
TURISMO REGIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DO TURISMO NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA

COMPETITIVE ADVANTAGE IN REGIONAL TOURISM: AN ANALYSIS OF TOURISM IN THE
METROPOLITAN AREA OF BAIXADA SANTISTA – BRAZIL

Dorival Paula Trindade²
Belmiro do Nascimento João²
José Alberto Carvalho dos Santos Claro³

Recebido em 26/10/2012

Aprovado em 22/06/2014

¹ Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos e Professor da UNIBR. dorival@unibr.edu.br;

² Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor titular do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP. bjoao@pucsp.br

³ Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Professor Adjunto de Administração no Departamento de Ciências do Mar (DCMar), Instituto do Mar (IMar), UNIFESP-BS. albertoclaro@albertoclaro.pro.br

RESUMO:

O estudo apoia-se na teoria do “Diamante de Porter” e sua ligação com modelos de Arranjos Produtivos Locais, *Clusters* e Ambientes de Inovação. Usou-se o Diamante para conhecer com o estado atual do turismo da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), em São Paulo, Brasil. Explora-se 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. Por meio de um estudo de caso também se revelou o modelo atual de articulação do *trade* turístico e a importância do papel do governo no desempenho desse setor na região.

PALAVRAS-CHAVE:

Diamante de Porter. Arranjo Produtivo Local. *Clusters*. *Trade* turístico. Baixada Santista.

ABSTRACT:

The study is based on the theory of "Porter's Diamond" and its connection with models of local productive arrangements, Clusters and Innovation environments. It accomplished a bibliographic research on the Porter's diamond, confronting it with the current state of tourism in the metropolitan area of Baixada Santista (Brazil), in São Paulo, Brazil. The study reveals the degree of competitive advantage in this region, as a tourist destination, in the face of competition from other locations, as well as the degree of maturity of the competencies of those involved. Through a case study also reveals the current model of articulation of the tourist trade and the importance of the role of the Government in the performance of this industry in the region.

KEYWORDS:

Porter's Diamond. Local Productive Arrangements. Clusters. Touristic Trade. Baixada Santista.

1. INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado, uma cidade ou região pode se desenvolver atraindo novos investimentos, novos moradores ou novos visitantes. 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 públicos, 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.

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.

O Poder Público municipal e os empresários percebem as ações de concorrências de outros municípios, estados vizinhos ou países, que disputam os mesmos possíveis visitantes. 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.

A partir dos textos científicos que se utilizaram do “Diamante de Porter” (PORTER, 1989; TEIXEIRA; CARVALHO; FELDMANN, 2010) bem como sua evolução para os métodos de Arranjos Produtos Locais (APLs) e *Clusters*, procurou-se verificar pontos que possam ser destacados como vantagens competitivas para melhorar o desempenho das cidades frente à concorrência de outros destinos turísticos. Justifica-se, aqui, a utilização do “Diamante de Porter” porque ele 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, construir as estratégias de atratividade para os

municípios. A intenção inicial em se utilizar o Diamante se baseou em uma análise mais ampla de uma região em termos de competição e não foi apenas mostrar a situação competitiva dos destinos turísticos, mesmo porque algumas cidades dessa região, como Cubatão, não são conhecidas pelo foco turístico e sim industrial. Sendo assim, mesmo sabendo-se da importância de outros modelos teóricos, como o de Ritchie e Crouch (2010) que estuda a questão do papel do governo nesse setor e na perspectiva brasileira, utilizados por pesquisadores que se preocupam em analisar a vantagem competitiva dos destinos turísticos, optou-se pela utilização do Diamante.

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 são chamados de *trade* turístico.

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 Região Metropolitana da Baixada Santista (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.

O objeto deste estudo é a RMBS. Com a pesquisa pretende-se também: Analisar o modelo de gestão participativa do polo turístico dos nove municípios que compõem a RMBS; 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. A pergunta de pesquisa, portanto, é: existe ‘de fato’ um sistema de arranjo produtivo que torne competitivo o setor de turismo regional da RMBS?

