



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA

ELSON CEDRO MIRA

**FATORES IMPEDITIVOS À FORMAÇÃO DO *CLUSTER*
TURÍSTICO-CULTURAL DE ILHÉUS, BAHIA**

**ILHÉUS
2003**

ELSON CEDRO MIRA

**FATORES IMPEDITIVOS À FORMAÇÃO DO *CLUSTER*
TURÍSTICO-CULTURAL DE ILHÉUS, BAHIA**

Dissertação apresentada, para obtenção do título de Mestre em Cultura e Turismo, à Universidade Estadual de Santa Cruz e à Universidade Federal da Bahia.

Área de Concentração: Turismo

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida

**ILHÉUS
2003**

380.1458142

M671

Mira, Elson Cedro

Fatores impeditivos à formação do cluster turístico-cultural de Ilhéus, Bahia / Elson Cedro Mira. – Ilhéus, Ba : UESC/UFBA, 2003.

88f. : il.

Orientador: Paulo Henrique de Almeida.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Santa Cruz / Universidade Federal da Bahia.

Bibliografia: f. 77-82.

Inclui apêndices.

1. Turismo – Ilhéus (BA). 2. Aglomerados (Empresas). 3. Competitividade. I. Título.

ELSON CEDRO MIRA

**FATORES IMPEDITIVOS À FORMAÇÃO DO *CLUSTER*
TURÍSTICO-CULTURAL DE ILHÉUS, BAHIA**

Dissertação apresentada, para obtenção do título de Mestre em Cultura e Turismo, à Universidade Estadual de Santa Cruz e à Universidade Federal da Bahia.

Área de Concentração: Turismo

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida

Ilhéus-BA, 03 de outubro de 2003

Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida
UFBA
(Orientador)

Prof. Dr. Elias Lins Guimarães
UESC

Prof^a. Dr. Marília Gomes dos Reis Ansarah
UNIP

À minha família: Marônio, meu irmão;
Antonio, meu pai, e Rosane, minha esposa;

Especialmente a Marilene e Pedro, minha
mãe e meu filho, as grandes razões de minha
vida.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus: por continuar me dando mais do que mereço; pela força material e espiritual em ter sido neste período mestrando, professor, professor, professor, professor, professor, coordenador de curso, ouvidor, pai, filho, irmão, esposo, amigo...

À minha família, por tudo, sobretudo pelos momentos nos quais se privou da minha companhia ao longo do curso.

Ao Prof. Paulo Henrique pela competente orientação.

Aos professores Marília Ansarah e Elias Lins Guimarães pelas contribuições e pelo profissionalismo.

Aos colegas da 1ª turma do Mestrado em Cultura e Turismo que me ajudaram a traçar com prazer o percurso que ora se finda.

À Coordenação do Mestrado, aos Departamentos de Ciências Econômicas e de Ciências Exatas e Tecnológicas da UESC, nas pessoas dos professores Hélio Estrela Barroco, Antonio Joaquim Bastos e Herlon Brandão, pelo apoio.

Aos entrevistados, pela disposição em contribuir para a pesquisa.

FATORES IMPEDITIVOS À FORMAÇÃO DO *CLUSTER* TURÍSTICO-CULTURAL DE ILHÉUS, BAHIA

Autor: ELSON CEDRO MIRA

Orientador: Prof. Dr. PAULO HENRIQUE DE ALMEIDA

RESUMO

O presente estudo tem como finalidade definir os fatores impeditivos à formação do *cluster* turístico-cultural de Ilhéus. Para isso objetivou-se identificar as barreiras existentes na esfera pública e no setor privado. Utilizou-se como referencial, especificamente, o conceito de *cluster* na visão de Michael Porter. O modelo de referência é o “Diamante das Vantagens Competitivas”. Operacionalizaram-se os “Diamantes” das “Influências do governo no aprimoramento dos aglomerados” e das “Influências do setor privado no aprimoramento dos aglomerados”. Elegeu-se a técnica de pesquisa *Deplhis*, efetivando-se entrevistas em 7 áreas: cultura, educação, hospedagem, governo, bares e restaurantes, agências de viagens e turismo e associações. Foram 3 entrevistados em cada área, totalizando 21 entrevistas. Quanto à relação da cultura com o mercado turístico, concluiu-se que há subutilização de seu potencial, bem como falta inserção de seus agentes no processo decisório. Quanto ao modelo do Diamante, os resultados foram *gaps* em todas as faces: Contexto para a Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas, Condições dos Fatores (insumos), Setores Correlatos e de Apoio e Condições da Demanda, tanto no setor privado como no público. Concluiu-se que os principais fatores impeditivos por parte do setor privado são: o individualismo nas ações, a falta de coordenação, a ausência na melhoria dos fatores e fragilidade nas associações. Quanto ao governo concluiu-se como principais impedimentos: a superficialidade das ações, a falta de envolvimento de outros órgãos além da Secretaria de Turismo Municipal, a inexistência de atividades de P&D assim como de educação e treinamento e o insucesso em patrocinar encontros do *trade*.

