

## PROPOSTA DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE CLUSTERS TURÍSTICOS: O CASO DE PARANAPIACABA – SP

### PROPOSAL FOR A STRATEGIC EVALUATION OF TOURISM CLUSTERS: THE CASE OF PARANAPIACABA – SP

---

Recebido em 10/08/2013

Aprovado em 08/05/2013

---

Giovanna Maria Domingues Pires<sup>1</sup>  
Marcius Fabius Henrique de Carvalho<sup>2</sup>  
Denis Donaire<sup>3</sup>  
Marcos Antonio Gaspar<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mestra em Administração pela UNIP. Professora da Faculdade Diadema. [giovannamdpires@hotmail.com](mailto:giovannamdpires@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia pela Unicamp. Professor da PUCCAMP. [marcius.carvalho@cti.gov.br](mailto:marcius.carvalho@cti.gov.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela USP. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. [denisdon@uscs.edu.br](mailto:denisdon@uscs.edu.br)

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela USP. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. [marcos.gaspar@uscs.edu.br](mailto:marcos.gaspar@uscs.edu.br)

---

#### RESUMO:

O artigo tem como objetivo utilizar a contribuição do conceito de cluster para avaliação estratégica e apresentar uma proposta de análise das oportunidades do setor turístico, considerando todos os agentes envolvidos na criação, comercialização e divulgação dos serviços/produtos turísticos, que possibilitem atender as necessidades exigidas pela demanda e o desenvolvimento sustentável da população receptora. Utilizando como foco o distrito de Paranapiacaba, na cidade de Santo André/SP, foi feita uma pesquisa descritiva, em que inicialmente foram utilizados dados secundários e, em seguida, foi realizada a coleta de dados primários por meio de entrevistas programadas e observação direta em campo dos agentes envolvidos. Os resultados obtidos indicam a necessidade da consolidação de uma entidade supra-empresarial que exerça a governança e que seja capaz de agregar os interesses dos diversos setores, além de garantir a implantação de uma série de ações que venham contribuir para a criação de vantagens competitivas.

#### PALAVRAS-CHAVE:

Cluster turístico. Cluster. Estratégia. Avaliação de estratégia. Turismo.

#### ABSTRACT:

*This article aims to use the contribution of the cluster concept for strategic assessment and propose a review of opportunities in the tourism sector, considering all involved in creating, marketing and distribution of services and/or tourism products that can help the requirements afforded by the demands and needs and sustainable development of the receiving population. In this sense, using as its focus the Paranapiacaba district in the city of Santo André (State of São Paulo) a descriptive research was conducted, in which secondary data were used initially, and then we collected primary data through interviews and scheduled direct observation of the agents involved in the field. The results of the research indicate that the consolidation of a comprehensive institution is*

*necessary to be engaged in governance. On the other side, it might be able to aggregate the interests of various sectors and to ensure the implementation of serial actions that can contribute to the creation of competitive advantages.*

**KEY-WORDS:**

*Tourism cluster. Cluster. Strategy. Strategy evaluation. Tourism.*

## 1. INTRODUÇÃO

Desde que o economista inglês Alfred Marshall (1925) descreveu as vantagens da existência num país de determinadas regiões nas quais havia uma concentração de empresas dedicadas a um determinado produto ou ramo de negócios, que as aglomerações têm chamado a atenção de diversos pesquisadores em diferentes áreas de conhecimento. Mais recentemente, Porter (1989) constatou que a existência do fenômeno da concentração geográfica de empresas afins trazia vantagens competitivas para as organizações nela inseridas e para a região como um todo. O autor nominou esta aglomeração de empresas com o termo *cluster*. Daí em diante, o conceito de *cluster* tomou vulto e passou a representar diversos ambientes empresariais, tais como *clusters* industriais, comerciais, tecnológicos, religiosos, agro-industriais e turísticos, entre outros.

Tendo em vista a importância fundamental que a atividade turística tem apresentado na economia dos países, notadamente com os avanços da comunicação e da tecnologia, o presente artigo pretende apresentar uma proposta de análise para avaliação de clusters turísticos. Nesse contexto se desenvolveu este trabalho, como a proposição de avaliar a contribuição do conceito de cluster para análise das oportunidades no setor turístico, identificando assim as estratégias de desenvolvimento existentes. Para tanto, a metodologia de análise para avaliação de clusters turísticos proposta neste trabalho foi testada na Vila de Paranapiacaba, município de Santo André (SP).

O artigo apresenta em seu referencial teórico a literatura acerca dos pilares basais da pesquisa, quais sejam: cluster, cluster turístico e avaliação de cluster. Posteriormente é exposta a metodologia da pesquisa de campo, sendo ainda apresentados os principais resultados auferidos. Por fim, as considerações finais são apresentadas, bem como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Cluster

A partir da publicação da obra “A Vantagem Competitiva das Nações” por Michael Porter (1989), o fenômeno denominado pelo autor como *cluster* tem assumido cada vez mais relevância na busca pelo entendimento da competitividade de empresas e regiões. Zaccarelli (2000, p. 12) conceitua *cluster* como “um conjunto de empresas similares e complementares, localizadas em um mesmo e restrito espaço geográfico que competem com empresas de fora deste agrupamento pertencentes ou não a outros clusters”. Assim, ao verificar o ambiente concorrencial do mercado turístico, é possível identificar tais características, que acabam movimentando o consumidor de produtos turísticos até o local do consumo – o destino turístico.

Ainda de acordo com Zaccarelli et al. (2008), é possível reconhecer que um cluster se institui ou existe independentemente do reconhecimento ou da consciência que as empresas têm dele. Assim, dentro de determinadas condições, negócios concentrados numa mesma região desenvolvem naturalmente o comportamento de um sistema, com efeitos extraordinários sobre a competitividade do conjunto de organizações como um todo integrado.

Embora no mercado turístico possam ser identificadas várias localidades, que pelas relações empresariais e características locais, administrativas, econômicas e estruturais possam ser consideradas *clusters* turísticos, os planejadores e administradores do turismo optam por outros critérios de análise na tentativa de identificar e classificar os espaços turísticos. Um primeiro critério a ser utilizado é proposto por Boullón (1990) ao identificar os espaços turísticos que reúnem empresas e atrativos pelo aspecto geográfico, em categorias como unidades, complexos, centros, áreas, pólos ou zonas turísticas. Uma definição muito comum para expressar estes espaços, segundo Petrocchi (1998), é a denominação de pólos turísticos como regiões que exercem grande atratividade sobre determinado segmento de turistas reais ou potenciais.

Como segunda alternativa para tal identificação, é possível recorrer à análise do turismo pelo aspecto de segmentação, que propõe a segregação em dois campos distintos, conforme Pires (2006). O primeiro de acordo com o tipo de oferta: turismo rural, ecológico, de aventura, de eventos, de

negócios, de saúde, religioso, de diversão ou recreativo. O segundo voltado ao tipo de demanda: turismo familiar, popular, terceira idade, público GLBT, entre outros.

A junção desses conceitos sobre espaço geográfico e segmentação originou novas estratégias de administração do turismo no Brasil, que por vezes basearam-se no conceito de *clusters*, ou seja, espaços geograficamente organizados e mercadologicamente identificados, nos quais a atividade turística é notadamente influente. Estes critérios, na visão do consumidor, deixam fora da análise a identificação das relações existentes entre as empresas e outros fatores preponderantes para a caracterização dos *clusters* turísticos.

Contudo, o critério de análise de *cluster* supera as noções anteriores ao identificar um conjunto mais amplo e completo. Dessa forma, em um *cluster* deve existir, além da proximidade física e geográfica entre as empresas que o compõem, a noção de complementaridade e de heterogeneidade dos serviços oferecidos, bem como a competição entre as empresas. Esse último aspecto pode garantir vantagens ao consumidor ao adquirir produtos e serviços e, principalmente, facilitação de identificação da estratégia de competição com outras empresas situadas fora do *cluster* ou ainda com outros *clusters* turísticos existentes, além de outros requisitos que demonstram o grau de evolução local ou de complexidade do *cluster* em si. Assim, Jackson (2012) evidencia que as características propostas originariamente por Porter (1989) a respeito de *clusters* são largamente aplicáveis aos *clusters* turísticos em específico.

Em reconhecimento a esta realidade identificam-se iniciativas recentes do Ministério do Turismo no investimento e desenvolvimento de *clusters* turísticos. Tais ações estão inseridas no Programa de Regionalização do Turismo, que visa à aproximação do mercado turístico às características evidenciadas no conceito de cluster (MTUR, 2007).