Para realizar este estudo, primeiramente se revisou os conceitos que tratam de vantagem competitiva, o “Diamante de Porter” e 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 (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) 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 atenuar 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.

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 (1995 *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.

Para Porter (1999), base teórica 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. Porter (1998) recomenda a identificação das atividades que auxiliarão a empresa a identificar suas melhores práticas. O autor 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. 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.

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 são forçadas 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 P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

Porter (1990) em seus estudos do Diamante 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, propicia o estabelecimento e a possibilidade de operações para suas organizações. Estudos que analisaram o uso do Diamante foram realizados por Teixeira, Carvalho e Feldmann (2010) e outros propriamente na área de turismo (BUHALIS, 2000; CHOBANYAN; LEIGH, 2006; COPELAND, 1991; CROUCH; RITCHIE, 1999; CUNHA; CUNHA, 2005; ENRIGHT; NEWTON, 2004; EZEUDUJI; LETE, 2014; HALLENGA-BRINK; BREZET, 2005; JACKSON; MURPHY, 2006).

Esses determinantes criam o ambiente no qual as empresas nascem e aprendem a competir. 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 ideia deste modelo como 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. Vejamos a seguir, os determinantes do “Diamante de Porter” que, ainda acrescenta o papel do governo e o acaso de oportunidades.

2.2.1. O Papel do Governo e o acaso

Vê-se a seguir as responsabilidades do governo e situações de acasos, onde ambos podem gerar oportunidades e que mais afetaram esse estudo.

2.2.1.1. O papel do Governo

Os pontos do “Diamante de Porter” levam a discussão também do papel do governo nessa vantagem competitiva, papel este de catalisador e desafiador. 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. 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 delas com o apoio e regulamentação ou organização do Estado. Deve-se observar, também, os modelos de Crouch e Ritchie (1999) que destacam questões importantes, como sustentabilidade, mas que não é o foco desta etapa da pesquisa.

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; e adotar como sede o lugar que ofereça mais vantagens competitivas.

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.

2.2.1.2. 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). Essas ameaças podem significar oportunidades para as empresas e organizações que estiverem mais preparadas, e lançarem produtos ou negócios para essa nova realidade.

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. 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. 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.

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, *Clusters* e Ambiente de Inovação.

3.1. APLs, *clusters* e ambientes de inovação

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 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.

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. Porter (1989) popularizou o conceito de *clusters* onde desenvolve o ‘diamante’ que representa os determinantes da vantagem nacional.

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.

Poucos autores se referem a *clusters* fora do ambiente de produção. No entanto, Porter (1999) esclarece ainda mais sua definição sobre *cluster*, e assim abre espaço para todos os setores e em especial o de serviços. 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. Cabe ainda destaque o trabalho de Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) acerca da produção teórica sobre *clusters* e APLs na produção científica brasileira, o que pode auxiliar no aprofundamento sobre o tema para futuras pesquisas.

Há uma relação do tema aqui trabalho com o trabalho de Delgado (2014, p. 75) que aborda as “teorias de redes sociais e capital social com o objetivo de analisar suas relações como os processos de governança e contribuir assim na discussão sobre suas implicações na atividade turística, concretamente no desenvolvimento de práticas turísticas mais sustentáveis”.

4. A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DO TURISMO NA RMBS

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. Foi criada oficialmente em julho de 1996. A discussão começa espontaneamente em reunião, em 1993, envolvendo os prefeitos das localidades mencionadas com o propósito de resolver problemas comuns dos municípios (CLARO, 2010).

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 conurbação 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).

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, se considerado 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 (NOGUEIRA; CLARO, 2012; SOUZA; CLARO, 2009).

Um passo importante para a efetiva metropolização da região foi a implantação do Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana (CONDESB), que tem um representante de cada Município e representantes do Estado nas áreas de interesse comum das cidades. 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 AGEM – Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM, 2014) ocorreu em 1999. 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. No mês de maio de 2014, a AGEM lançou o Plano Metropolitano de

Desenvolvimento Estratégico da Baixada Santista, que contém dentro dos aspectos estratégicos para a região a atuação turística dos seus municípios.