Palavras-chave: *cluster*; vantagens competitivas; turismo.

IMPEDITIVE REASONS FOR A CULTURE E AND TOURISM CLUSTER IN ILHEUS, BAHIA

Author: ELSON CEDRO MIRA

Adviser: Prof. Dr. PAULO HENRIQUE DE ALMEIDA

ABSTRACT

The present work tries to define the impeditive reasons for a Culture and Tourism *Cluster* in Ilhéus, Bahia – Brazil. In order to archive it, it tries to identify existing barriers in public and private sectors. As a theoretical model, Michael Porter concept of cluster has been used. So the reference for this work is the so-called “Competitive Advantages Diamond”. The “Diamonds” of “Government influences in improving clustering businesses ” has been operated. The influences of the “Private Sector in improving clustering business” was operated as well. It was chosen the research technic named *Deplhis*, which included interviews in seven different areas: culture, education, hospitality, Government, pubs and restaurants, travel agencies and whose sales tour operators and associations. Three interviews were applied in each area, having 21 interviews as the total. What refers to the culture and its relation to the tourism market, it was shown that its potentiality is not fully used, and that there is a lack in participation in decision process. About the Diamond Model, the results indicated *gaps* in all faces: Strategy Context, Structure and Competition Among Businesses, Factors Conditions, Correlate Sectors and Support and Demand Conditions in both Public and Private Sectors. As a conclusion, the main impeditive reasons in private sector are: isolated actions, lack in coordination, absence in improving actions and fragility in the associations. Concerning to the Government, the main impeditive reasons are: superficiality of actions, lack in involvement with other organisms besides the Municipal Tourism Authority, not existence of P&D activity as well as lack in education, training and unsuccessfully attempts to sponsor trade meetings.

Keywords: clusters, competitive advantages, tourism

LISTA DE FIGURAS

1. Cadeia Produtiva Têxtil e Vestuário.....	19
2. Cadeia Produtiva do Turismo	20
3. <i>Cluster</i> de Turismo	22
4. A Localização de Ilhéus no Brasil.....	37
5. Os Limites do Município de Ilhéus	38
6. Fontes das Vantagens Competitivas da Localização.....	48
7. As Influências do Governo no Aprimoramento do Aglomerado	49
8. As Influências do Setor Privado no Aprimoramento do Aglomerado.....	50

LISTA DE QUADROS

1. Comparativo entre a metodologia convencional e a de *clustering*25

SUMÁRIO

Resumo	vii
Abstract	viii
Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros.....	x
INTRODUÇÃO	1
Sobre o problema, objetivos e metodologia	4
1. AGLOMERAÇÃO GEOGRÁFICA, <i>CLUSTER</i> E <i>CLUSTERING</i>.....	8
1.1 O fenômeno <i>cluster</i>	10
1.2 A idéia de <i>cluster</i> na indústria do Turismo.....	18
1.3 As metodologias de <i>clustering</i>	24
1.4 Reflexões sobre o <i>cluster</i> “porteriano”	27
2. AS “RELAÇÕES” ENTRE CULTURA E TURISMO.....	30
2.1 A cultura para o turismo e o turismo para a cultura	32
3. O AGLOMERADO TURÍSTICO-CULTURAL DE ILHÉUS.....	37
3.1 Os “desarranjos” produtivos locais	42

4. OS FATORES IMPEDITIVOS À CLUSTERIZAÇÃO.....	47
4.1 O modelo referencial: o diamante das vantagens competitivas.....	48
4.2 A técnica <i>delphis</i>	51
4.3 Variáveis.....	56
4.4 As influências governamental e privada no “Diamante” do aglomerado de Ilhéus	57
4.4.1 Sobre a influência do Governo	57
4.4.2 Sobre a influência do setor privado	62
4.5 A relação entre Cultura e Turismo, governo e setor privado.....	67
5. CONCLUSÕES.....	72
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A	83
APÊNDICE B.....	84

INTRODUÇÃO

Diversos fatores, como econômicos e tecnológicos, propiciaram as bases de desenvolvimento do turismo, uma das principais atividades econômicas na sociedade atual, o que o integrou a diferentes camadas sociais, consistindo um privilégio de muitos.

Com uma receita anual estimada em 4,5 trilhões de dólares por ano em nível mundial, o produto do turismo compara-se hoje ao PIB das potências mundiais (CAIXETA, 2001). O Brasil busca desenvolver-se neste contexto. Para isso, investimentos privados e governamentais estão sendo feitos - na esfera pública estima-se um gasto de 10 bilhões de dólares pelos governos federal e estaduais em obras de infra-estrutura entre os anos de 1995 e 1999 (ibid., 41-45 passim). Essas cifras ganham relevância quando se considera o alto poder multiplicador do turismo.

