue-se solucionar com mais eficiência os problemas futuros e, muitas vezes, evitá-los. Ele existe a partir do momento em que é preciso definir e alcançar objetivos, assim, as transformações ocorrem como resultado de decisões e propósitos e não apenas como resultado imediatista para imprevistos ocasionados por

circunstâncias fortuitas ou externas. O profissionalismo deve ser a base da atividade e é o ponto que distingue o planejamento atual e futuro daquele realizado no passado, quando o amadorismo conduzia as atividades para o desenvolvimento, nem sempre adequado – baseando-se em experiências que deram certo anteriormente. (RUSCHMANN, 1997, pg. 87)

Diante desta questão, para o sucesso de um *cluster* ou qualquer forma de arranjo produtivo, percebendo a forte intangibilidade do organismo, ainda mais nas organizações formais, um PIMA (Plano Integrado de Metas e Ações) apresenta uma abordagem que parte do processo de planejamento e definição das estratégias das empresas, auxilia a comunicação e promove a colaboração entre os integrantes do *trade* turístico da RMBS para a implementação das estratégias conjuntas, o que proporciona o alinhamento e a busca da otimização e visa o máximo desempenho, permitindo a priorização e a definição das iniciativas a serem executadas. Noletto (2004) aborda essas questões como vantagens de parcerias e alianças estratégicas comuns ao sistema de *clusters* e APLs e seus efeitos.

Os termos parcerias e aliança podem descrever uma gama ampla dos relacionamentos existentes entre as organizações, desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo, até amplas alianças estratégicas em que os parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem a partir dessa troca. (NOLETO, 2004, p. 18)

Nestas condições, permite também a medição e o monitoramento em tempo real do desempenho na execução e dos fatores externos que podem influir neste desempenho auxiliando a análise e a antecipação de tendências de desvio do desempenho esperado, sem esquecer a consequente retroalimentação, uma vez que entende este como um ciclo virtuoso, formando um sistema de inteligência. Hoje isso é o grande gargalo do *trade*.

O resultado dessa postura passa a ser um organismo que pensa e age com base numa estratégia competitiva. O *trade* turístico da RMBS passa a ter um foco (missão, visão, e valores).

Retornando a seção 2.2.5.1 cabe aos governos municipais de forma integrada preparar uma agenda, que passam a atenuar os efeitos nocivos ao desempenho do *cluster*, com os seguintes termos:

- Promover metas que conduzam ao investimento sustentado;
- Exigir padrões rígidos – indicadores – em relação aos produtos turísticos, a segurança e ao meio ambiente;
- Limitar com firmeza a cooperação direta entre rivais prestadores de serviços;
- Desregulamentar a competição intermunicipal;
- Fomentar ambiente a inovação – P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) pelos centros e parques tecnológicos e apoio das Universidades;
- Promover a região frente aos demais destinos;
- Rejeitar o comércio gerenciado.

O *cluster* enquanto “organismo vivo” planejador, organizador, e controlador possibilita ambiente propício para permear e contaminar a todos os que se envolverão com interesses claros, haja vista que todos desempenharão papel importante, onde em um plano integra todas as empresas, órgãos públicos e ONG’s (Organizações Não Governamentais) e terão suas metas e ações amarradas.

O papel do mecanismo gestor do *cluster* é saber o que fazer (ação), quem vai fazer o que (atribuição nominal de responsabilidade), em que prazo (quando), em que local, como serão executadas as ações, qual o nível de interdependência das ações e por fim quanto custará tudo isso (orçamento). Ou seja, uma governança para o *cluster*.

Um plano (Figura 7) poderá ser elaborado por todos colaboradores envolvidos nos projetos, a partir da lógica dos negócios e interesses, das prioridades e diretrizes empresariais específicas das empresas. Esse plano abrange todos os processos de cada um dos *players*, para os quais se estabelecem objetivos, metas e indicadores de desempenho, desdobrando também em todas as ações, responsáveis, prazos, locais, instrumentos e custos necessários para o atingimento das metas. Um PIMA permite às empresas direcionarem suas ações, definindo como focar os esforços, de forma a garantir o alinhamento entre os níveis estratégicos e operacionais, e o atingimento dos resultados comuns esperados. Também integrado aos orçamentos e verbas disponíveis ao gestor do *cluster*, o PIMA constitui parte fundamental do

Planejamento Empresarial e referencial básico que verifica o grau de envolvimento e desempenho dos componentes do *cluster*. Em última análise, é um efetivo instrumento de gestão e controle para os empreendedores, empresários, poder público, e gestores de cada processo, que propicia as melhores mudanças necessárias.

