

Modelo de identificação de *Clusters* Turísticos

Harley dos Santos Martins (UFPE/UEPA) harleymartins@yahoo.com.br

Abraham Benzaquem Sicsú, D. Sc. (UFPE) sicsu@fundaj.com

Resumo

Este artigo apresenta proposta de um modelo para a identificação de clusters turísticos tendo como estudo de caso a cidade de Belém do Pará. Realizou-se uma pesquisa com os atores-chaves do turismo deste município, incluindo hospedagem, alimentação, entretenimento, gestão pública, entre outros, para colher os dados necessários para se verificar as possibilidades de clusterização do mesmo. Chegou-se à conclusão de que a referida cidade é apenas um potencial cluster, sugerindo-se medidas, tanto do setor público como privado, que permitam ao Pólo de Belém funcionar realmente como cluster, valorizando sinergias entre os agentes e potencialidades locais.

Palavras chave: Cluster, Turismo, Belém do Pará.

1. Introdução

No setor de turismo sempre houve uma divisão da área de atuação de cada uma das empresas envolvidas na prestação de serviços turísticos, sendo pouca a cooperação entre as mesmas, a não ser entre aquelas que são propriedades dos mesmos sócios ou em que os proprietários tenham uma relação de amizade.

As atividades turísticas envolvem diversos tipos de empresas que atuam em hospedagem, alimentação, transporte, organização, entretenimento, ensino, gestão pública e outros. Deste modo, a satisfação do turista na sua viagem, depende do bom desempenho de todas estas instituições e, para isso, é fundamental a cooperação entre as mesmas, visto que o trabalho de uma influencia no sucesso da outra.

Quando há a cooperação entre diversas empresas do mesmo ramo, ou atividades correlacionadas, pode-se dizer que, idealmente, as mesmas podem formar um aglomerado empresarial, também chamado de *cluster*, que se caracterizaria pela afinidade entre as empresas que os compõe e sua cooperação mútua.

Segundo Porter (1999), *Clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade, apoiadas em uma boa estrutura de organizações correlatas, incluindo fornecedores de insumos, instituições de apoio, clientes, entre outros. Os clusters podem ser de empresas indústrias, prestadoras de serviços, ONGS, e até de instituições públicas.

A clusterização de uma área geográfica é benéfica para todos na mesma, pelo fato de que criará uma marca para essa região, identificando-a como um local muito favorável para bons negócios na sua área de atuação.

Características, cultura e a vocação local irão definir que tipo de arranjo produtivo poderá ser desenvolvido em determinada região.

Neste cenário, faz-se necessário efetuar pesquisas para se verificar se uma localidade tem o que se precisa para se tornar um *cluster*, identificando-se seus pontos positivos e negativos

para a clusterização, de modo a viabilizar planejamentos e ações que propiciem um melhor rendimento de seus potenciais a serem explorados.

O presente trabalho irá propor uma metodologia para a identificação de *clusters* turísticos, tendo como estudo de caso a cidade de Belém, capital do estado do Pará.

2. Conceituando Turismo, *Cluster* e *Clusters* Turísticos

Todos os segmentos do setor de turismo se desenvolvem tendo em vista que devem atender aos desejos de seus clientes e, como afirma PETROCCHI (1998), turismo é essencialmente prestação de serviço, deste modo todos os esforços têm que ser dirigidos com a lógica da gestão de serviços.

Na execução dos serviços turísticos há a participação de diversos agentes de inúmeras empresas prestadoras de serviços, desde a atendente da agência que vendeu o pacote, passando por motoristas (de táxi, ônibus, piloto de aviões) e por todo o pessoal de hotéis, restaurantes, lojas e até a população da cidade destino.

Caberá aos governos e a iniciativa privada identificar onde atuar com os agentes envolvidos para que todos possam ter seus objetivos atendidos, seja lucro ou desenvolvimento local e social.

O mercado internacional de turismo, vastíssimo, é altamente competitivo. As ofertas são numerosas e variadas. Mas, é um mercado muito exigente e infiel como afirma PETROCCHI (1998). Deste modo o desenvolvimento local deve considerar também a sua competência para satisfazer o mercado para que este desenvolvimento não venha a sucumbir.

Quando se pensar nas estratégias para *clusters* turísticos há de se considerar que administrar e planejar turismo no mundo contemporâneo implica amplo conhecimento da realidade e das futuras tendências, TRIGO (2002).