Tal como a agroindústria, o turismo é um fenômeno que não se restringe a um “setor” da economia. Como destaca Cunha (1997, p. 251) “o impacto de um rendimento inicial originado por uma despesa turística é maior que o rendimento inicial em virtude das sucessivas despesas com ele relacionadas”.

Essa dimensão multissetorial molda o próprio estudo sobre turismo, transversal por natureza, e vem caracterizá-lo como um amplo campo a ser mais bem compreendido. Sobre este assunto, Dencker (1998, p. 28) salienta que o turismo “não é uma ciência social entendida como corpo de doutrina metodologicamente ordenado; constitui uma disciplina em

desenvolvimento que emprega métodos e conceitos da maioria das ciências sociais já consolidadas”.

Dada essa amplitude econômica e acadêmica, tornou-se consenso na “turismologia” que as discussões devam ser sempre holísticas. Ruschmann (1997, p. 102), ao discorrer sobre a viabilidade de um planejamento turístico, afirma que “deverá, necessariamente, contar com uma equipe multidisciplinar para a viabilização do desenvolvimento adequado de processos de planejamento e a conseqüente implantação do plano proposto”.

Ratificando tais palavras, Ignarra (1999, p. 67) destaca que a definição de estratégias no turismo deve considerar seu encadeamento, visto que elas “devem abranger na medida do possível a totalidade dos componentes do turismo pois a ação em torno de um elemento pode ser neutralizada por ausência de ação em outros elementos”.

O turismo apresenta grande complementaridade entre seus componentes, sendo sinérgico por natureza. Essa visão é apoiada por Porter (1999, p. 230), quando diz que no turismo...

[...] a qualidade da experiência do visitante não depende só do apelo principal da atração (como praias ou localidades históricas), mas também do conforto e dos serviços dos hotéis, restaurantes, lojas de souvenir, aeroportos, outros meios de transporte e assim por diante [...]. As partes do aglomerado são, em geral, efetivamente dependentes entre si. O mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais.

Essa complementaridade faz ver os destinos turísticos como um conjunto de elementos sinérgicos. Cunha (1997) afirma ser inapropriado falar em competição entre um país ou um destino. A concorrência dar-se-ia entre produtos turísticos que hoje tomam a forma de *clusters*. Desse modo, “a Espanha e a Grécia não estão em competitividade, mas as Ilhas Baleares competem com as ilhas do Mar Egeu; o golfe da Andaluzia compete com o golfe do Algarve e Paris compete com Londres em Congressos e não a Inglaterra com a França” (ibid.,

p. 220). Seguindo o mesmo raciocínio, Beni (1998, p. 150) destaca que “boa prova disso é o fato de os catálogos e folhetos de viagens das operadoras oferecerem *clusters* e não países, ainda que os ofereçam ordenados por países”.

Universidades, consultorias e poder público têm absorvido essa idéia sistêmica do turismo, debatendo o conceito *cluster* e executando ações de *clustering*. Atual, o estudo com base nessa abordagem aplicada a casos particulares, permite detectar a situação de cada elemento envolvido na atividade turística.

Essa contemporaneidade do assunto e sua inegável pertinência ao turismo foram razões para sua escolha como tema desta dissertação. Outra razão foi uma reflexão acerca da “razão de ser” de um trabalho de conclusão de curso. O desejo de elaborar uma pesquisa que, ainda que comprometida com uma teoria, tivesse uma aplicação prática no sentido de desempenhar um papel direto na sociedade, levou ao tema pensado.

O modelo do Diamante das Vantagens Competitivas de Michael Porter, estruturado na teoria das Economias de Aglomeração, estudadas na Economia no campo da Geografia Econômica, permitiu a convergência para o assunto. Contemplou-se, também, a experiência profissional do autor que, Economista-mestrando em turismo, é professor nos cursos de Economia de disciplinas como Teoria Econômica e Matemática Financeira e nos cursos de Turismo de disciplinas no campo de Planejamento.

Assim, contemporaneidade, pertinência e aplicabilidade formam a tríade que definiu a escolha do tema.

Apresentada como pré-projeto de pesquisa, objeto de análise na seleção para o Mestrado em Cultura e Turismo, a proposta inicial foi enriquecida ao longo da creditação teórica. A inserção do tema cultura, uma vez que a proposta inicial remetia unicamente ao *cluster* turístico, foi importante. Exigência do curso, cujo perfil do egresso é de um Mestre em Cultura e Turismo, a consideração de um *cluster* turístico-cultural veio enriquecer a pesquisa pela nova amplitude do tema e pela relação intrínseca entre as áreas. A estrutura do pré-projeto, como problema e objetivos, foi mantida, considerando, claro, a nova dimensão do *cluster*: ao invés de turístico, turístico-cultural.