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. Outro passo importante foi a criação do “Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*” (2014). Uma entidade formada a partir da união de iniciativa privada, poder público e entidades de classe. 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. Seu quadro associativo é formado pelas principais empresas de diversos segmentos, além de entidades de classe e das nove prefeituras da região. Apesar de todos esses esforços, um fato chama a atenção. Existe uma concorrência, silenciosa, entre os municípios pela disputa dos clientes.

5. FERRAMENTA DE INVESTIGAÇÃO

Para o levantamento de dados qualitativos para uso no estudo de caso, preparou-se um questionário semiestruturado aplicável aos atores da região turística. Essa ferramenta foi adaptada de Martins (2009) e Fuini (2006). As entrevistas atingiram três blocos de instituições, dentro do propósito da linha de investigação que se pretendeu este estudo em consonância com a metodologia proposta: Governos: Secretarias Municipais de Turismo que compõem a RMBS; 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).

Os dez fatores básicos determinantes da competitividade propostos por Fuini (2006) e que são verificados foram: 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 principais pontos encontrados que mais respondem a nossa questão estão

tratados a seguir, e foram obtidos após uma análise interpretativa, sendo que só estão apresentados os fatores que foram encontrados, por conveniência dos pesquisadores, com relevância atribuída pelos pesquisadores.

5.1 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*. Além dos Conselhos Municipais, o setor se organiza através de câmaras temáticas na AGEM, nas universidades, nas Câmaras dos Dirigentes Lojistas, e nas câmaras setoriais promovidas pelas Associações Comerciais, e esses sim se inter-relacionam, sendo comum encontrar membros dos diversos COMTURs.

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, no momento deste estudo, o setor. Considerando os projetos e parcerias formais, foi possível criar a matriz (Quadro 1) que fornece uma visualização do arranjo produtivo.

Quadro 1. Rede colaborativa de valor da RMBS – 2011.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Cubatão (1)	X	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Bertioga (2)	0	x	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Guarujá (3)	0	0	x	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Santos (4)	0	0	0	x	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
S. Vicente (5)	0	0	0	0	x	0	0	0	0	1	1	1	0	0
P.Grande (6)	0	0	0	0	0	x	0	0	0	1	1	1	0	0
Mongaguá (7)	0	0	0	0	0	0	x	0	0	1	1	1	0	0
Itanhaém (8)	0	0	0	0	0	0	0	x	0	1	1	1	0	0
Peruíbe (9)	0	0	0	0	0	0	0	0	x	1	1	1	0	0
AGEM (10)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	0
SEBRAE (11)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1
BUREAU (12)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	0
SinHoRes (13)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	x	0
SCVBS (14)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x

Fonte: Produzido pelos autores

Nota: 0 – não há projetos ou parcerias formais; 1 - Há projetos ou parcerias formais.

Mediante análise do Quadro 1, acima, percebe-se que não há uma rede colaborativa de valor entre todos os atores. Contudo fica evidente a importância dos organismos articuladores, pois mesmo atuando em ações bem delimitadas promovem relações e catalisações com todos os municípios.

5.2 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 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 ao 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 do Mundo da FIFA Brasil 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).

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. O Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares (SinHoRes) e Sindicato do Comércio Varejista da Baixada Santista (SCVBS), o Bureau e a AGEM ofereceram apoio logístico dentro de suas instalações para a formação do *cluster* e o SEBRAE-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo) para sensibilização e assessoria na montagem desse modelo orgânico, contudo o processo ainda não foi disparado.

6. O MODELO DO “DIAMANTE” PARA O TURISMO DA RMBS

6.1 O papel do governo

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 (1997) salientando a importância de um planejamento focado em resultado.

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 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.

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). Conforme Porter (1990) 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 ONGs (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 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.

Esse plano 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 plano 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.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das condições e fatores encontrados, foi possível entender que existem vários organismos que trabalham para organizar o setor com competitividade. Feita a verificação e confronto com o modelo Diamante 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*.

Percebeu-se a busca pelo setor por competitividade, no entanto, ainda não atingiu o nível indicado pelo 'Diamante'. Supõe-se com isso que a solução passa por questões de planejamento integrado, introdução de maiores controles e a instituição da governança, o que sugere novas pesquisas com essa temática.