PORTER (1989) diz que a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência e que duas questões centrais baseiam a escolha desta estratégia, que são:

- a) A atratividade em termos de rentabilidade; e
- b) Os determinantes da posição relativa dentro das empresas.

No primeiro ponto deve-se observar a capacidade de geração de lucro que o empreendimento gerará frente ao que será investido no mesmo, deve ser analisado tendo em conta os riscos com o possível não retorno. No segundo ponto se vislumbrará o que define a posição da empresa frente às demais no mercado, para poder trabalhar essas variáveis de forma a garantir um melhor lugar no ambiente empresarial.

Pode-se concordar com PORTER (1999) quando diz que os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras principais:

- a) Aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- b) Indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- c) Estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Com base em todos estes conceitos e pontos abordados, tem-se que as palavras-chaves dos *clusters* são “complementar” e “inter-relacionar”. Na primeira deve-se ter o entendimento que todas as empresas envolvidas necessitam uma das outras para desempenhar seus serviços, elas são cada uma o elo antecessor e/ou sucessor uma das outras onde, se um elo falhar,

comprometerá o desempenho das demais; na segunda palavra tem-se a noção de relacionamento entre os envolvidos, devendo este, ser de cooperação entre as partes para que juntas possam realizar muito mais do que separadas.

3. Identificando um *Cluster* Turístico – Proposição do Modelo

Procurando dar uma contribuição na área de serviços turísticos, faz-se aqui a proposta de um modelo para a identificação de *clusters* de turismo, onde, com o mesmo, pode-se conseguir visualizar os potenciais de uma região para a clusterização, que pontos favoráveis ela possui e onde a mesma deve melhorar.

Este modelo propõe que para a definição de uma certa região como *Cluster* Turístico, a mesma deverá contar com três conjuntos de aspectos, que são:

- 1º Conjunto- Aspectos de Interesses Turísticos;
- 2º Conjunto- Aspectos de *Cluster*;
- 3º Conjunto- Aspectos de Sobrevivência e Desenvolvimento de *Cluster*.

Onde cada conjunto apresenta fatores essenciais para o desenvolvimento do turismo em sua região, sendo os pontos de cada um explicados a seguir.

1º Conjunto - Aspectos de Interesses Turísticos.

Neste conjunto encontra-se tudo aquilo que se refere aos interesses do turista, ou seja, o que o atrai, os serviços e infra-estrutura do lugar e receptividade da população, sendo todos estes pontos chamados de:

- a) **Atrativos (Naturais, Culturais, Negócios, Projetados / Planejados)** – que são o motivo da viagem, podendo ser negócios, conhecer novos lugares que tenham belezas naturais, culturas diferentes, áreas projetadas e planejadas e etc;
- b) **Estrutura Mínima (Saneamento, Transporte, Hospedagem, Alimentação, Entretenimento, Segurança e Preservação dos Atrativos)** – trata-se de tudo aquilo que é necessário para a boa prestação dos serviços turísticos, não só aquilo que cabe às empresas, mas também os pontos que devem ser observados pelos governos e pela população, fazendo parte deste conjunto os serviços de hotelaria e outras formas de hospedagem, assim como alimentação, divertimento, limpeza da cidade, a segurança, meios e vias de transporte e até o cuidado com a manutenção e preservação dos atrativos turísticos;
- c) **Cultura e Preparação para o turismo (da população geral e da diretamente envolvida)** – o turismo gera muita interação entre pessoas de profissões, níveis sociais, nacionalidades/nacionalidades e costumes diferentes. Assim, é necessário preparar de modo adequado tanto àqueles que irão prestar os serviços para o turista como a população aonde ele irá se inserir, pois mesmo que ele seja bem atendido pelos funcionários das empresas prestadoras de serviços turísticos se for maltratado pela população local não terá adiantado em nada os serviços, a região perderá o turista. Há de se criar aqui em todos a cultura do turismo.

2º Conjunto - Aspectos de *Cluster*.