Escolhido o tema, faltava delimitar seu espaço geográfico, a fim de aplicar o modelo. Ilhéus foi o lugar escolhido, em razão do exercício profissional do autor ao longo de 6 anos no mercado turístico local e regional e das deficiências dos produtos turísticos locais. Dessa forma, além da contribuição ao estudo do turismo como campo acadêmico, tentar-se-ia contribuir para a comunidade regional, o que caracteriza a UESC, instituição sede do Mestrado.

A disponibilidade e o interesse do orientador, envolvido no tema através de estudos, debates e orientações, e, professor da UFBA, dotado de um “olhar de fora”, completaram as premissas necessárias à execução da pesquisa.

Sobre o problema, objetivos e metodologia

Sofrendo fortes impactos da crise cacaeira, decorrente dos baixos preços internacionais e da praga *Crinipelis Perniciosa*, conhecida popularmente como “vassoura de

bruxa”, o município de Ilhéus elegeu o turismo como uma de suas alternativas econômicas, visando reverter ou, pelo menos, atenuar este quadro.

O município dispõe de inúmeros recursos turísticos culturais, naturais e artificiais. Erguida na tradição do cacau, a cultura local é marcante e peculiar, sendo provavelmente seu maior diferencial turístico. Sua dimensão ganhou corpo através da literatura – cujo maior expoente é Jorge Amado – e a presença na mídia.

Com este potencial, Ilhéus é reconhecidamente um aglomerado turístico-cultural, dispondo de todos os elementos formadores de um *cluster*. Ainda assim, não se configura como tal. Diante disso, formulou-se a pergunta correspondente ao problema da pesquisa:

Quais os fatores impeditivos à formação do *cluster* turístico-cultural de Ilhéus?

Responder a tal indagação representa uma tentativa de avançar nos estudos feitos sobre o turismo ilheense, os quais sempre destacam isoladamente os componentes do aglomerado. Para a realização da pesquisa, definiu-se como objetivo: **identificar as barreiras existentes na esfera pública e no setor privado que impedem o processo de *clustering* em Ilhéus.**

Dada a inviabilidade de coletar dados para o universo do aglomerado, concluiu-se como melhor opção uma amostragem qualificada. Diante disso, optou-se por aplicar a metodologia *Delphis* que, dentre outros fatores, justifica a amostra. Foram feitas 21 entrevistas, 3 para cada uma das sete áreas, que são: cultura, educação, hospedagem, governo, bares e restaurantes, agências de viagens e turismo, associações.

A dissertação está organizada em seis capítulos, além desta introdução. O capítulo 1 apresenta o conceito de *cluster*. Inicialmente faz-se uma apresentação do *cluster* como fenômeno, definindo-o e contextualizando-o historicamente, desde sua origem a seu resgate, destacando autores como Marshall, Ceglie e Dini, Jacobs, Advani, e, principalmente, Porter –

referência para o trabalho. Analisa-se sua aplicação na indústria do Turismo, citando exemplos e conclusões acerca disso. Segue-se traçando uma linha divisória entre simples aglomerados e *clusters*, enfatizando as metodologias de *clustering* como meio de eliminar assimetrias. Fechando o capítulo, reflete-se sobre o *cluster* “porteriano”.

O capítulo 2 cuida de reunir cultura e turismo num só campo analítico, justificando uma abordagem integrada. Para isso estudam-se as relações entre ambos. Discute-se como a cultura existe “para” o turismo e como o turismo existe “para” a cultura.

O capítulo 3 apresenta os elementos formadores do aglomerado turístico-cultural de Ilhéus e expõe a idéia central da pesquisa ao demonstrar a falta de cooperação, sinergia e inovação entre os elementos do aglomerado, o que o relega a este estágio, impedindo-o de alcançar o status de *cluster*, dada a falta de arranjos produtivos locais.

No capítulo 4 apresentam-se os fatores impeditivos à clusterização. Introduce-se o capítulo apresentando o modelo referencial: o diamante das vantagens competitivas. Explica-se a técnica utilizada na pesquisa, a *delphis*, definindo-a e esclarecendo sua operacionalização, seguido da relação das variáveis. Com base no modelo de Porter aplicado aos entrevistados, analisam-se as influências governamental e privada no “Diamante” do aglomerado de Ilhéus, especificando as influências do Governo e do setor privado separadamente. Encerra-se o capítulo estabelecendo-se como se dá a relação entre Cultura e Turismo, governo e setor privado no aglomerado.

O capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa, alcançando o objetivo definido e resolvendo o problema proposto. Na seqüência, informa-se nos apêndices a relação dos entrevistados na pesquisa e os respectivos roteiros de entrevistas.