## **2.2. Cluster turístico**

O entendimento do fenômeno turístico e dos componentes do mercado turístico é necessário para a uniformização de uma linguagem e de um campo de atuação, uma vez que pesquisadores de diferentes áreas adotam visões diversificadas sobre o conceito de turismo. A Organização Mundial de Turismo - OMT (2005) entende turismo como um conjunto de atividades que atende as necessidades das pessoas, enquanto estas se encontram espontaneamente fora de seus municípios de

residência habitual, desenvolvendo ações voltadas ao lazer ou aos negócios, que resultem em remuneração no local visitado. Assim para que exista o produto turístico, o turista deve deslocar-se até o ponto de consumo, ou seja, a localidade turística.

Tendo em vista o atual desenvolvimento do setor, algumas tendências foram apontadas para os próximos vinte anos pela OMT e descritas por Beni (2003) ao justificar o interesse em identificar e utilizar o conceito de *clusters* turísticos, quais sejam:

- A globalização tende a valorizar a localidade como um bem único e insubstituível;
- A alta tecnologia utilizada na divulgação e distribuição dos produtos turísticos exerce influência na escolha do destino turístico, alterando significativamente o fluxo de turistas;
- A demanda turística cada vez mais tende a fazer com que o consumidor viaje mais vezes, por períodos menores, em diferentes épocas do ano e para lugares mais próximos. Assim, as viagens de longa distância terão de oferecer vantagens, rapidez e tecnologia de ponta;
- A demanda turística também passa a buscar confortos básicos e aventuras orientadas, além da busca de conhecimento e novas experiências;
- O desenvolvimento de novos produtos turísticos procura atingir novos mercados com ofertas diferenciadas, como ecologia, ambientes rurais e aventura, além de combinar entretenimento, educação e excitação;
- O mercado turístico tende a passar por um antagonismo que, ao mesmo tempo, apresenta um perfil cada vez mais preocupado com a questão ambiental e deseja consumir produtos em larga escala, massificados e mais baratos.

Os aspectos anteriormente indicados apontam para a necessidade de um planejamento conjunto da atividade do turismo por parte de todos os agentes envolvidos na criação, divulgação e comercialização dos produtos turísticos. Dessa forma, busca-se o atendimento concomitante de requisitos e necessidades exigidos pela demanda, além do desenvolvimento sustentável da oferta para a população receptora.

Diversos estudos têm sido conduzidos por pesquisadores da área acerca da importância do fenômeno *cluster* turístico, notadamente em função de sua relevância econômica para a região na

qual esteja inserido. Jackson e Murphy (2006) argumentam haver grande potencial de aplicação da teoria desenvolvida acerca de *clusters* como ferramenta analítica voltada ao estudo do turismo. Ou seja, alguns dos atributos da teoria de *cluster* são amplamente aplicáveis ao turismo, visando assim a melhor compreensão do sucesso econômico de determinada região. Pesquisa conduzida por Yang (2012) evidenciou haver relação positiva entre o desenvolvimento turístico e a maior densidade de aglomeração de atores envolvidos no processo turístico de determinada região, o que revela a importância dessas concentrações geográficas voltadas ao turismo.

Novelli, Schmitz e Spencer (2006) destacam o papel colaborativo exercido por pequenas e médias empresas junto a organizações de maior porte na evolução e fortalecimento de *clusters* turísticos. Erkuş-Öztürk (2009) analisou os relacionamentos entre organizações de diferentes tamanhos em *clusters* turísticos, concluindo que as organizações de maior porte são atores determinantes para o fortalecimento do sucesso dos relacionamentos desenvolvidos em *clusters* turísticos.

A caracterização do *cluster* turístico assume aspectos distintos das demais atividades produtivas, pois como enfatizam Ikeda e Oliveira (2000), os produtos turísticos evidenciam características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Intangibilidade por não poderem ser tocados ou experimentados antes da aquisição; inseparabilidade, por serem produzidos e consumidos simultaneamente; heterogeneidade, já que dependem de quem os produz e da percepção de quem os consome e, por fim, perecibilidade, por não poderem ser estocados. Soma-se a isso a análise do ambiente do mercado turístico, que por si só, pode apontar diferentes necessidades de estruturação de cada região. Tais necessidades serão diferenciadas, de acordo com as características do produto ofertado e da atratividade sobre a demanda pretendida.

Lickorish e Jenkis (2000) enfatizam que o turismo é uma atividade que não pode ser analisada sob um único enfoque, seja ele econômico, social, cultural ou ambiental. Esta abrangência de fatores interfere em sua análise e justifica muitas das características que permitem considerá-lo sob o enfoque de *clusters*. Por outro lado, a tentativa de dimensionamento dos *clusters* turísticos traz a tona algumas dificuldades. Uma delas é a diversidade de fornecedores nas atividades turísticas, fazendo com que exista uma ampla gama de negócios representando esta indústria de serviços em específico. Outra dificuldade reside na imprecisão das medidas de produção do setor turístico, já que seus produtos não são de fácil mensuração.

Uma forma de incluir fornecedores de serviços, características de produção, distribuição e consumo dos produtos turísticos seria considerar o ambiente dos negócios existente no *cluster* turístico. Assim, estudo conduzido por Silva, Donaire e Gaspar (2009) inclui entre os participantes desse ambiente, além do turista como consumidor final, cerca de 17 negócios correlatos, a saber: 1. Agências de viagem (distribuidoras de serviços turísticos); 2. Operadoras turísticas (organizadoras de pacotes turísticos); 3. Organizadoras de eventos; 4. Hospedagem de todos os tipos; 5. Transportes (aéreos, rodoviários e urbanos); 6. Agências de receptivo (responsáveis pelos serviços no destino); 7. Locadoras de veículos; 8. Instituições financeiras e administradoras de cartões de crédito (financiadores da venda dos serviços); 9. Órgãos oficiais específicos (administradores do patrimônio natural, artístico, arquitetônico e histórico); 10. Mídia especializada (imprensa e eletrônica dirigida ao turista); 11. Atividades de lazer e entretenimento (restaurantes, bares, casas noturnas, parques temáticos, museus, centros culturais etc.); 12. Atividades comerciais (lojas, artesanato, confecções, etc.); 13. Instituições de ensino (para formação da mão de obra); 14. Empresas seguradoras; 15. Despachantes; 16. Sistemas de informações turísticas e, por fim, 17. Negócios correlatos (câmbio, economia informal etc.).

Visando delimitar a análise desse ambiente e focalizar seus aspectos mais significativos, empregou-se a proposição formulada por Beni (1998) que, considerando a relação de interdependência da produção e distribuição do sistema de turismo, propõe focalizar o transporte, as agências de viagem, as operadoras, os hotéis, os restaurantes e o turista. Tal consideração coincide com proposta por Tomelin (2001), que considera como tripé básico do produto turístico o agenciamento (incluindo operadoras, agências de viagens e organizadores de eventos), o transporte e os meios de hospedagem. Assim, o produto turístico inicia-se no agenciamento, passa pela organização do transporte e hospedagem para, em seguida, agregar atividades consideradas como serviços de apoio do ambiente dos negócios do *cluster* turístico.

Esse ambiente complexo evidencia como característica mais significativa o relacionamento existente entre os participantes do *cluster* turístico – os produtos turísticos podem ser comercializados por meio dos produtores diretamente, dos distribuidores oficiais ou ainda de intermediários eventuais. A partir disso, um leque enorme de relacionamentos entre seus membros

torna-se viável, o que, dependendo das condições de mercado, pode torná-los parceiros, distribuidores ou concorrentes, dificultando assim a integração entre eles.

Beni (2005) descreve o *cluster* de turismo como um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico contínuo ou descontínuo, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com eficiência coletiva, coesão social e política, além de articulação da cadeia produtiva e cultura associativa com excelência gerencial, em redes de empresas que possam gerar vantagens estratégicas comparativas e competitivas. O autor enfatiza também que esta é a forma de maior sucesso, pois promove a articulação (integração e interação) de um modelo de gestão de uma destinação turística, definindo assim suas modalidades de promoção, comercialização, desenvolvimento e cooperação existentes entre agentes econômicos, culturais, políticos e sociais de um local ou região.

Porém, ao mesmo tempo, Beni (2005) adverte que um *cluster* turístico precisa de um plano estratégico, que crie uma estrutura de gestão em que a participação de segmentos empresariais e organizações sociais permita atingir compromissos permanentes entre a iniciativa privada e o setor público, por meio de instrumentos que conduzam para a gestão compartilhada, participação mútua em custos e definição de programas e produtos de promoção turística que superem modos tradicionais de fazê-la, além da elaboração e promoção de produtos que conjuguem sua oferta com sua própria rentabilidade.