Aqui estão os pontos referentes ao que caracteriza uma região como *cluster* devendo ser observados como aquilo que dará união às empresas do lugar para que tenham uma maior competitividade e conseqüentemente melhores resultados e maiores ganhos. Assim há a necessidade de se ter:

- a) **Iniciativa empresarial local tanto privada quanto pública** – as empresas e instituições devem buscar como serem competitivas, eficientes e atentas às tendências do mercado. Devem sempre se aperfeiçoar tanto individualmente quanto em conjunto, cabendo a todas correr atrás de suas melhorias, sejam em produtos, serviços ou processos de trabalho;
- b) **Ações coletivas** – realizar atividades e projetos que procurarão tornar os envolvidos do *cluster* mais integrados fazendo com que os mesmos se comuniquem, trabalhem em conjunto, troquem informações, criem mecanismos de socialização, interatividade e negócios mútuos;
- c) **Ambiente de cooperação e competição** – é o clima que deve existir na região, onde todos devem ter um espírito de cooperação entre si para que com isso se alcance e aumente a competitividade de todos, tornando o ambiente extremamente propício ao desenvolvimento de bons negócios no setor de sua atividade e áreas correlatas.

3º Conjunto - Aspectos de Sobrevivência e Desenvolvimento de Cluster.

Este último conjunto caracteriza-se pela criação de um ciclo, conforme figura 1, que deverá ser organizado e coordenado pelas iniciativas pública e privada para que o *cluster* possa assegurar sua sobrevivência e desenvolvimento.

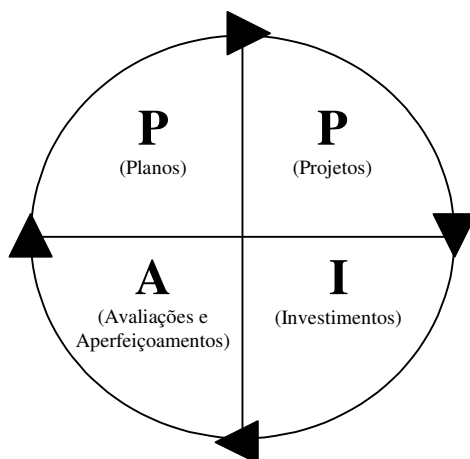
Considera-se este ciclo uma ferramenta de gerenciamento estratégico de *cluster* onde suas lideranças deverão efetuar quatro tipos de atividades, que são:

- a) **Planos:** é o caráter estratégico do ciclo onde se traçam os objetivos e metas iniciais do cluster para o sucesso de todos, definindo-se projetos, atividades e políticas de cooperação mútua entre os integrantes do mesmo, ou seja, aquilo que é relevante fazer e como para que o cluster sobreviva, cresça e evolua;
- b) **Projetos:** são as ações para se aperfeiçoar e manter viáveis os aspectos destacados nos 1º e 2º conjuntos, conforme definido nos planos;
- c) **Investimentos:** trata-se da destinação e liberação de verbas previstas e definidas nos planos para que se possam executar os projetos;
- d) **Avaliações e Aperfeiçoamentos:** para se verificar o que deu certo ou errado, quais são os pontos a se melhorar, definindo-se aqui novas metas e objetivos para novos planos e projetos.

Tais atividades devem ser realizadas continuamente para que todos no *cluster* continuem a se desenvolver, sendo que a estagnação pode, a longo prazo, causar a morte do *cluster*. Então, ações de aperfeiçoamento são fundamentais para que o mesmo sobreviva. Assim, se propõe que tais atividades sejam realizada de modo cíclico, como mostra a figura 1 a seguir, onde de tempos em tempos serão efetuadas medidas que garantirão o desenvolvimento e sobrevivência de todos os interessados, pois, sem esse espírito não se teria um *cluster* e sim apenas uma associação de empresas.

Acredita-se que o emprego deste modelo propiciará um modo eficaz de se identificar as potencialidades de uma localidade para uma clusterização turística, visto que os três conjuntos de aspectos apresentados contemplam bem os conceitos clássicos acerca de cluster (como Porter), os fatores de interesse turísticos e até pontos estratégia e desenvolvimento.

O modelo proposto tem uma fácil aplicação, todos os conjuntos de aspectos podem ser verificados por meio de observação direta, pesquisa em relatórios e documentos públicos e entrevistas, sendo isso o que foi realizado para se efetuar o estudo de caso na cidade de Belém.



Fonte: o Autor

Figura 1 - Ciclo de Sobrevivência e Desenvolvimento de um *cluster* turístico.