1. AGLOMERAÇÃO GEOGRÁFICA, *CLUSTER* E *CLUSTERING*

O progresso tecnológico e o crescimento econômico assentaram as bases para a internacionalização da economia ocorrida nas últimas décadas do século XX. A intensidade e a celeridade desse processo abalaram instituições e modelos teóricos baseados em áreas geográficas definidas.

Todavia, o planejamento para o desenvolvimento econômico, contrariando a tendência à globalização generalizada, resgatou o foco regional exatamente nesse período. Isso vem nuançar o processo de internacionalização, negando, como pregado por muitos, “a visão anunciada de que a globalização [...] significaria o fim do Estado-Nação e, sob a hegemonia do mercado, seriam destruídas as barreiras econômicas, culturais, políticas e sociais, entre países e regiões, criando um mundo desterritorializado” (DINIZ, 2000, p. 3). O planejamento econômico continua tendo uma base local, como se vê nas ações de organizações internacionais – como Banco Mundial (BIRD) e *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) –, universidades e consultorias.

Discorrendo sobre a evolução do foco regional/local na economia ao longo do século XX, Almeida (2002, p. 247) indica que, nos anos 1980, “a teoria econômica redescobriu na Europa [...] o fenômeno dos *distritos industriais* formados por pequenas e médias empresas integradas”, conceito idealizado por Alfred Marshall, economista inglês, no fim do século XIX. Nos anos 1990, tais distritos também foram identificados nos países em desenvolvimento.

Mesmo no intervalo entre a conceituação e o resgate do *Industrial District Marshalliano*, não houve lacuna na Teoria Econômica em relação aos modelos de base local. Diniz (2002), Almeida (2002) e outros destacam, neste ínterim, alguns teóricos como Von Thunen, Weber, Chirstaller, Losch e, com maior destaque, o francês Perroux que

desenvolveu, ao longo das décadas de 1940 e 1950, a noção de pólo de crescimento ou desenvolvimento, explicando as razões do processo de concentração e o papel das empresas líderes, indústrias motrizes e chaves (capazes de gerar efeitos de encadeamento e integração) no processo de crescimento regional ou local (DINIZ, 2002, p. 5).

O resgate das teorias com base local não foi um mero caso acadêmico. Resultou mais de mudanças nas formas de organizações produtivas.

A tese era de que o *modo de produção fordista*, caracterizado pela hegemonia da grande empresa e dos ramos típicos da ‘segunda revolução industrial’ (indústrias automobilísticas e eletro-eletrônica, por exemplo), estaria em declínio. Ele estaria sendo sobrepujado por um novo regime de produção – a *especialização flexível* – fundado na pequena empresa e em estruturas em rede. (ALMEIDA, 2002, p. 248).

No fim do século XX testemunhou-se a disseminação – e mesmo a vulgarização – dos distritos industriais. No Brasil são incontáveis os casos de cidades de médio e grande porte que se utilizaram de tal instrumento, aliado a incentivos fiscais questionáveis. Um desvirtuamento do *Industrial District Marshalliano*, resultado de *lobby* empresariais e políticas públicas inconsistentes. A diferença entre este conceitos é que “um distrito industrial é um conjunto de lotes com empresas de vários ramos, enquanto um *Industrial District* é definido como uma aglomeração industrial com um perfil de especialização muito estreito” (MEYER-STAMER, 2000, p. 1). Um *Industrial District* tem uma história secular, é resultado de um processo acumulativo lento; redes de relações sociais, etc.

1.1 O fenômeno *cluster*

Na elaboração de um estudo sobre competitividade, Porter afirmou que o sucesso advém não mais somente de vantagens “comparativas”, mas das “competitivas”, sendo um *cluster* o ambiente propício ao surgimento destas. Resgatou a idéia de economias de aglomeração, na forma de *cluster*. Este gera economias de aglomeração “dinâmicas” que “consistem em vantagens decorrentes da aprendizagem e das melhorias tecnológicas” (PORTER, 1999, p. 286).

Relevante atualmente, o fenômeno *cluster* tem ocupado lugar de destaque nos estudos econômicos. Em português, o termo significa “aglomerado”. Na literatura especializada tem sido traduzido como “arranjos produtivos locais”. Concretamente, corresponde a um agrupamento de empresas e instituições concentrados geograficamente. Neste, os níveis e a frequência da interação dependem da existência de objetivos comuns e da proximidade dos principais agentes.

Porter (1999, p. 211) define *cluster* como um

grupo geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares que operam em conjunto num determinado campo de negócios.

O objetivo maior dessa concentração é o ganho de poder com a junção de forças. Como destaca o Projeto Cresce Minas *apud* Silva (2001, p. 41) um *cluster* é “[...]um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo[...]”.

Os *clusters* inserem-se melhor na competição como fontes de vantagens competitivas, pois permitem uma visão holística que vai além dos setores, fruto de cooperação, coordenação e aprimoramento mútuos, proporcionando “uma forma construtiva e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque” (PORTER, 1999, p. 217).