Nesse sentido, para se estabelecer esse plano estratégico de gestão compartilhada, é importante que se desenvolva uma metodologia para a avaliação do ambiente de negócios do *cluster* turístico, por meio da qual possam ser identificadas as oportunidades e que se estabeleçam as premissas necessárias para a concretização das vantagens competitivas evidenciadas.

### **2.3. Avaliação de um cluster**

Zaccarelli et al. (2008) enfatizam que um *cluster* de negócios deve ser percebido como “sistema evolutivo”, cujas partes mais relevantes são empresas interagindo entre si, de forma peculiar e específica, e o resultado dessas interações é uma notável capacidade de competir. Assim, as empresas situadas no *cluster* desfrutam de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas. Os autores sustentam ainda que o *cluster* se inicia por um ponto de partida (agrupamento

inicial de empresas, geralmente semelhantes) que apresenta a vantagem de exercer potencialmente maior atração de clientes, o que por sua vez provoca um sistema evolutivo, ampliando o número de empresas e a variedade de produtos a serem oferecidos, por um processo natural de auto-organização. Esse processo, responde pelo desempenho competitivo dos *clusters* e cresce naturalmente até determinado ponto, a partir do qual passa a necessitar de uma governança supra-empresarial, que passaria a responder pela estratégia orientadora do *cluster*. Caso isso não ocorra há uma tendência em direção ao empobrecimento do cluster e à sua estagnação ou até falência.

Dessa forma, sugerem os autores que a avaliação do desempenho competitivo de um *cluster* e o estabelecimento de sua estratégia de resultados, deve obedecer aos seguintes passos:

- Inventariar o conjunto de efeitos do sistema que são do interesse do analista, descrevendo-os e identificando-os individualmente como componentes de um sistema;
- Examinar cada efeito, vinculando-os a seus determinantes e mapeando-os como resultado de relações de causa-efeito pertinentes ao escopo da análise;
- Avaliar e validar compatibilidade entre os efeitos identificados, revisando-se etapas anteriores, no caso de reconhecimento e indicações de incongruência entre os efeitos;
- Considerar cada efeito do sistema como um fundamento que constituirá os componentes de um sistema correlato, porém diferenciado do sistema social complexo original;
- Investigar interações entre os fundamentos, estabelecendo lógicas de relacionamento entre eles, como plataformas de acesso ao sistema de forma integral para fins de análise.

Nesse sentido, Zaccarelli et al. (2008) identificam como efeitos do sistema, os fundamentos que determinam a performance competitiva dos *clusters*:

1º Grupo – Viável por auto-organização e não demanda governança supra-empresarial

- 1 – Concentração geográfica;
- 2 – Abrangência de negócios e instituições viáveis e relevantes;
- 3 – Especialização das empresas;
- 4 – Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;
- 5 – Complementaridade de empresas de cada negócio;
- 6 – Cooperação entre empresas do *cluster*;

7 – Substituição seletiva de negócios do *cluster*;

8 – Uniformidade do nível tecnológico;

9 – Cultura da comunidade adaptada ao *cluster*;

2º Grupo – inviável por auto-organização e demanda governança supra-empresarial

10 – Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias; e

11 – Gestão estratégica orientada para lucro agregado do *cluster*.

Finalizando, ao efetuar a análise dos fundamentos do cluster turístico com base na proposta descrita por Zaccarelli et al (2008), identifica-se a situação de sua performance competitiva, à luz de cada um de seus fundamentos, propondo uma estratégia de resultado orientada para o lucro agregado do cluster, onde serão avaliados aspectos a serem modificados e melhorados, bem como novas oportunidades de negócios.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Triviños (1990), para realizar um trabalho científico há necessidade de estabelecer, em princípio, a natureza da investigação que represente de forma adequada à escolha da abordagem a ser utilizada e, em segundo plano, que integre o método de pesquisa ao de coleta dos dados. Tendo em vista que o objeto do trabalho busca propor uma metodologia para avaliação estratégica de *clusters* turísticos, foi realizado um estudo descritivo, no qual foi necessária a utilização de múltiplas fontes de evidência, quais sejam: dados secundários, entrevistas e observação direta. Este posicionamento vai ao encontro do que propõe Gil (2010) ao afirmar que os estudos descritivos, utilizados para evidenciar as características de determinada população ou fenômeno, não se limitam a apenas um método de coleta de dados. Na visão de Sampieri, Collado e Lucio (2006), em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e coletam-se informações sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

Assim inicialmente buscou-se efetuar uma pesquisa de dados secundários em instituições públicas e privadas, que pudessem fornecer informações estatísticas disponíveis sobre a região geográfica do *cluster* em análise. Na visão de Boyd Jr. e Westfall (1978), a opção de buscar dados secundários deve sempre preceder qualquer alternativa de obtenção de dados primários, pela economia e pela

rapidez com que se obtêm as informações. Tal procedimento permitiu efetuar a caracterização espacial do *cluster*, sua delimitação e identificação dos recursos.

De posse dessas informações, teve início o levantamento dos dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com os principais protagonistas atuantes no *cluster*, identificados na fase inicial. Conforme coloca Triviños (1990), a entrevista semi-estruturada tem origem em um roteiro de questões-guia, que parte de certos questionamentos básicos que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de informações adicionais que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do pesquisado.

Complementarmente às entrevistas realizadas, foi utilizada a observação direta em campo dos agentes envolvidos, no sentido de levantar dados suplementares significativos e auxiliar a interpretação dos dados obtidos. A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a obter as informações necessárias. A observação, na visão de Gil (1999), apresenta como principal vantagem a de que os fatos são percebidos diretamente, reduzindo assim a subjetividade que permeia todo o processo de investigação social.

Estas técnicas de coleta de dados serviram de suporte para a idealização do modelo de pesquisa proposto para avaliação estratégica de *clusters* turísticos, com base na metodologia de análise proposta por Zaccarelli et al. (2008). Tal metodologia é composta pelas seguintes etapas de pesquisa:

1) Descrição espacial do *cluster*

- a) Caracterização geográfica do macro espaço geo-político organizado do *cluster*;
- b) Delimitação geo-turística da região abrangida pelo *cluster*;
- c) Identificação dos recursos, atrativos, serviços e infra-estrutura, relacionados à área de turismo, já explorados e a explorar;
- d) Descrição da situação atual do espaço em estudo.

2) Caracterização dos agentes envolvidos com a atividade turística no *cluster*

- a) Agentes do agenciamento; da hospedagem/alimentação; do transporte; do setor público; das organizações de representatividade civil;

- b) Descrição dos negócios turísticos no *cluster*.
- 3) Análise dos negócios turísticos no cluster
- a) Verificação da variedade, da complementaridade, da competitividade e da cooperação existentes no ambiente de negócios;
  - b) Verificação do grau de especialização e do nível tecnológico das empresas e serviços existentes;
  - c) Análise dos recursos e atrativos;
  - d) Análise da atuação do setor público e da sociedade civil no *cluster*.
- 4) Verificação dos índices de sustentação dos negócios turísticos do cluster
- a) Análise da cultura da sociedade adaptada às atividades de turismo;
  - b) Verificação das condições patrimoniais dos recursos e atrativos naturais e culturais (manutenção, conservação, preservação e restauro);
  - c) Descrição das condições de mão-de-obra disponível (qualificação e quantificação);
  - d) Estratégia de resultados obtidos (individuais e coletivos).
- 5) Descrição das oportunidades de negócios turísticos no cluster.
- a) Análise das necessidades e oportunidades do *cluster*.
- 6) Estratégia de resultados orientada para o cluster
- a) Implantação/desenvolvimento da governança supra-empresarial;
  - b) Planejamento da estratégia para melhoria da competitividade do *cluster*.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Descrição espacial do cluster**

#### 4.1.1. Caracterização geográfica do espaço geopolítico

A Vila de Paranapiacaba, objeto do presente estudo, faz parte do município de Santo André, que se localiza na região denominada Grande ABC, Região Metropolitana de São Paulo - Estado de São Paulo.

#### 4.1.2. Delimitação geopolítica da região – “A VILA” e de seus atrativos

Verifica-se que o distrito de Paranapiacaba – “A VILA” representa a maior extensão territorial do município de Santo André, sendo que grande parte dele abriga os recursos naturais da Mata Atlântica, que estão preservados pelo Parque Natural Municipal Nascentes de Paranapiacaba. O parque é uma Unidade de Conservação criada em 05 de junho de 2003, pela Prefeitura de Santo André, com o objetivo de proporcionar a manutenção do equilíbrio do ecossistema para usufruto das gerações atuais e futuras.