4. Estudo de caso

Para a validação do modelo foi realizada uma pesquisa qualitativa com elementos chave do *trade* turístico, onde representantes de oito entidades cederam arquivos de planos, projetos, relatórios e/ou responderam a uma entrevista para identificar se Belém possui os três conjuntos de aspectos propostos pelo modelo.

As instituições entrevistadas foram as da tabela a seguir:

Instituição	Sigla
Companhia Paraense de Turismo	Paratur
Coordenadoria Municipal de Turismo	Belemtur
Associação Brasileira de Bacharéis de Turismo – Pará	ABBTUR-PA
Belém Convention & Visitors Bureau	BC&VB
Associação Brasileira de Agentes de Viagens – Pará	ABAV-PA
Sindicato das Empresas de Turismo	SINDETUR
Conselho Municipal de Turismo	COMTUR
Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Pará	---

Fonte: o Autor

Tabela 1 – Instituições entrevistadas

Com o que foi coletado nos arquivos cedidos, nas entrevistas e em observações próprias dos agentes de pesquisa, pode-se realizar uma análise da atual situação de Belém para uma eventual clusterização, fazendo-se primeiro uma caracterização da cidade, depois observações acerca dos agentes envolvidos e, por fim, definindo-se os pontos fortes e fracos para esta clusterização.

4.1. Caracterização da Cidade Caso

Trabalhando-se com informações da Companhia Paraense de Turismo - PARATUR (Órgão do Governo do Estado do Pará) tem-se que Belém, considerada a metrópole da Amazônia, é a maior cidade do mundo na zona equatorial, com 1,8 milhão de habitantes. Responde por cerca de 60% do PIB do Pará (US\$ 12,8 bilhões) segundo a Gazeta Mercantil (2000). Ainda, com informações do Governo do Estado do Pará se vê, que o mesmo acredita que os principais setores a serem trabalhados para alavancar o desenvolvimento do estado são a Agroindústria e

o Turismo, sendo este último dividido em seis pólos: Pólo Amazônia Atlântica, Pólo Marajó, Pólo Tapajós, Pólo Araguaia / Tocantins, Pólo Xingu e Pólo Belém.

A cidade caso tem vocação essencialmente para serviços, e como capital do estado possui uma boa infraestrutura urbana e inúmeros atrativos para a prática do turismo como museus, igrejas históricas, praças, bosques, teatros, rios, praias, entre outros pontos, e equipamentos turísticos de grande porte, além de rica cultura, gastronomia e folclore.

Tendo como base as iniciativas e pretensões realizadas nesta capital, considera-se a mesma de extrema relevância para se executar um estudo sobre *clusters* turísticos, onde se pode contar com a atuação dos governos estadual e municipal, além de instituições privadas.

4.2. Relação dos Envolvidos

Diversas empresas e instituições compõem o setor turístico (tanto de modo direto quanto indireto), e quando se fala de *cluster* tem-se que considerar também entidades de classe e os atores governamentais através das instituições públicas que interagem com as empresas do setor. Assim os envolvidos neste tipo de atividades, detectados pela pesquisa, foram:

- a) Entidades de governo (responsáveis por saneamento, infra-estrutura municipal, etc);
- b) Entidades de classe (sindicatos, associações e etc.);
- c) Empresas de transporte (urbano, aéreo, marítimo, rodoviário e ferroviário);
- d) Empresas de Hospedagem;
- e) Empresas de Alimentação;
- f) Empresas de Entretenimento;
- g) Empresas Comerciais (da área de propaganda, venda e etc.);
- h) Instituições de Ensino Técnico e Superior;
- i) E outros.

Todos estes atores, citados anteriormente, relacionam-se entre si na prestação dos serviços turísticos, nem sempre sendo as suas ligações evidentes, porém, reconhecendo que os trabalhos de cada empresa contribuem para o resultado do conjunto total.