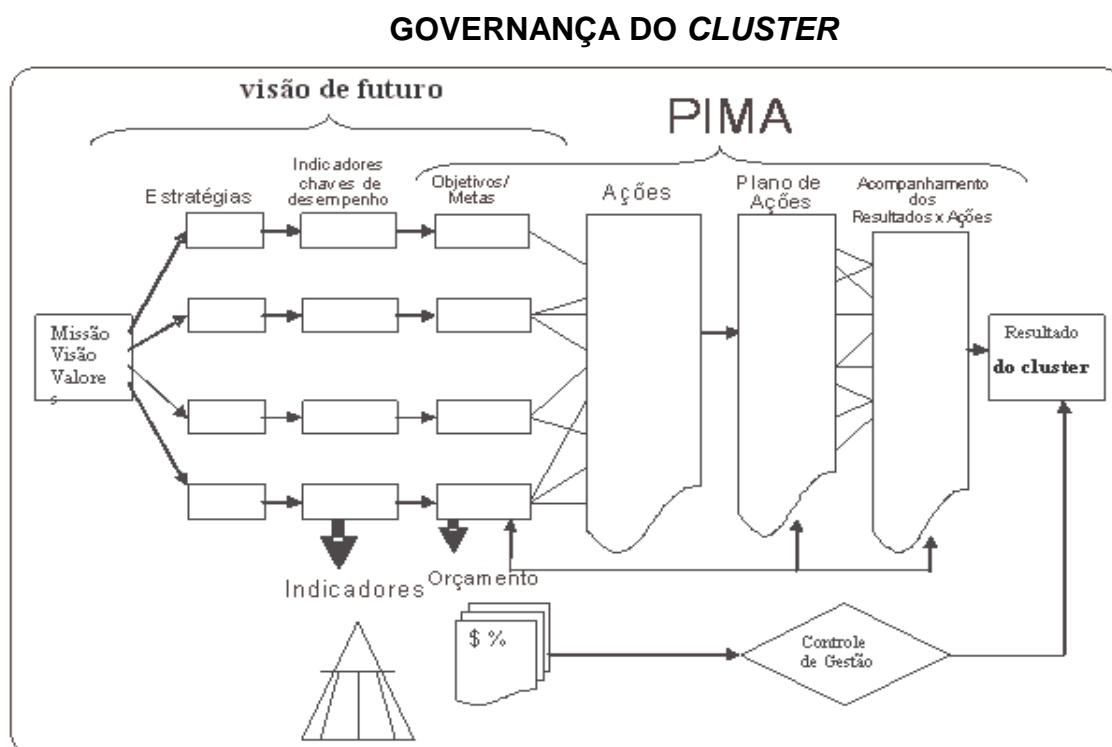


Figura 7 – GOVERNANÇA DO CLUSTER (diagrama de integração)

Fonte: o autor

Relembrando Ruschmann (1997), o planejamento turístico visando a integração surge como consequência da própria mobilidade e dinâmica do mercado, e não faltam organizações, empresas e instituições dispostas para esse objetivo de integrar o *trade* na RMBS. Ainda esse autor, chama a atenção para que o profissionalismo deva ser à base do planejamento, e pode-se acrescentar que nos dias atuais com o uso da tecnologia de informação e comunicação os resultados serão exponenciais.

Nesse mesmo aspecto, Noletto (2004) apresenta os termos das parcerias ou alianças estratégicas bem sucedidas como base nos relacionamentos

interconectados onde os parceiros acessam as capacidades uns dos outros com foco em um objetivo comum.

## 8. Considerações Finais

O objetivo maior deste estudo foi verificar a existência de um APL ou *cluster* na RMBS. Diante das condições e fatores encontrados, foi possível entender que existem vários organismos para esse fim. Feita a verificação e confronto com o modelo de Porter e conseqüentemente a indução ao *cluster* e sua aderência ao setor de turismo regional os aspectos encontrados mostram que o formato induz a ações autônomas, que fogem ao princípio fundamental de integração dos atores que compõem um *cluster*.