Esse parque tem uma área de mais de quatro milhões de metros quadrados, com muitos representantes da flora e da fauna silvestre. Do alto da serra descem as nascentes do Rio Grande, principal braço formador da Represa Billings, que abastece a região metropolitana de São Paulo. Além dessa riqueza ambiental, a Vila se destaca também pelo patrimônio cultural, tendo atrativos históricos, arquitetônicos e tecnológicos de reconhecido diferencial e valor turístico. Tais diferenciais estão amparos do Condephaat (Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo) por meio da Resolução 37, de 30 de setembro de 1987, que tombou a Vila de Paranapiacaba e entorno como patrimônio histórico, atitude repetida, em 2002, pelo Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico Nacional) e, em 2003, pelo órgão municipal equivalente, o Condephapasa. Além disso, consolidando definitivamente a Vila de Paranapiacaba, em 2003 a Prefeitura de Santo André comprou a Vila Ferroviária da Rede Ferroviária Federal e iniciou a recuperação e preservação local, alavancando assim seu desenvolvimento.

A Vila abriga amplo leque de patrimônios naturais e artificiais, que se desdobram entre atrativos arquitetônicos, históricos, técnicos e culturais como a tradição local, os eventos e a diversidade de artistas plásticos, que fazem do local ponto de inspiração e exposição de suas criações. Entre eles: Estação do Alto da Serra (1863), Passarela metálica sobre o corredor ferroviário, Clube União Lyra Serrano (1903), Castelinho (1897), Edifício do Mercado (1899), Casa Fox (1901), Igreja Bom Jesus de Paranapiacaba (1889).

Entre os atrativos culturais, a Vila tem procurado desenvolver um calendário de eventos e atraído com isso um número considerável de visitantes que inclui: Copa Brasil de Cross Country (fevereiro), Bailes de Carnaval do Lira (fevereiro/março), Aniversário da Cidade e Festa do Cambuci (abril), Dia do Meio Ambiente e Festa Junina (junho), Festa do Padroeiro Bom Jesus de

Paranapiacaba (agosto), Festival da Comida Caseira (agosto), Semana e Missa do Ferroviário (setembro), Festival de Jardins (setembro), Baile de Aniversário do Clube União Lira Serrano (outubro), Baile das Bruxas (outubro), Programação Natalina e com significativo destaque para o Festival de Inverno, que ocorre no mês de julho e vem se tornando um dos principais eventos no inverno do Estado de São Paulo.

Outras manifestações culturais e expressões artísticas se dão por meio de diversos artesãos e artistas que produzem e comercializam sua arte na cidade: Anita Tapeçaria, Tony Gonzagto – artista plástico, Pau d’Arco dos artesãos Sergio Chistou e Regina Miguel, Colibri Art’s Canudos do artista Ubiratam Freire, Antonio Lus do artista Antonio Carlos dos Reis, Sons e Tons da Terra dos artistas Lisa e Monique Caboclo e Valter Jurys, Olho d’Água dos artistas Iris Marques e Luiz Carlos da Silva, Portal das Artes do artesão José Felix, Arte e Criatividade do artista Kiko.

Finalizando, é possível citar ainda o patrimônio tecnológico da Estrada de Ferro São Paulo Railway, atual Santos-Jundiaí, que apresenta um rico potencial de exploração turística e técnica, representado pelo Museu Funicular, que tem o único exemplar de sistema funicular usado para o sistema de tração de estrada de ferro, além de máquinas, da Maria-Fumaça e de outras peças ferroviárias, como vagões especiais da Família Real e o vagão fúnebre.

## **4.2. Caracterização dos agentes envolvidos**

### **4.2.1. A população**

Em pesquisa realizada por Meyer (2000), a população da Vila era de 2.130 moradores, dos quais 463 se situam na Parte Alta, que abrange 3,53 km<sup>2</sup> e 1.667 se situam na Parte Baixa com 1.03 km<sup>2</sup>. Desse total de moradores 58,7% são mulheres e 41,3 % homens.

### **4.2.2. Poder público**

A subprefeitura de Paranapiacaba e o Parque Andreense foram criados em 2001 e têm como principal objetivo recuperar a Vila da decadência e do ostracismo em que ela se encontrava no período anterior, quando estava sob o domínio da Rede Ferroviária Federal. Os principais eixos estratégicos da gestão do turismo na Vila são:

- A conscientização da população sobre as questões ambientais e turísticas;
- Participação dos moradores junto às decisões da administração municipal;
- Políticas de desenvolvimento social e econômico estruturadas em torno de ações de qualificação profissional, do desenvolvimento de pequenos empreendimentos e da organização da comunidade em associações, cooperativas e grupos informais;
- Gestão do patrimônio para a organização, regulamentação, uso e ocupação dos imóveis;
- Adaptação da infra-estrutura existente, considerando as necessidades atuais e os cuidados e limitações impostas pelos órgãos de defesa do patrimônio para não provocar a descaracterização do sítio tombado.

Atuando sobre esses eixos o Conselho de Representantes de Paranapiacaba, é composto por 14 titulares e 14 suplentes da comunidade e o mesmo número de componentes do poder público, e tem por objetivo estabelecer um espaço mais democrático de discussões, reflexões, encaminhamentos e definições de políticas públicas para a região. Existe também a Câmara Técnica de Paranapiacaba que reúne representantes da comunidade eleitos pela Vila e membros da Administração Pública para discutir e encaminhar os temas relacionados especificamente à região.

#### 4.2.3. As associações

A Vila atrai diferentes entidades interessadas nas questões ambientais, culturais e sociais, onde se destacam pelo menos oito, todas com projetos e ações práticas de interesse local, seja pela configuração geofísica ou social.

#### 4.2.4. As empresas

A Subprefeitura regula a abertura de todos os negócios, por meio da concessão dos imóveis e da determinação do tipo de empreendimento a ser estabelecido. Essa prática é formalizada através de regulamentos disponibilizados aos empreendedores que determinam modo de operação, períodos de funcionamento, responsabilidades e direitos dos estabelecimentos. Atualmente os negócios na Vila de Paranapiacaba contam com a seguinte estrutura, Tabela 1:

Tabela 1 Negócios na Vila

| Ramo de atividade                            | Nº empresas | %      |
|--|-------------|--------|
| Hospedagem                                   | 30          | 42,85% |
| Alimentação                                  | 14          | 20,00% |
| Ateliês Residências                          | 13          | 18,30% |
| Comércio em Geral                            | 8           | 11,42% |
| Empresas/Associações de Receptivo/Ecoturismo | 5           | 7,14%  |

### 4.3. Análise dos negócios turísticos do *cluster*

#### 4.3.1. Análise do macro ambiente da Vila

Um fator fundamental para o desenvolvimento de negócios turísticos é a existência de uma base patrimonial de recursos e atrativos culturais e naturais, que contribuam para a captação de turistas, além de políticas públicas. Feita a observação e a análise dos fatores que compõem o cenário da Vila identificaram-se as relações existentes entre os componentes que interferem no ambiente de negócios e que podem ser sintetizadas conforme apresentado na Figura 1:

Em seguida à visualização do macro ambiente passa-se à etapa de identificação do ambiente local, caracterizando os agentes atuantes e as ligações estabelecidas entre eles. A necessidade de se fazer essa análise reside no fato de que nenhuma empresa se estabelece sem manter relações com a localidade, principalmente na Vila onde a concessão passa pela aprovação da Sub-prefeitura. A questão das relações entre os diversos agentes que compõem o ambiente local pode ocorrer formal ou informalmente, mas sua intensidade é importante para a evolução do *cluster*.