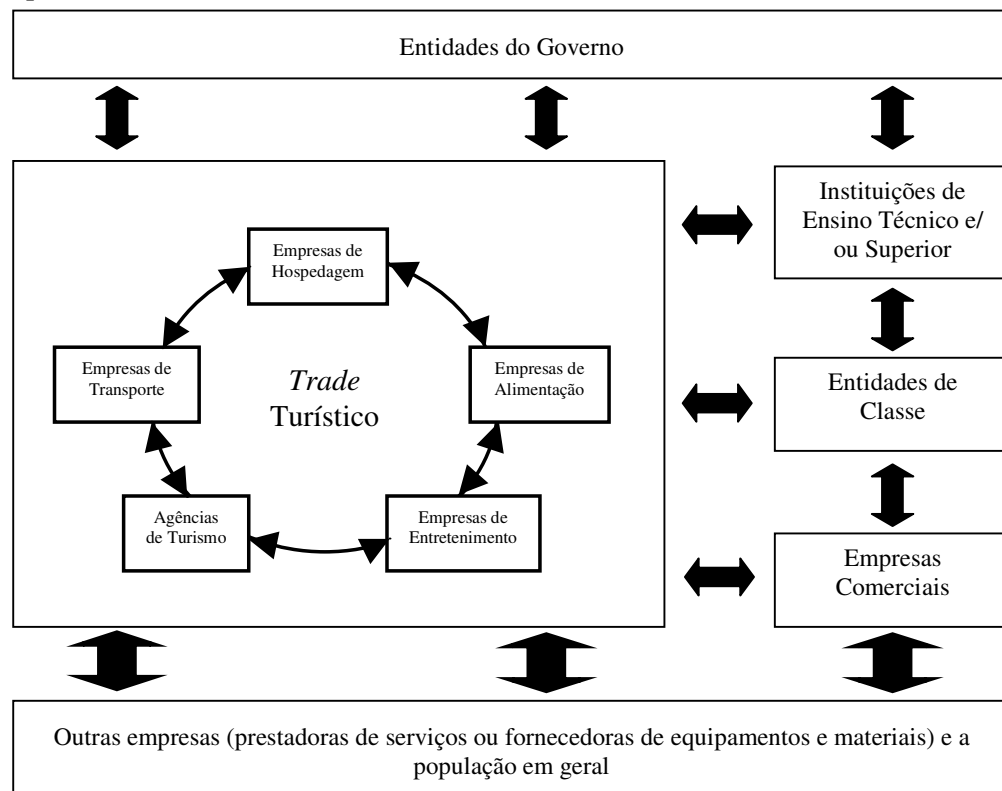
Segundo observações feitas e respostas dos entrevistados a relação entre todos os agentes do *trade* turístico em Belém é muito boa, mas deve haver uma relação mais estreita com artesões e grupos folclóricos de cultura local para que os mesmos contribuam mais com o turismo, assim como um reforço de investimentos da iniciativa privada e uma melhor preparação da mão-de-obra que em muitos casos não é capacitada, visto que diversas empresas não recrutam seu pessoal nas instituições de ensino.

4.2.1. Diagrama

Pode-se considerar que todos os atores citados anteriormente estão ligados entre si podendo essa ligação ser um elo mais forte e estreito, ou, às vezes moderado dependendo da atividade, ou, ainda, indireta através de outras empresas.

O que realmente se propõe é que o governo seja o alavancador deste tipo de *cluster*, dado as infraestruturas necessárias para tal empreendimento, seguido por todos os agentes do *trade* turístico que caminhará lado-a-lado com instituições de ensino (que preparam a mão-de-obra necessária), entidades de classe e empresas comerciais (que também muito a ganhar com o turismo), sendo todos alicerçados pela população em geral e outras empresas.

Observa-se na figura 2 um diagrama onde se pode visualizar estas ligações e relações entre os diversos agentes envolvidos em *cluster* turístico, sendo o mesmo aplicável a Belém ou a outros possíveis *clusters* de turismo.



Fonte: o Autor

Figura 2 – Diagrama de ligações entre os agentes envolvidos em um *cluster* turístico.

Como já foi dito anteriormente a relação entre esses agentes é boa mas ainda possui pontos a serem melhorados. As ligações propostas no diagrama mostram o mínimo de interrelações que devem ser feitas, não as únicas, o ideal seria que todos os envolvidos tivessem estreita relação entre si.