A pesquisa revelou que o setor busca a competitividade constantemente, no entanto, ainda não atingiu a competitividade declarada pelo “Diamante”. O resultado dos dados e informações coletadas demonstra que a solução passa por questões de planejamento integrado, introdução de maiores controles e a instituição da governança.

O planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo que hoje já é adotado nas médias e grandes empresas pode ser a solução para programas de Arranjos Produtivos, e *Clusters*, mas isso poderá ser comprovado se os princípios de relevância estratégica, comprometimento, foco e alinhamento organizacional forem respeitados, como acontece com qualquer grande iniciativa de mudança. Isso deve resolver a questão da credibilidade de se acrescentar mais um organismo, conforme preocupação que surgiu nas entrevistas (Seção 6.3 – I). A introdução da cultura do *cluster* em cada organização será de capital importância.

O segredo será mantê-lo simples, permitir que ele evolua e que todos do *trade* envolvam-se pessoalmente.

A necessidade do uso de um plano estratégico empresarial, que não é inédito no conceito, mas sim no formato de integrar o *trade* turístico de uma região e corrobora com a construção de um polo, transforma teoria em ação, ação em realidade e, realidade em resultados concretos. Fará com que o turismo da RMBS ganhe força, ao atuarem em conjunto, para competirem com outros grandes destinos. Promoverá a vantagem competitiva proposta pelo modelo do “Diamante de Porter” com ações realistas, mensuráveis e factíveis com certa dose de desafio. O desafio pode ser mais uma forma de estímulo aos envolvidos

Conforme foi verificado neste estudo, o caso do papel do governo e seus organismos criados para a gestão do desenvolvimento local de forma integrada, por forças políticas algumas das ações vão perdendo força e acabam desaparecendo no tempo. São vários os motivos: desde boicotes, pressão por resultados imediatos ou a falta de resultados, desvio da proposta inicial, falta de objetividade, mudança no poder público e falta de organização entre outros motivos.

No caso do *cluster* ele gera vida própria. É possível a indicação de um gestor e ferramentas de controle e gestão. O processo sistêmico acaba por ser orgânico, sem amarras políticas. As intenções positivas do SEBRAE, da AGEM, do Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*, do SinHoRes para abraçar o projeto do *cluster* devem ser aproveitadas. São instituições isentas de interesses que não sejam o crescimento da economia local.

Os organismos existentes são suficientes, contudo no caminho da coalizão formando um único grupo gestor comprovam a hipótese de estarem sujeitos a insuficiência, apesar do elevado números de órgãos gestores e seu grau de comprometimento. A eficiência está no campo da interconexão bem planejada para o alcance de eficácia.

Como eixo comum, o uso extremo de estratégias de marketing de serviços, promoverá novos produtos inovadores por meio de programas de P&D nesse sistema de gestão e governança, ou novos formatos de negócios, mantendo o polo turístico da região atualizado e em consonância com anseios e desejos dos clientes. O uso intensivo de tecnologia da informação e comunicação fará com que a região ganhe conectividade e possa aumentar a sua praça de atuação em uma era globalizada. Essa mesma tecnologia proporcionará soluções na gestão da cadeia de suprimentos, tornando os equipamentos turísticos ainda mais rentáveis – propósito da cadeia de valor de Porter, pela integração da base de dados em formato de Sistema de Inteligência de Marketing de todo o *trade*.

Mais que um plano de gestão, referenciando a segunda hipótese (H2), este estudo apresenta a possibilidade de integrar realmente uma região e transformá-la em um polo turístico competitivo – *cluster* –, fonte de desenvolvimento econômico e geração de emprego e renda, quebrando o paradigma de cidades vizinhas concorrenciais.



### 8.1. Sugestões para trabalhos futuros

Algumas limitações desta pesquisa são representadas pelo número de atores entrevistados. Considerando que a metodologia levou a extração das informações dos órgãos representativos do *trade*, este estudo pode ter deixado de considerar maiores detalhes dado o universo de empresas e segmentos que são representadas por essas instituições, principalmente os sindicatos. Pode-se perceber que, quanto maior o aprofundamento e ouvindo não só os órgãos representativos do *trade*, mas uma amostra ou extrato dos empresários ligados direta ou indiretamente com o uso de uma abordagem não só qualitativa, mas também uma abordagem quantitativa poderá expandir as sugestões.