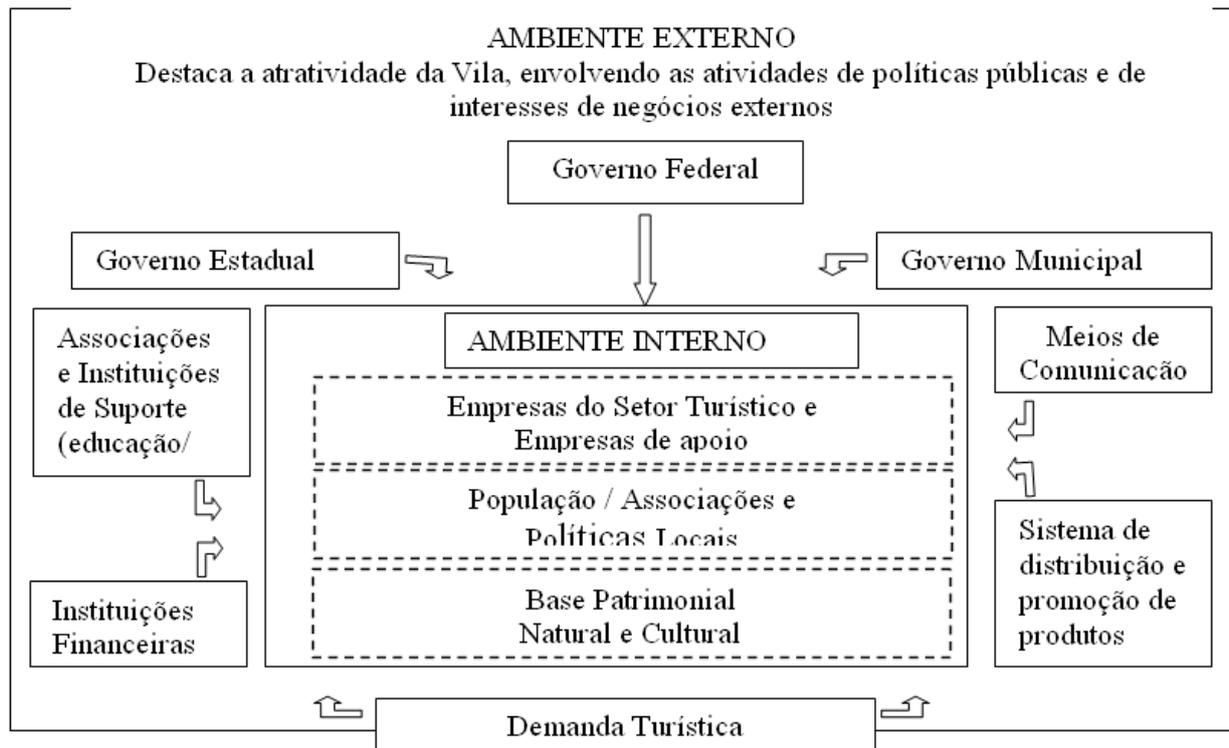


Figura 1 Macro ambiente de negócios turísticos

O organograma da Figura 2 apresenta todos os agentes locais que atuam na Vila. A partir desse contexto, foram estabelecidas as relações existentes entre eles elaborando-se assim o Macro Ambiente Turístico da Vila de Paranapiacaba. Como resultado desta análise, fica evidente que há uma polarização entre o que pode ser chamado de população local (conjunto que inclui as empresas, a própria população e as associações locais) e, de outro lado, o poder público. Isso se deve ao fato de que sob a gestão da Rede Ferroviária Federal, as decisões sobre a administração da localidade ficavam concentradas no Rio de Janeiro, causando um distanciamento que ainda persiste entre esses dois grupos de atores.

Após a aquisição da Vila, em 2002, pela Prefeitura de Santo André, e da instalação da Subprefeitura de Paranapiacaba, vem sendo desenvolvida uma série de atividades para uma maior integração entre a comunidade e o setor público. Observam-se que algumas propostas desenvolvidas pela Subprefeitura apresentam similaridade com as defendidas por Porter (1999), como medidas fundamentais a serem exercidas pelo poder público junto aos componentes locais para aprimoramento dos *clusters*. Entre elas, destacam-se as seguintes:

- Eliminação das barreiras à competição local, por meio do acompanhamento dos empreendimentos e da abertura de licitações para os novos empreendimentos;
- Organização dos órgãos governamentais pertinentes em torno do *cluster*;
- Concentração de esforços para atrair investimentos externos para o *cluster*;
- Ênfase na promoção para a captação de turistas;
- Criação de programas especializados de educação/treinamento para a população local;
- Ampliação da infra-estrutura de transporte, comunicação e outras áreas;
- Promoção de encontros para reunir os participantes do *cluster*;
- Implementação de atividades de pesquisa sobre as atividades do *cluster*;
- Criação de normas regulamentares, dinâmicas e pró-inovação relacionadas ao *cluster*;
- Patrocínio de atividades independentes para os produtos e serviços do *cluster*.

Pela análise do macro-ambiente, o setor empresarial está baseado na população local, conforme pretensão da Subprefeitura que vislumbra o envolvimento da comunidade nas iniciativas de estabelecimento de empreendimentos turísticos que gerem emprego e renda para a própria comunidade.

Este possivelmente deve ser o principal desafio, visto que, como afirma Porter (1999), em *clusters*, o papel do poder público é o de encorajar, catalisar ou mesmo impelir as empresas a elevar suas aspirações e a alcançar níveis mais altos de competitividade. Entretanto, havendo um certo paternalismo do poder público ao proteger as empresas locais, haverá dificuldade de passar a liderança do desenvolvimento local das mãos da Subprefeitura para a iniciativa dos empresários. E isso será fundamental na transformação da Vila em um importante Pólo de Turismo. A Figura 2 mais adiante exibe o macro ambiente turístico de Paranapiacaba.

Nesse sentido, deveria haver também um envolvimento mais efetivo das associações e da sociedade civil no desenvolvimento de propostas de desenvolvimento. Tal envolvimento, porém, não tem ocorrido uma vez que nota-se certo distanciamento da realidade da população e do empresariado local.

Ainda não existem empresas de organização de eventos sediadas na Vila e não tem havido interesse de empresas externas na realização de eventos na localidade. A principal atividade nesse setor, o

Festival de Inverno, fica sob a responsabilidade da Subprefeitura. Situação semelhante ocorre com as agências de viagem e operadoras, que se caracterizam como importantes elos na distribuição do produto turístico. As associações locais – AMA e Ecoverde, bem como as empresas de turismo na Vila fazem tanto o trabalho receptivo quanto o de captação de visitantes. Em ambos os casos, seu foco se resume no trabalho junto às escolas de ensino fundamental e médio, público frequente na cidade durante a semana.