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. 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, transformando 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*, e 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 à insuficiência, apesar do elevado número 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 turísticos, 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 este estudo sugere novas investigações que contribuam para se entender quais ações necessárias para se integrar 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.

REFERÊNCIAS

- AGEM.** Agência de Desenvolvimento Metropolitano. Disponível em: <www.sectur.sp.gov.br>. Acesso em: 27 maio 2014.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, p. 97–116, 2000.
- CARMO, S. C. B. **Câmara e Agenda 21 Regional – Para uma Rede de Cidades Sustentáveis.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – UFSCAR, São Carlos: UFSCAR, 2004.
- CHOBANYAN, A.; LEIGH, L. The competitive advantages of nations: Applying the “Diamond” model to Armenia. **International Journal of Emerging Markets**, v. 1, n. 2, p. 147–164, 2006.
- CLARO, J. A. C. S. (Org.). **Contexto Regional da Baixada Santista.** Santos (SP), Brasil: Leopoldianum, 2010.
- COPELAND, B. R. Tourism, welfare and de-industrialization in a small open economy. **Economica**, v. 58, n. 232, p. 515–529, 1991.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. **Journal of business research**, v. 44, p. 137–152, 1999.
- CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 2, p. 47–62, 2005.
- DEBIASI, F.; CASTRO, J. E. E.; FIOD NETO, M. A Utilização do *Locations Quotients* na identificação de *Clusters*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2001, **Anais...**, Salvador: ENEGEP, 2001.
- DELGADO, A. B. El Papel de las Redes Sociales en el Desarrollo de Prácticas Turísticas Sostenibles: algunas reflexiones teóricas. **Turismo em Análise**, v. 25, n. 1, p. 75–101, 2014.
- DIBA, D. R. **Regiões Metropolitanas Paulistas e Coordenação Intergovernamental: Um Estudo Comparativo.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo), FGV. São Paulo: FGV, 2004.
- ENRIGHT, M. J.; NEWTON, J. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. **Tourism Management**, v. 25, p. 777–788, 2004.
- EZEUDUJI, I. O.; LETE, P. M. Competitive Advantage for Brand Positioning: The Case of Sun City in South Africa. **Tourism Review International**, v. 17, n. 4, p. 299–306(8), 2014.

FUINI, L. L. A Nova dimensão dos territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). **Estudos Geográficos: Revista Eletrônica de Geografia**, v. 4, n. 1, p. 53-66, 2006.

HALLENGA-BRINK, S. C.; BREZET, J. C. The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, p. 141–149, 2005.

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

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

LIPPI, M. F. A Estratégia de Articulação Intergovernamental na Implantação de Políticas Públicas Metropolitanas: Construindo um Conceito e Evidenciando a Aplicação Prática. Congresso Consad de Gestão Pública, 2, **Anais...**, Brasília: CONSAD, 2009.

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

MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APL's: Análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 53, n. 5, p. 454–468, 2013.

NOGUEIRA, C. S.; CLARO, J. A. C. S. Sustentabilidade e consumo consciente e sua relação com o desenvolvimento econômico da Região Metropolitana da Baixada Santista. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 3, p. 108–125, 2012.

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

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. Uberlândia: UFU, 2001.

PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações, in: PORTER, E. M.; MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1990.

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

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais (On Competition)**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentado um Desempenho Superior**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. A. A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 5, Oct. 2010.

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

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

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

Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*. Disponível em: <<http://www.visitesantoseregiao.com.br/>>. Acesso em 24 maio 2014.

SOUZA, R. P.; CLARO, J. A. C. S. A infra-estrutura para eventos e turismo de negócios na Cidade de Santos. **Patrimônio: Lazer e Turismo**, v. 6, n. 6, p. 88–105, 2009.

TEIXEIRA, C. H.; CARVALHO, D. E.; FELDMANN, P. R. The international expansion of JBS and a discussion of porter's diamond. **Future Studies Research Journal**, v. 2, n. 1, p. 175–194, 2010.