4.3. Para se *Clusterizar* Belém

Conforme o obtido nas pesquisas, Belém apresentou índices favoráveis a sua clusterização, cabendo aos interessados empregar medidas que valorizem seus pontos fortes e neutralizem os fracos, sendo os mesmos:

- **Pontos Positivos:** O grande número de atrativos e equipamentos turísticos com o diferencial de região amazônica que dá um grande valor competitivo; uma boa infraestrutura de capital, com aeroporto internacional e outras vias de acesso, instalações de empresas privadas de acordo com as necessidades da demanda; um bom número de instituições de ensino qualificadas a capacitarem os profissionais requeridos pelo setor; e iniciativa dos governos estadual (principalmente, e o mesmo possui um plano de desenvolvimento do turismo no estado) e municipal para o desenvolvimento do turismo na cidade;
- **Pontos Negativos:** A não cooperação espontânea do empresariado que investe pouco no setor; a iniciativa privada somente trabalha junto com o governo, enquanto ele está à frente das atividades; estrutura da cidade carente para demandas e eventos de grande porte

ou de algumas especialidades (ecoturismo, alguns tipos de negócios, etc.); cultura da população em geral ainda não totalmente preparada para atender turistas de classe alta ou internacionais.

Deste modo para trabalhar os itens citados o governo utiliza quatro programas chaves, que são o Pará Atratividade (Melhorar os atrativos do Pará), o Pará Produtividade (Aumentar a eficácia no uso dos recursos), Pará Marketing (Vender os produtos e destinos turísticos paraenses com maior êxito) e o Pará Gestão (Assegurar um crescimento sustentável e competitivo) onde estes contribuem para o desenvolvimento do setor turístico de Belém. O plano de desenvolvimento turístico do estado do Pará trabalha com o raciocínio de que “os destinos turísticos são competitivos quando têm uma alta ATRATIVIDADE (oferecem um alto valor percebido), desenvolvem um MARKETING efetivo, empregam com alta PRODUTIVIDADE seus recursos turísticos, financeiros e humanos e dispõem de uma eficaz GESTÃO de todo o sistema turístico do destino” (PARATUR, 2001).

Tanto o governo estadual quanto o municipal já procuram trabalhar os pontos observados, buscando-se assim o desenvolvimento do setor, dados da Coordenadoria Municipal de Turismo de Belém – BELEMTUR apontam um crescimento de 31,43% do fluxo de turistas na capital do estado do Pará no período de 1994 a 2004, mostrando que os programas e as ações desenvolvidas por estes, junto com (e para) o *trade* turístico, já começam a surtir efeito.

5. Considerações Finais

Baseado nos resultados da pesquisa e no modelo proposto se vê que Belém ainda não é um *cluster* turístico, mas possui potencial para vir a ser. E caso isso aconteça será um *cluster* induzido pelo poder público, visto que é o mesmo que possui um planejamento e realiza os principais investimentos do setor.

Os itens referentes aos 1º e 3º conjuntos já possuem uma boa consolidação cabendo agora aos interessados realizar ações para resolverem as deficiências encontradas no que se referem aos itens do 2º Conjunto de aspectos para a clusterização.

Por fim, cabe ressaltar que tendo por objetivo transformar Belém em um Cluster turístico começam a ser definidas ações em conjunto, pelas iniciativas privada e publica procurando concretizar essa intenção expressa no planejamento estratégico existente para o setor.

6. Referências

BELEMTUR. *Relatório de atividades 2001/2004*. Prefeitura Municipal de Belém – Coordenadoria Municipal de Turismo. Belém. 2004.

GAZETA MERCANTIL. *Guia do Executivo: Belém e Interior Ano 2000*. Gazeta Mercantil. Belém. 2000.

LINS, H. N. Florianópolis, *Cluster Turístico? Revista Turismo em Análise*. Vol. 11, n.2. novembro 2000, p. 55-70.

LINS, H. N. (2000) - *Cluster Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à necessidade de Promoção*. *Revista Estudos Econômicos*. Vol. 30, n.2, 2000. p. 233-265.

PARATUR. *Plano de Desenvolvimento Turístico do Estado do Pará*. Governo do Estado do Pará – Companhia Paraense de Turismo. Belém, 2001.

PETROCCHI, M. *Turismo: Planejamento e Gestão*. Futura. São Paulo: Futura, 1998.

PETROCCHI, M. *Gestão de Pólos Turísticos*. Futura. 2ª Edição. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Campus. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. Clusters e Competitividade. *HSM Management*. Junho – Agosto.de 1999. p. 100 – 110.

TRIGO, L. G. G. *Turismo Básico*. 6ª Edição. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.