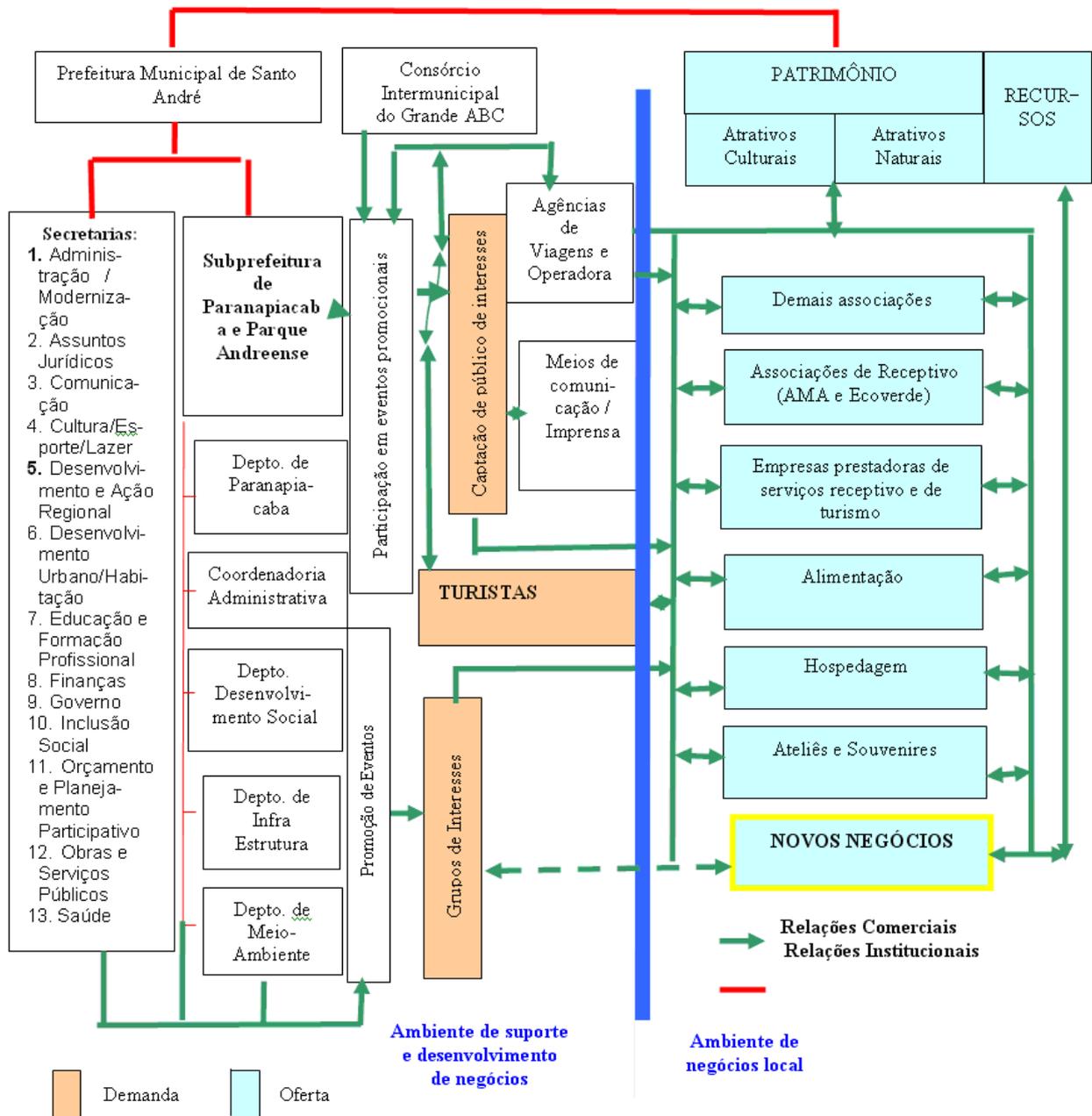


Figura 2 - Macro ambiente turístico de Paranapiacaba

A Figura 3 descreve o Ambiente de Negócios Turísticos da Vila de Paranapiacaba, em que o Patrimônio está subdividido em atrativos (culturais e naturais) e recursos. Isto porque os atrativos são responsáveis pelos negócios atualmente existentes e os recursos são a fonte de renovação desses negócios, além de fonte geradora de novos negócios. A junção dos recursos existentes e não transformados em atrativos com a exploração de públicos específicos é que levará ao fortalecimento da vantagem competitiva local na consolidação desse *cluster* turístico.

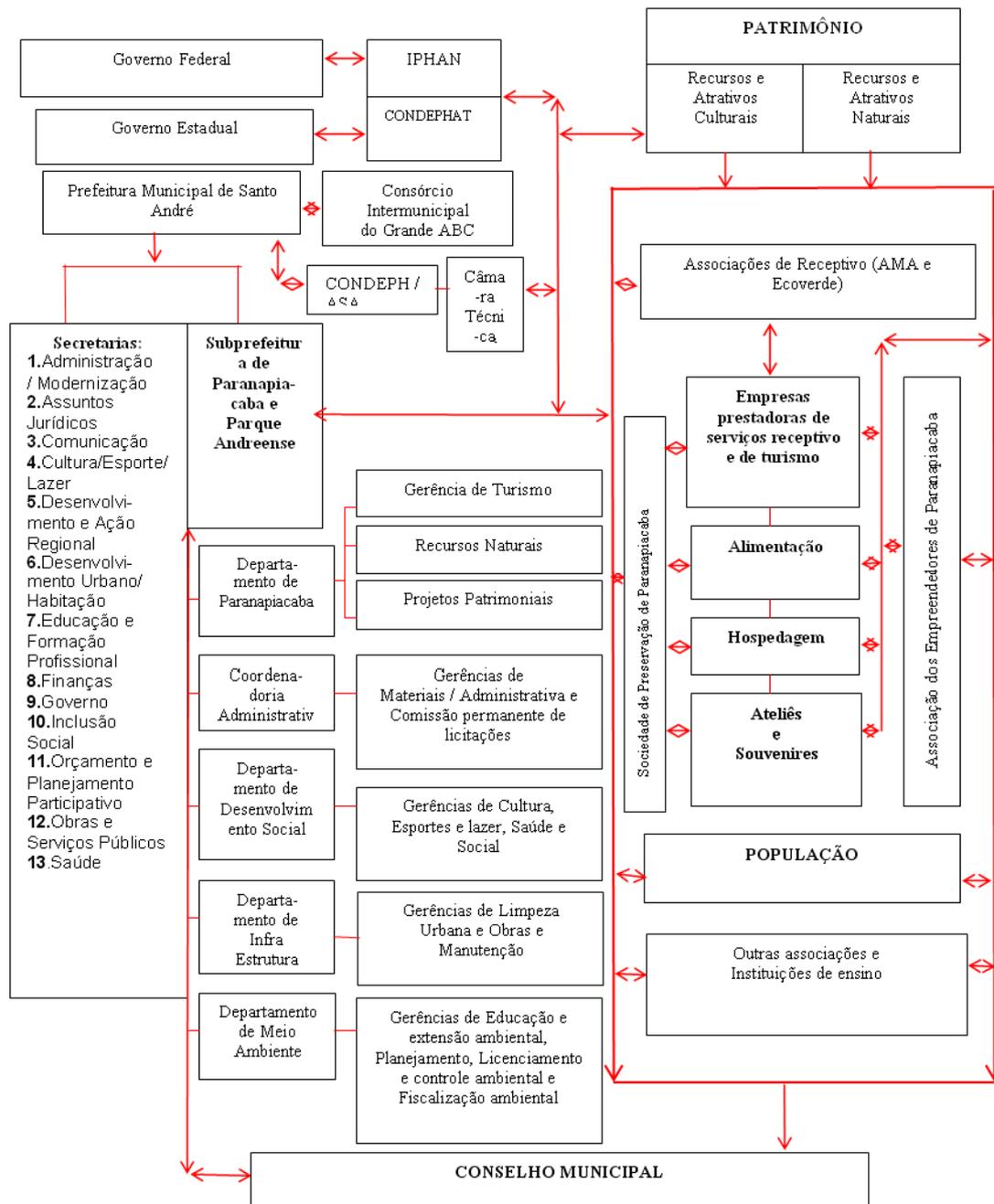


Figura 3: Ambiente de negócios turísticos da Vila de Paranapiacaba

Aqui são retratados os resultados da pesquisa de campo baseada na observação sistemática e nas 83 entrevistas realizadas junto ao setor público, empresários, população e associações locais que buscam descrever o comportamento empresarial quanto suas perspectivas de se estruturarem como um competitivo cluster turístico.

Buscou-se ainda caracterizar as condições dos insumos disponíveis na localidade pela avaliação das seguintes variáveis: 1) Localização privilegiada para atrair turistas; 2) Infra-estrutura de acesso; 3) Divulgação de atrativos e potencialidades; 4) Facilidade de comunicação com a demanda turística; 5) Mão de obra qualificada para trabalhar com o turismo; 6) Pessoas em condições de serem qualificadas para trabalhar com o turismo; 7) Recursos naturais capazes de atrair turistas da Grande São Paulo; 8) Recursos naturais capazes de atrair turistas do Brasil; 9) Recursos naturais capazes de atrair turistas do exterior; 10) Recursos culturais capazes de atrair turistas da Grande São Paulo; 11) Recursos culturais capazes de atrair turistas do Brasil; 12) Recursos culturais capazes de atrair turistas do exterior; 13) Infra-estrutura adequada para atrair turistas da Grande São Paulo; 14) Infra-estrutura adequada para atrair turistas do Brasil e 15) Infra-estrutura adequada para atrair turistas do exterior

Os resultados foram classificados em três estratos: abaixo da média, na média e acima da média, conforme apresentado na Tabela 2. Tais números mostram que a localização privilegiada e os recursos naturais e culturais são pontos de grande vantagem competitiva, mas que ficam ameaçados pelas baixas condições de acesso e uma infra-estrutura que está longe de ser considerada boa. Convém salientar também o potencial da mão-de-obra para treinamento, além da facilidade de comunicação com a demanda turística.

Tabela 2 - Percepção sobre as condições dos insumos

| VARIÁVEIS | ABAIXO | MÉDIA | ACIMA |
|-----------|--------|-------|-------|
| 1         | -      | 21    | 79    |
| 2         | 55     | 21    | 34    |
| 3         | 30     | 40    | 30    |
| 4         | 27     | 24    | 51    |
| 5         | 30     | 32    | 38    |
| 6         | 27     | 21    | 52    |
| 7         | 9      | 6     | 85    |
| 8         | 22     | 6     | 72    |
| 9         | 21     | 21    | 48    |
| 10        | 6      | 38    | 56    |

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| 11 | 27 | 29 | 44 |
| 12 | 30 | 26 | 44 |
| 13 | 32 | 47 | 21 |
| 14 | 44 | 38 | 18 |
| 15 | 42 | 44 | 14 |

Um segundo tópico avaliado foi a percepção da comunidade sobre o grau de exigência do turista quanto aos serviços turísticos da Vila e em relação à quantificação de uso de cada categoria. As variáveis selecionadas foram: 1) Grau de exigência dos turistas; 2) Usam os serviços de hospedagem com frequência; 3) Usam os serviços de alimentação com frequência; 4) Usam os serviços de receptivo com frequência e, por fim, 5) Usam os serviços de lojas e outras facilidades com frequência. Os resultados estão apresentados na tabela 3:

Tabela - 3 Percepção da comunidade sobre as condições de demanda

| VARIÁVEIS | ABAIXO | MÉDIA | ACIMA |
|-----------|--------|-------|-------|
| 1         | 15     | 46    | 39    |
| 2         | 24     | 21    | 55    |
| 3         | 15     | 18    | 67    |
| 4         | 19     | 22    | 59    |
| 5         | 53     | 16    | 31    |

Face ao exposto, verifica-se um nível normal de exigência, além da predominância dos serviços de alimentação, o que indica que os turistas, em sua maioria, não pernoitam na cidade e usam pouco os serviços de lojas e outras facilidades.