Conforme Quadro 2 que relaciona os 52 negócios envolvidos no fluxo de gastos dos turistas, mostra a grandeza do setor de turismo e o valor agregado da continuidade desse trabalho para o perfeito funcionamento de qualquer forma de arranjo.

Levando em consideração que um trabalho científico dificilmente estará concluído totalmente propõe-se o desenvolvimento de novos estudos a partir desta pesquisa:

- a) Realizar um estudo detalhado sobre o funcionamento da governança no desenvolvimento da atividade turística na RMBS;
- b) Estudar as diversas formas de fomentar aglomerações turísticas, e;
- c) Estudo mais aprofundado sobre a gestão estratégica de uma região turística.

E assim, adicionando mais esses estudos será possível estar mais próximo do modelo ideal de geradores de vantagem competitiva para o setor de turismo.

## Referências

AGEM Agência de Desenvolvimento Metropolitana. Disponível em: <[www.sectur.sp.gov.br](http://www.sectur.sp.gov.br)> Acesso em: 17.jul.2011.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e *Clusters* Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMARAL FILHO, J. *et al* **Núcleos e Arranjos Produtivos Locais**: Casos do Ceará, In: Seminário Internacional de Políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/artigos/ART\\_4.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/artigos/ART_4.pdf)>. Acesso em: 03.mar.2010.

AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R. A Construção de uma Metodologia de Atuação nos Arranjos Produtivos Locais – no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e governança. **Interação – Revista Internacional de Desenvolvimento Local** – n.9 – Campo Grande: UCDB, 2004.

ANSOFF, H. I., **A Nova Estratégia Empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente, revisão técnica: Eduardo Vasconcelos e Jacques Marcovich, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: Segmentação de Mercado. São Paulo: Futura, 1999.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETO, L., **Showcase - Costa da Mata Atlântica**: Um Mar de Possibilidades, Santos e Região *Convencion & Visitors Bureau*, São Paulo. [s.n], 2009, p.8.

BETIM, L. M. **Caracterização da estrutura organizacional do aglomerado produtivo de Telêmaco Borba - PR**. Dissertação (Mestrado no Programa de

Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. 2007.

CNC / SEBRAE: A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços, e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015. **Diagnóstico**. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).- [s.n], 2008, p. 223.

CARMO, S. C. B. **Câmara e Agenda 21 Regional – Para uma Rede de Cidades Sustentáveis**, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – UFISCAR, São Carlos. Disponível em: <<http://www.novomilenio.inf.br/baixada/bs001e1.htm>>. Acesso em 31.jul.2010.

CARVALHO, C. L. Desenvolvimento do Turismo no Brasil. **RAUSP, Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.33, n.4, p.26-29, out. 1998 – dez.1998.

CASAROTTO F. N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. (Orgs.) **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CERTO, S. C., **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MakromBooks, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R., **Metodologia Científica**, 6 ed. São Paulo: Person – Prentice Hall, 2006.

CLARO, J. A. C. S.; SOUZA, R. S. A Infraestrutura para Eventos e Turismo de Negócio na Cidade de Santos. **Revista Eletrônica Patrimônio: Lazer & Turismo**, v. 6, n. 6, abr.-mai.-jun./2009, p. 88-105

DEBIASI, Fernanda; CASTRO, João E. E.; FIOD NETO, Miguel. A Utilização do *Locations Quotients* na identificação de *Clusters*. In: **ENERGEP2001**. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2001\\_TR83\\_0890.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2001_TR83_0890.pdf)>. Acesso em 11 set. 2011.

DIBA, DAVID R. **Regiões Metropolitanas Paulistas e Coordenação Intergovernamental**: Um Estudo Comparativo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo), FGV, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2447>. Acesso em: 03.mar.2010.

FUINI, L.L. A Nova dimensão dos territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). **Estudos Geográficos**: Revista Eletrônica de Geografia, Rio Claro, v. 4 n. 1, jun. 2006 Disponível em: <[www.cecemca.rc.unesp.br/ojs/index.php/estgeo](http://www.cecemca.rc.unesp.br/ojs/index.php/estgeo)> . Acesso em 25.set.2011.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos Multiorganizacionais no Turismo**: Cadeias, Clusters e Redes. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Bahia, 2001, 124f.