Marshall, em sua obra de maior destaque “Princípios de Economia” publicada em 1890, ao estudar como a aglomeração geográfica era benéfica a um campo de negócios, cita, baseado nos distritos industriais ingleses, que

são tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo. Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem-feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, a idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (MARSHALL, 1996, p. 320)

Para que um *cluster* venha a surgir, seu campo de atividade deve estar integrado à economia tradicional ou a uma atividade emergente potencial. Como elementos para formar um *cluster*, destacam-se a aglomeração (existência dos componentes – empresas/instituições – num local geográfico, agindo sinergicamente); afinidade (os componentes devem estar voltados a um mesmo ramo de negócio, ainda que com tarefas específicas); articulação (relacionamento próximo e intensivo, cooperando); apoio institucional (instituições públicas, ONG’s) e ambiente positivo de negócios (GERANEGOCIO, 2001, p. 1-2).

A articulação, além de elemento, apresenta-se como instrumento para o alcance dos demais, como fica expresso por Almeida (2002, p. 252-253) ao exemplificar os fatores decisivos para o surgimento de *clusters*: “tradições culturais seculares, relações de cooperação econômica e social lentamente acumuladas, sólidos laços entre Universidades e empresas locais, presença de instituições de excelência em Pesquisa e Desenvolvidos (P&D), ancoragem pelo Estado ou por grandes firmas-chave multinacionais”

Katz (2001, p. 4) destaca que a cooperação origina-se na postura sócio-política local, ao afirmar, como exemplo, que...

[...] a diferença entre a Itália, particularmente o Norte do país, a Alemanha e digamos, por exemplo, a Grã Bretanha ou a França, é justamente esta: nos dois primeiros países há uma vida municipal muito forte e histórica, relacionada com os partidos políticos, com a igreja, com as instituições locais. E aí se gera um fenômeno muito importante que é a relação de confiança. Operar esses sistemas de associatividade transcende as relações de mercado aberto, onde eu te conheço, hoje, simplesmente para fazer uma transação. Se há entre nós uma relação construída ao longo do tempo, estabelecida através de um cenário de relações institucionais municipalizadas, gera-se um vínculo muito mais confiável e duradouro.

Merecem destaque, também nesse sentido, as palavras de Diniz (2000, p. 8) que confirmam o exposto acima:

Na atualidade, identificada como era do conhecimento e da crescente integração em redes, a região surge como *locus* da organização produtiva e da inovação, onde o esforço e o sucesso da pesquisa, da ação institucional, do aprendizado se dão de forma coletiva (Keable et al. 1998), através da interação, cooperação e complementaridade, imersos no ambiente cultural local, o qual é também o resultado do processo histórico cultural ou *path dependent* [dependente do caminho]

A presença de instituições, como Universidades, é importante – em *clusters* de alta tecnologia, a pesquisa universitária é imperativa. Ao discorrer sobre o *cluster* do Vale do Silício, Musa (2002, p. 1) atesta que este

é um exemplo de *cluster* perfeito. Lá estão reunidas as melhores empresas de desenvolvimento de sistemas, mas lá estão as Universidades de *Stanford* e *Berkeley* e as empresas de *Venture Capital* que financiam a transformação de boas idéias em valiosos negócios. Lá os profissionais de diferentes empresas, apesar da acirrada concorrência, convivem em clubes e restaurantes e “respiram” o seu business.

O autor segue fazendo o mesmo destaque ao citar, ainda na Califórnia, um outro *cluster* de muito sucesso, o Nappa Valley que “para atingir o grau de sofisticação que alcançou não é sem importância o fato que é lá que está situado o principal Instituto de Enologia do mundo, o Instituto Davis da Universidade da Califórnia” (ibid., p. 1).

O escopo geográfico de um *cluster* varia, podendo ocupar cidade(s), Estado(s), região(ões) ou país(es). Para Porter (1999, p. 211) um *cluster* inclui:

empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos, empresas a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam uma de suas partes integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado.

A operacionalização do *cluster* permite o surgimento e a sustentação de vantagens competitivas, pois compreende toda a cadeia produtiva através da cooperação horizontal (empresas que ocupam a mesma posição na cadeia de valor) e da integração vertical (empresas de diferentes posições na cadeia de valor) (CEGLIE E DINI, 1999, p. 1). Esta última implica ligações para frente e para trás em que são trocadas idéias, desenvolvidos e compartilhados conhecimentos, numa tentativa coletiva de melhorar a qualidade do produto e ocupar segmentos mais lucrativos do mercado. Essas duas interações do *cluster* resultam

numa eficiência coletiva sem as quais seria inatingível, haja vista que tal objetivo somente é alcançado com especialização e cooperação (LEVITSKY, 1996).