Um terceiro tópico da pesquisa se refere à competição entre empresas do mesmo setor, para saber se ela se situava acima da média, na média ou abaixo da média, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Competição entre empresas de um mesmo setor

| SETORES     | BAIXA | MÉDIA | ALTA |
|-------------|-------|-------|------|
| Hospedagem  | 21    | 28    | 51   |
| Alimentação | 18    | 30    | 52   |
| Ateliês     | 49    | 29    | 22   |
| Lojas       | 72    | 9     | 19   |
| Receptivo   | 38    | 16    | 46   |

Nota-se, portanto, que a comunidade entende que há mais rivalidade nos setores de hospedagem e alimentação, em virtude da existência de uma maior concentração de empresas nessas áreas, o que não ocorre com as lojas e os ateliês.

Finalizando, foi pesquisado como a comunidade analisa a questão da cooperação dos diversos setores no ambiente de negócios do turismo existente na Vila, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Cooperação dos setores no ambiente de negócios do turismo

| SETORES            | BAIXA | MÉDIA | ALTA |
|--------------------|-------|-------|------|
| Hospedagem         | 21    | 40    | 39   |
| Alimentação        | 26    | 39    | 35   |
| Ateliês            | 41    | 32    | 27   |
| Receptivo          | 38    | 21    | 41   |
| Lojas              | 58    | 18    | 24   |
| Associações locais | 18    | 37    | 45   |
| Serviços públicos  | 36    | 23    | 41   |

Nota-se que os setores que mais cooperam na formação de um ambiente propício ao turismo são as associações locais, serviços públicos e receptivos e os que menos cooperam são as lojas e os ateliês.

#### 4.3.2. Análise dos negócios turísticos em Paranapiacaba

Para fazer essa identificação foram usados os fundamentos apontados por Zaccarelli et al. (2008). Para tanto, esses fundamentos foram adaptados para o setor de turismo, cujas explicações se seguem:

1. Concentração geográfica - importante fator de vantagem competitiva pela existência de atrativos (naturais, culturais e outros) que se caracterizam pela atração de turistas, que pode ser acrescido pela proximidade de pólos emissores de demanda ou mesmo pela facilidade de acesso dos turistas ao local de oferta;
2. Abrangência de negócios e instituições viáveis e relevantes - diferencial competitivo caracterizado pelo atendimento e satisfação das diferentes demandas do mercado turístico, identificado pela existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio aos produtos e serviços turísticos oferecidos;
3. Especialização das empresas - na prestação de serviços turísticos a especialização é fundamental para a sobrevivência do negócio em si, visto que isto possibilita menores investimentos e custos inferiores;

4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas - inexistência de setores que tenham posições privilegiadas que possam inibir ou destruir outros setores fundamentais para atendimento do produto/serviço final a ser consumido pelo turista, que deve se caracterizar por uma extensa cadeia de produtores/fornecedores;
5. Complementaridade de empresas de cada negócio - diferencial competitivo associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada propiciada pela soma resultante da atuação de diferentes empresas formando um conjunto integrado de atendimento ao turista;
6. Cooperação entre empresas do *cluster* - na atividade turística é fundamental a cooperação entre o agenciamento (operadoras, agências de viagens e organizadores de eventos), transportadoras e hospedagem (hotéis e alimentação), visto que na formação do produto/serviço final essas atividades são interdependentes;
7. Substituição seletiva de negócios do *cluster* - na maioria dos negócios turísticos as baixas barreiras de entrada e de saída favorecem a substituição seletiva e a presença efetiva e permanente de empresas competentes, caso queiram continuar competindo;
8. Uniformidade do nível tecnológico - no turismo, a uniformidade fundamenta-se na acessibilidade de informações entre a demanda e a oferta, ou seja, todos os segmentos/agentes do *cluster* turístico, em sua área de atuação, devem obter formas de serem igualmente pesquisados, localizados, analisados e escolhidos pela demanda turística;
9. Cultura da comunidade adaptada ao *cluster* - existência de uma comunhão entre a atividade turística e a comunidade local - políticas, projetos e ações voltadas para promover o aumento da demanda turística local devem também proporcionar desenvolvimento e renda à comunidade local.

A partir dos fundamentos acima foram obtidas as seguintes informações:

Pode-se destacar a alta concentração geográfica, visto que mesmo reconhecendo que o subdistrito de Paranapiacaba e o Parque Andreense ocupam 47,7% do território do município de Santo André, representando 83,22 km<sup>2</sup> (se não forem considerados os recursos naturais das trilhas), o espaço da área urbanizada onde se concentram os recursos culturais e atrativos locais fica reduzido aos limites da Vila e seu entorno direto que representam cerca de 7,33 km<sup>2</sup>. Além disso, a área também apresenta uma proximidade com o mais importante centro emissor de turistas do Brasil, pois fica apenas a 44 km de distância do centro da cidade de São Paulo. No entanto, tais condições enfrentam

dois pontos negativos: as dificuldades de acesso e a falta de opções de meios de transporte para o local, o que reduz sobremaneira a vantagem competitiva da localização.

Em relação à abrangência de negócios e instituições viáveis e relevantes, nota-se na Vila uma carência estrutural. Sua vocação natural para o turismo ainda não atingiu um nível de maturidade para atrair localmente integrantes da extensa cadeia de produtores e fornecedores dos produtos/serviços turísticos. Assim, a Vila perde tanto na movimentação da economia local como em possibilitar melhores condições de custos menores para todos os setores de negócios do turismo. A realidade local é que a Vila não apresenta muitas empresas do mesmo tipo e não oferece outras alternativas para a satisfação das necessidades das diferentes demandas do mercado turístico.

No que se refere à especialização das empresas, verifica-se que ela fica muito limitada às atividades entendidas pela Subprefeitura como essenciais ao desenvolvimento do turismo e que se restringem a algumas empresas de hospedagem, ateliês e associações de ecoturismo. Embora haja algumas tentativas de atendimento específico, como é o caso do setor de alimentação, que apresenta restaurantes com comidas regionais, a grande maioria opta por atuar com comida caseira, o que acaba aumentando a competição entre os estabelecimentos.

Já em relação às posições privilegiadas, o que se nota é a baixíssima taxa de ocupação dos meios de hospedagem e uma ociosidade nos estabelecimentos de alimentação. Isto evidencia duas situações: a primeira indica que a Vila de Paranapiacaba tem trabalhado essencialmente com o turismo de um dia, necessitando assim buscar estimular uma demanda de hospedagem, para que com isso dê vazão aos serviços existentes e ainda possibilite a abertura de novas empresas do setor.

Verifica-se também que o aspecto da complementaridade entre os produtos/serviços turísticos fica prejudicado, pois a ociosidade não permite que as empresas se especializem em suas atividades específicas, muitas vezes desenvolvendo atividades genéricas. No que se refere à cooperação existente entre as empresas, verifica-se que esta é desenvolvida de forma natural no *cluster*. Esse fato se deve principalmente à condição de que as empresas são de propriedade de moradores locais e que se pressupõe a existência de um tipo de vínculo anterior à montagem dos empreendimentos.

Na Vila de Paranapiacaba, um pouco diferente do que ocorre no turismo de forma geral, existem altas barreiras de entrada para atuação na atividade turística, uma vez que os imóveis são controlados pela Prefeitura de Santo André e que cabe à Subprefeitura a abertura de licitações para a entrada de novas empresas. No caso das barreiras de saída elas estão sob controle dos órgãos públicos locais, que vigiam a qualidade do atendimento oferecido aos turistas. Dessa forma, a substituição seletiva não ocorre de forma natural, mas está sob o controle do poder público. Há uma uniformidade no nível tecnológico para estabelecer a comunicação entre os produtos/serviços oferecidos e a demanda turística, só que a mesma se caracteriza pela quase inexistência do uso de tecnologias que resultem na divulgação e comunicação dos setores turísticos disponíveis na Vila.