GOELDNER, J.R; MCINTOSH, W.; RITCHIE, J. R. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. Tradução Roberto C. Costa. 8 ed, Porto Alegre: Bookman, 2002.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria. **Revista BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.22. p.111-150, set. 2005a.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Hotelaria. **Revista BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.22. p.111-150, set. 2005b.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o Futuro**: Estratégia para Inovadora para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**, 4 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

IGNARRA, L. R., **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JOÃO, B. *Clusters* Marítimo-Portuário: Um Diagnóstico Inicial do *Cluster* de Petróleo e Gás na Micro Região de Santos. **eGesta**, v.4, n. 2, abr-jun 2008, p.35-77.

JOÃO, B; CAVALCANTI, M. Arranjos Produtivos Locais em Regiões Litorâneas. In: VIII SemeAd, 2005, São Paulo. **Caderno de Resumos: Administração e Sociedade**, São Paulo: FEA/USP, 2005, v.1 p. 74.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, Kelvin L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**, 2 ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LEVITT, T. **A Globalização dos Mercados**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LINS, H. N.; *Clusters* industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à Necessidade de Promoção. **Revista eletrônica: Estado Econômico**, USP, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr-jun, 2000. Disponível em: <<http://www.usp.br/estecon/index.php/estecon/article/viewFile/544/253>> Acesso em 31.jul.2011.

LIPPI, M. F., A Estratégia de Articulação Intergovernamental na Implantação de Políticas Públicas Metropolitanas: Construindo um Conceito e Evidenciando a Aplicação Prática, 2009, Brasília. In: **II Congresso Consad de Gestão Pública – PAINEL 37: Políticas Públicas e Gestão** Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->

BR&q=AG%C3%A2ncia+Metropolitana+%2B+TURISMO&lr=&as\_ylo=&as\_vis=0>  
Acesso em 31.jul.2007.

MARTINS, L. M., **Proposta de Metodologia para o Desenvolvimento do Turismo Regional Pela Abordagem de Aglomerados Produtivos**, 2009, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), 2009, Universidade Tecnológica do Paraná, Paraná.

Mtur – Ministério do Turismo Brasil. **Plano Nacional de Turismo**. Brasília: 2007.  
Disponível em:  
<[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/downloads\\_plano\\_nacional/PNT\\_2007\\_2010.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_2007_2010.pdf)>. Acesso em 29.nov.2010.

NATÁRIO NETO, J. R. **O diamante de Porter em Estudo Exploratório Multicaso no Setor Pesqueiro Exportador de Santos**, 2006 Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios), UNISANTOS, Santos, 2006,113f.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: característica, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas e Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2º. sem. 1996.

NOLETO, M. J. **Parcerias e Alianças Estratégicas**: Uma abordagem Prática, São Paulo: Global, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora, 2 ed. ver. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT), **Turismo**: Panorama 2020, disponível em:  
<http://pub.unwto.org/epages/Store.sf/?ObjectPath=/Shops/Infoshop/Products/1243/SubProducts/1243-3> acesso em: 10.nov.2011.

PETROCCHI, M., **Turismo**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Futura, 1999.

PINTO, G. J. **Planejamento Estratégico e City Marketing**: A Nova Face das Cidades no Final do Século XX. Dissertação (Mestrado, programa de pós-graduação

em Geografia) Instituto de Geografia UFU, 2001 Disponível em:  
<[http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=competi%C3%A7%C3%A3o+do+turismo+entre+cidades&lr=&as_ylo=&as_vis=0)

BR&q=competi%C3%A7%C3%A3o+do+turismo+entre+cidades&lr=&as\_ylo=&as\_vis=0> Acesso em: 29.jul.2011

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentado um Desempenho Superior**, 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_, A Vantagem Competitiva das Nações, in: PORTER, E. MICHAEL; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva (Org.)**, São Paulo: Campus, 1990. p. 145-179.

\_\_\_\_\_, **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais (On Competition)**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUSCHMANN, D. V. de M. **Turismo e desenvolvimento sustentável**. Campinas: Papirus, 1997.

SAAB, W. G. L., Considerações Sobre o Desenvolvimento do Setor de Turismo no Brasil. Revista **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 285-312, set. 1999.