Lopes Neto (1998), ao detectar a eficiência coletiva como o grande resultado dos *clusters*, lembra que ela pode ser atingida por economias externas locais e pela ação comum. As primeiras são oriundas da própria concentração geográfica, como atração de fornecedores e trabalhadores qualificados. A segunda é fruto da cooperação; organizados em associação, empresários podem ter acesso a novos mercados externos e ingerência nos serviços e decisões do governo, mesmo representando pequenas empresas.

Assim, o *cluster* propicia aos empresários acesso a novos mercados - como no caso do abastecimento de insumos, pessoal especializado e informação -, melhora suas relações com instituições e bens públicos, como também reduz os custos de transação. Também implica o aumento da produtividade via complementaridade.

As pequenas e médias empresas (PME) emergem como as grandes beneficiadas pelos *clusters*, pois não têm condições de capturar oportunidades de mercado que requerem volumes altos de produção, seja para o acesso a estes mercados (através de marketing e produtos qualificados por exemplo), seja para a obtenção de melhores condições de acesso a equipamentos, insumos e assistência técnica. O pequeno porte representa, também, dificuldades para o treinamento e a internalização de logística e inovação. Daí a necessidade de cooperação, a fim de superar tais entraves, dando condições de modernização às PME. (CEGLIE E DINI, 1999)

As grandes empresas desempenham importante papel, cooperando com as PME. “*Players*” globais, em alguns casos, tornam-se líderes de *clusters*. Através da interação entre oferta e demanda, os “líderes da indústria identificam obstáculos e oportunidades que podem ser solucionados com maior eficiência, através do trabalho conjunto ou em grupo muito mais que através do esforço individual” (AMATO NETO, 2000, p. 44). O ganho de escala, oriundo desta coletividade, é a peculiaridade do processo. Isso porque “já não é importante ser grande, mas, ser sofisticado, inovador, e saber usar novas tecnologias e métodos de competir” (PORTER, APUD LOPES NETO, 1998, p. 26).

Schmitz e Humprey (1995) apresentam a abordagem dos três C’s para o crescimento das pequenas firmas num *cluster*. Sobre o mesmo assunto, Lopes Neto (1999, p. 100) afirma que, para serem efetivas, as intervenções necessitam ser *costumer oriented* (orientadas para o consumidor), *collective* (coletivas) e *cumulative* (cumulativas), definindo-as:

- *costumer oriented*: todos os esforços têm de ser dirigidos para as necessidades e as demandas do consumidor; esta abordagem força as firmas a encararem decididamente os problemas da competitividade;
- *collective*: a assistência de fora está direcionada a um grupo de empresas, mais do que a firmas individuais; isso significa trabalhar com associações de negócios e de classes, grupos de produtores e outros tipos de alianças entre as indústrias;
- *cumulative*: pequenos ajustes não são suficientes; se as firmas desejam permanecer competitivas, devem estar preparadas para mudar e se desenvolver em resposta às novas condições de mercado e às novas oportunidades; o desafio será gerar esta capacidade entre o grupo de firmas, de modo que, a longo prazo, o apoio do governo, pelo menos tão direto, não seja mais necessário.

De fato, um ponto fundamental no que diz respeito aos *clusters* é a forma de inserção do poder público, que abre espaço, para que o setor privado conduza as ações. Nadvi (1995) definindo os pontos primordiais ao *cluster*, cita, dentre outros, a intervenção do governo, colaborando localmente, criando as bases macroeconômicas que permitam condições para competir, deixando o setor privado a frente do negócio. Lopes Neto (1998, p.36) explicita ser consensual

o envolvimento da iniciativa privada na liderança do processo, assumindo, até mesmo, o financiamento de parte dos serviços (pesquisa, qualificação de mão-de-obra, etc.), enquanto, ao governo e às suas agências de desenvolvimento, o ideal é que apenas apoiem as iniciativas na qualidade de parceiros e de provedores de serviços de apoio de infra-estrutura econômica, de regulamentação, etc.

Os *clusters* classificam-se segundo os tipos abaixo, conforme a descrição de Tristão (2000, p. 6).

- *Distrito industrial italiano*: é composto por pequenas e médias empresas especializadas e com forte concorrência, mas com interrelações de confiança, o que permite a divisão do trabalho, o desenvolvimento da tecnologia e especialização flexível que possibilitam produtos de alta qualidade e potencial inovativo;
- *Satélite*: é composto principalmente pelas pequenas e médias empresas que dependem de firmas maiores em razão de sua mão-de-obra barata;
- *Meão e raio*: são compostos por empresas locais de grande porte que lideram o relacionamento com as pequenas e médias;
- *Cluster ancorado no governo*: é aquele composto por instituições e empresas mantidas pelo governo.