Em pesquisa feita junto à comunidade, fica claro que a cultura da sociedade está adaptada às atividades desse *cluster* turístico, visto que 56% dos pesquisados responderam que a população local aceita, entende e se envolve com o desenvolvimento do turismo local; 38% aceita, mas não se envolve e apenas 6% não aceita a atividade turística.

Face ao exposto, evidencia-se que na Vila de Paranapiacaba existe um ambiente de negócios de turismo incompleto com possibilidades de vir a se transformar em um *cluster* turístico. O que se nota no local é a ausência daquilo que Zaccarelli et al. (2008) chamam de fundamentos de segundo grupo, ou seja, características que os autores colocam como fundamentais para a consolidação de um *cluster* - uma efetiva governança supra-empresarial que busque melhorar o nível tecnológico existente no sentido de ampliar a comunicação entre a oferta e a demanda turística, e que desenvolva uma estratégia orientada para o lucro agregado do *cluster*, do qual todos os participantes do agregado possam obter resultados condizentes com o equilíbrio de posições. Assim, verifica-se a necessidade de atrair um número maior de turistas pela ampliação da quantidade de eventos e de atrativos na localidade, além da melhoria do acesso à região e da ampliação e facilidade dos meios de transporte. Esta governança efetiva deve avaliar aqueles fundamentos do *cluster* que se mostraram com problemas, no sentido de criar alternativas para seu desenvolvimento.

Essa análise deixa claro que a governança atual, que vem sendo realizada pela Subprefeitura com a colaboração do Conselho de Representantes de Paranapiacaba e da Câmara Técnica de Paranapiacaba, está longe de alcançar resultados significativos no desenvolvimento turístico e da comunidade local. A continuar o atual ritmo de desenvolvimento, demorará ainda tempo

significativo para a formação de um *cluster* turístico consolidado, continuando a localidade a sobreviver apenas como um local de eventos turísticos isolados e esparsos.

A situação ideal, como sugere Porter (1999), é que este papel de governança efetiva deveria caber às empresas privadas que estariam muito interessadas em conquistar e manter a vantagem competitiva existente, e não depender da atuação da Subprefeitura, cujos interesses muitas vezes são influenciados por questões político-partidárias. Na liderança dessa governança, as empresas poderiam realizar tarefas que atualmente não são desenvolvidas por nenhum dos atuais agentes, tais como: institucionalização dos elos do *cluster*; planejamento e organização de atividades sociais; gerenciamento do consórcio de compradores; participação em feiras e delegações nacionais e internacionais; compartilhamento custos; atuação na forma de *lobby*, efetivação de integração entre o poder público local, estadual e federal; disponibilizar um ambiente adequado para a discussão de problemas gerenciais comuns, além de outras questões pertinentes ao interesse coletivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade de um *cluster* turístico é fundamentada na estratégia de parceria envolvendo todos aqueles agentes que, direta ou indiretamente, contribuem para a construção de um produto turístico. Isto inclui as vantagens comparativas, de curto prazo, e as vantagens competitivas, de longo prazo; ambas construídas a partir dos fatores de atratividade da região e das atividades dos atores regionais. Procurando expressar o que contribuiria para uma melhoria de competitividade do *cluster*, após a análise da realidade local, destacam como as necessidades que parecem mais emergentes:

- Fortalecimento da Associação dos Empreendedores da Vila de Paranapiacaba e, por suas características peculiares, a Sociedade de Preservação de Paranapiacaba. A primeira com o objetivo de fomentar uma rede de cooperação entre as empresas locais e a segunda com o objetivo de garantir a base de sustentação da atividade turística que está calcada nos patrimônios naturais e histórico-culturais.
- Estímulo à formação de fornecedores locais, especialmente nas áreas de produção de artesanato e de abastecimento de itens básicos de agricultura.

- Aproximação da comunidade e das instituições de ensino, para o desenvolvimento de mão de obra específica para atividades de turismo, de administração patrimonial e gestão ambiental.
- Manutenção de vínculos estreitos com os fornecedores de infra-estrutura para o atendimento de necessidades especializadas da Vila, como logística, comunicação e tecnologia.
- Coleta de informações sobre as atividades turísticas da Vila, por meio de pesquisas constantes junto à demanda direta, as associações e os estabelecimentos empresariais.
- Manutenção de um contínuo programa de regulamentação e qualificação dos serviços turísticos locais, que preservem a qualidade de atendimento.
- Manutenção e incentivo à promoção e comercialização conjunta, por meio de feiras e delegações comerciais nacionais e internacionais.
- E finalmente, a consolidação de uma entidade supra-empresarial que exerça a governança capaz de agregar os interesses dos diversos setores e que não seja de representatividade majoritária de nenhum dos agentes envolvidos com a atividade turística, mas que principalmente que garanta o planejamento e implantação de ações que garantam vantagens competitivas.

Atualmente o poder público tem exercido essa função, porém, como se observou, os resultados são medíocres e existem barreiras à aceitação dessa orientação. O próprio governo local declara a intenção de transferir gradativamente a responsabilidade sobre a discussão e as ações para o desenvolvimento do turismo local para outros agentes da comunidade. A criação do Conselho Municipal é uma iniciativa nesse sentido, porém há a necessidade de fortalecer a cultura sobre a atividade turística junto aos demais setores – empresariado, população e associações civis, para que mesmo que não haja a consolidação de uma entidade específica, estas, juntamente com o poder público, possam se organizar em torno do objetivo comum de desenvolver sustentavelmente a Vila de Paranapiacaba na formação de um importante cluster turístico do Estado de São Paulo.

## 6. REFERÊNCIAS

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 1998.

\_\_\_\_\_. *Globalização do turismo*. São Paulo: Aleph, 2003.

\_\_\_\_\_. *Turismo, políticas públicas e planejamento regional*. Reunião com empresários do Litoral Norte, Caraguatatuba, 12 de setembro de 2005.

BOULLON, Roberto. *Marketing turístico – uma perspectiva desde la planificación*. Colección Temas de Turismo. Buenos Aires: Librerías Turísticas, 1998.

BOYD JR., H. W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: texto e casos*. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

ERKUS-ÖZRUK, H. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, v. 30, n. 4, 589-597, August 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo Atlas, 2010.

IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T.V. A organização de agências de viagem e turismo. In: LAGE, B.; MILONE, P. *Turismo: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2000.

JACKSON, J. Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in a socialist market economy. *Tourism Management*, v. 27, n. 4, p. 695-706, August. 2006.

JACKSON, J.; MURPHY, P. Clusters in regional tourism an Australian case. *Annals of Tourism Research*, v. 33, n. 4, p. 1018-1035, October 2006.

LICKORISH, L. J.; JENKIS, C.L. *Introdução ao turismo*. São Paulo: Campus, 2000.

MARSHALL, A. *Principles of economics*. 8 ed. London: Macmillan, 1925.

MEYER, R. P. *Plano de desenvolvimento sustentável da Vila de Paranapiacaba*. LUME - Laboratório de Urbanismo da Metrópole da FAUSP & Pref.Municipal de Santo André, 2000.

MTUR - Ministério do Turismo. *Avaliação do programa de regionalização do turismo - Roteiros do Brasil*. Brasília: MTUR, 2007.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, v. 27, n. 6, p. 1141-1152, 2006. PARANAPIACABA. *Site oficial do distrito de Paranapiacaba*. 2010. Disponível em: <http://www.paranapiacaba-spr.org.br/spr.htm>. Acesso em: 24 maio 2010.

PIRES, G. *Análise de oportunidades de negócios turísticos no distrito de Paranapiacaba*. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ. *Site oficial do município de Santo André*. 2010. Disponível em: [http://www.santoandre.sp.gov.br/bn\\_conteudo.asp?cod=1448](http://www.santoandre.sp.gov.br/bn_conteudo.asp?cod=1448). Acesso em: 13 junho 2010.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. São Paulo: Campus, 1989

\_\_\_\_\_. *Competição – estratégias competitivas essenciais*. São Paulo: Campus, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, M. P.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo: características e implicações estratégicas. *Turismo – Visão e Ação*, v. 11, n. 1, p. 112-34, 2009.

TOMELIN, C. A. *Mercado de agências de viagens e turismo*. São Paulo: Aleph, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

YANG, Y. Agglomeration density and tourism development in China: An empirical research based on dynamic panel data model. *Tourism Management*, v. 33, n. 6, p. 1347-1359, December 2012.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L. de.; TELLES, R.; DONAIRE, D. *Clusters e redes de negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.