SÁENZ, T. W.; GARCÍA, E. C. **Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica**, CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, Brasília, 2002.

SALGUERO, J. **Competitividade e Qualidade do Mercado de Café no Brasil: Uma Análise por Meio do Modelo do Diamante de Porter**, 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios), UNISANTOS, Santos, 2010. f127.

SANTOS, M. H. C. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo – Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. In: **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 1997. p. 335-376.

SÃO PAULO, Decreto n. 56.638/2011, de 1 de janeiro de 2011. Organiza a Secretaria de Turismo de dá outras providências. **Diário Oficial**, São Paulo, v. 121, n.1, p.1, jan.2011.

SÃO PAULO, Decreto n. 51.464/2007, de 1 de janeiro de 2007. Organiza a Secretaria de Esporte e Lazer de dá outras providências correlatas. **Diário Oficial**, São Paulo, v. 117, n.1, p.9, jan.2007.

SÃO PAULO, Decreto n. 50.929/2006, de 30 de junho de 2006. Reorganiza a Secretaria da Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Econômico e dá outras providências correlatas. **Diário Oficial**, São Paulo, v. 123, n.1, p.116, jun.2006.

SILVA, J. A. S. Nova dinâmica Especial da Cultura e do Turismo na Bahia – Base Para o Planejamento do Desenvolvimento Turístico: Fundamentos nos Conceitos e Práticas de *Clusters* Econômico. Revista **Turismo Visão e Ação**, ano 4, n. 10, p. 43-61, out. 2001 – mar. 2002.

TURISMO. [MICT/Embratur (1998, p. 165)]. Disponível em: [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br). Acesso em: 12.mai.2011.

TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.sp.gov.br/dade/liberacao-de-recursos/418.html> Acesso em: 10.dez.2011

UNWTO (Organização Mundial do Turismo) - Tourism Planning: and integrated and sustainable approach. New York: John Wiley & Sons,1991. Disponível em: [www.unwto.org](http://www.unwto.org) Acesso em: 21.mai.2011.



YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_, BNDES/UFCS/FEPESE/REDESIST. Caracterização, análise e sugestões para adensamento das políticas de apoio a APLs implementadas no Estado de São Paulo, **Relatório de pesquisa 03**, Campinas [s.n] – 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Carta de Autorização de Pesquisa



#### Pesquisa de Campo

##### OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa é estabelecer uma relação entre a tese de Porter, conhecida como "Diamante de Porter", e os Arranjos Produtivos Locais /Clusters /Ambientes de Inovação bem como sua influência no mercado de turismo da região, e estudar a partir dos resultados da pesquisa uma proposta de modelo de gestão focando no desenvolvimento de vantagens competitivas.

##### Objetivos específicos:

- Analisar o modelo de gestão participativa do Polo turístico dos nove municípios que compõem a RMBS (Região Metropolitana da Baixada Santista).
- Analisar a evolução técnica, recursos, métodos e ferramentas;
- Analisar as estratégias e rivalidades estabelecidas;
- Analisar os setores relacionados e de apoio;
- Analisar as condições de demanda.

**Prof. Dr. Belmiro Nascimento João**  
**Professor Orientador do Programa**

**Prof. Dorival Trindade**  
**Mestrando - Programa de Mestrado em Gestão de Negócios**  
**Universidade Católica de Santos**

**ET – Os participantes receberão uma cópia do resultado da pesquisa e cópia da dissertação.**

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO DA ENTREVISTA NO ESTUDO DE CASO DA RMBS**

Questionário

1. Existem ações para minimizar a sazonalidade da atividade turística na região?

---

---

---

---

2. Há ações para medir o fluxo de turistas, a ocupação dos meios de hospedagens e a utilização do *trade*?

---

---

---

---

3. Existem estatísticas quanto ao número de turistas que visitam a região anualmente? Quais são esses números?

---

---

---

---

4. Há preocupação da gestão na busca de inovações?

---

---

---

---

**5. Se sim quais?**

- Marketing
- Estratégias de comercialização
- Produtos
- Rede de relacionamentos
- Sistemas informatizados de gestão
- Outros

**6. Em caso positivo como acontece?**

---

---

---

---

**7. Qual o volume de investimento nessa (s) área (s)?**

---

---

---

---

**8. Existe algum trabalho integrado da região para divulgar os seus produtos turísticos? Em caso positivo, quais foram os últimos trabalhos?**

---

---

---

---

**9. Na região existe uma comercialização conjunta dos produtos dos municípios envolvidos?**

---

---

---

---

**10.** Mesmo considerando alguma ação integrada regionalizada, é possível sentir alguma concorrência entre os municípios?

---

---

---

---

**11.** Existe apoio de outros setores, empresas, organizações e instituições que podem se beneficiar com o fomento do turismo na região?

---

---

---

---

**12.** Existe alguma preocupação ou negociação diferenciada com fornecedores para compra dos insumos necessários para operacionalização do *trade* na região?

---

---

---

---

**13.** Há preocupação quanto à conservação e a busca de investimento nas estradas utilizadas para via de acesso na região?

---

---

---

---

**14.** Existe preocupação quanto à conservação e ou a busca de investimento para sinalização turística apropriada na região?

---

---

---

---

**15.** Existe algum projeto para aumento da capacidade de atendimento da demanda?  
Em caso positivo, qual o valor do investimento?

---

---

---

---

**16.** É pensado a integração das atividades de portos, aeroportos e rodovias para atendimento ao turista? Em caso positivo como funciona essa integração?

---

---

---

---

**17.** Existe na região oferta de cursos de capacitação e qualificação da mão-de-obra do *trade* turístico?

---

---

---

---

**18.** A região oferece cursos de graduação e pós-graduação na área em específico?

---

---

---

---

**19.** Existe uma preocupação por parte da gestão em fomentar e buscar formação específica para os envolvidos na atividade?

---

---

---

---

**20.** Faz parte da grade de ensino médio a preocupação com a formação ou orientação da vocação comercial para o turismo na região?

---

---

---

---

**21.** Existe algum órgão gestor dessa mão-de-obra? Quais são os incentivos oferecidos pelo *trade* e agentes?

---

---

---

---

**22.** Existe preocupação em buscar linhas de investimento, crédito e financiamento junto aos órgãos responsáveis?

---

---

---

---

**23.** Em caso positivo, quais foram as linhas e o total de recursos ofertados e liberados?

---

---

---

---

**24.** Existe relacionamento entre os atores (empresas, organizações, instituições, poder público) envolvidos no processo de desenvolvimento do turismo na região? Em caso positivo, esse relacionamento ocorre de quais formas?

---

---

---

---

**25.** Como é vista a relação entre os setores envolvidos (governos, instituições de ensino, associações representativas e classistas, e organizações de fomento)? Dá para avaliar o grau de vantagem competitiva gerada pela interação? É sentido algum grau de competição entre municípios?

---

---

---

---

**26.** Existe algum órgão responsável pela estrutura organizacional da região turística?

---

---

---

---

**27.** Qual é o nível de estruturação?

---

---

---

---

**28.** Existem ações paralelas a governança ou fora dela?



---

---

---

---

**29.** Existe algum plano de metas municipal e integrado (mensuráveis) a ser perseguido?

---

---

---

---

**30.** Como é feita a gestão do orçamento e a apuração do resultado dos investimentos (municipal e integrado)? Há transparência?

---

---

---

---

**31.** A possibilidade de um arranjo (*Cluster*) é possível? Com que se relacionam hoje?

---

---

---

---

**32.** Como ficaria o comportamento dos atores envolvidos?

---

---

---

---

**33.** Existe algum tipo de preocupação com a preservação do produto turístico, como atrativos naturais e culturais, patrimônio instalado, etc.? Se sim de que forma isso ocorre? É feito de forma integrada?

---



---



---



---

Identificação do Entrevistado

|   |  |
|---|--|
| Organização<br>(Prefeitura, Sindicato,<br>Instituição): |  |
| Secretaria /<br>Departamento:                           |  |
| Nome (entrevistado):                                    |  |
| Cargo:  |  |
| Data:   |  |
| Assinatura:   |  |

**Autorização**

Autorizo publicação dos resultados da pesquisa e ou identificação de dados de caráter confidencial que não devem ser utilizados na pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Local                                      Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do entrevistado

Identificação dos dados que não devem ser publicados:

---



---



---

**ANEXO 1: SECTUR – CADASTRO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM –  
OUT.2011**