Bernardo et al. (1999, p. 11) apresenta classificação de Markusen:

- *Distritos industriais Mashallianos*, nos quais a estrutura do negócio é dominada por empresas pequenas e locais, há um comércio substancial intra-distrital entre compradores e vendedores, contratos e compromissos de longo prazo entre compradores e fornecedores locais, e menor grau de cooperação ou ligação entre empresas externas ao distrito;
- *Distritos eixo-e-roda (hub-and-spoke)*, em que a estrutura do negócio é dominada por uma ou algumas empresas grandes, integradas verticalmente e cercadas por fornecedores, empresas centrais, com ligações substanciais com fornecedores e concorrentes fora do distrito, comércio substancial intra-distrital entre empresas e fornecedores dominantes, contratos e compromissos de longo prazo entre empresas e fornecedores dominantes, elevado grau de cooperação, ligações com empresas externas tanto local como externamente, mercado estável e compartilhamento de inovação, e um elevado grau de envolvimento público no fornecimento de infra-estrutura;
- *Plataformas industriais satélites*, nas quais há um comércio mínimo intra-distrital entre compradores e fornecedores, ausência de compromissos de longo prazo com fornecedores locais, elevado grau de cooperação, ligações com empresas externas, especialmente com companhias controladoras, baixo grau de cooperação

entre empresa concorrente para dividir riscos, participação de mercado estável e compartilhamento de inovação;

- *Distritos industriais fundados pelo Estado*, onde a estrutura do negócio é dominada por uma ou algumas grandes instituições governamentais, tais como bases militares, grandes universidades públicas, cercadas por fornecedores e clientes, comércio substancial intra-distrital entre instituições e fornecedores dominantes, elevado grau de cooperação, ligações com empresas externas para organizações fornecedoras com sede externa, baixo grau de cooperação entre empresas locais do setor privado para dividir riscos, participação de mercado estável e compartilhamento de inovação, e um elevado grau de envolvimento público no fornecimento de infra-estrutura.

Um 5º tipo de *cluster*, o *multi-cluster* é citado pelo mesmo autor:

associado a cidades no topo de suas hierarquias urbanas nacionais, que são também nós comerciais internacionais [como Londres e Paris]. São caracterizados por múltiplos *clusters* de setores inovadores, a maioria com baixos níveis de ligações com fornecedores e clientes locais, importância de mercados nacionais e internacionais, infra-estrutura crítica, tais como aeroportos internacionais, grande porte e elevada concentração de inovação competitiva (BERNARDO ET AL., 1999, p.11).

Tais modalidades de *clusters* não são excludentes entre si, havendo simultaneidade naqueles com alto grau de inovação.

Quanto à diversidade de áreas, tem-se verificado a emergência crescente de *clusters* produtores de serviços. Nesse sentido, um importante exemplo é dado por Krugman e Obstfeld (1999, p. 156):

Qual é o mais importante setor exportador norte-americano? A resposta depende até certo ponto de definições; algumas pessoas dirão que é a agricultura, outras, que é a indústria de aviões. Por qualquer critério, entretanto, um dos principais exportadores dos Estados Unidos é o setor de entretenimento [...] Por que os Estados Unidos são o exportador dominante de entretenimento? Há importantes vantagens advindas do tamanho absoluto norte-americano.(...) Porém, um fato importante a respeito do domínio norte-americano é que a indústria adveio das economias externas criadas pela imensa concentração de firmas de entretenimento em Hollywood. Hollywood claramente gerou dois dos tipos marshallianos de economias externas: fornecedores especializados e mercado comum de trabalho.

Exemplificando a organização da atividade econômica em *clusters*, Porter (1999) identifica, dentre outros, 35 *clusters* regionais em Portugal e 32 nos Estados Unidos. São

clusters de diversas áreas, desde “Microeletrônica, Biotecnologia e Capital de Risco” no Vale do Silício, a “Tapetes” em Dalton na Geórgia, no caso norte-americano. No Brasil, a literatura especializada tem destacado o *cluster* do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul que produz sapatos e outros artigos de couro.

1.2 A idéia de *cluster* na indústria do Turismo

O turismo destaca-se, dentre outras atividades, em ter absorvido a idéia de *cluster*. Esse fato reflete a inaplicabilidade da idéia de cadeia produtiva aos serviços. Esta é uma idéia que tem origem na linha de montagem, é um processo de organização do trabalho típico de certos ramos industriais de produção de ativos tangíveis. Ela se aplica mal ao estudo dos serviços e particularmente à análise do turismo, pois supõe um processo de produção “linear, unidirecional e seqüencial” conforme caracterizado por Almeida (2001, p. 16).

Essa dificuldade em adaptar o conceito de cadeia produtiva ao setor de serviços, em especial ao turismo, pode ser facilmente visualizada no comparativo das “Cadeias” Têxtil e Vestuário com a do Turismo (Figuras 1 e 2), na forma apresentada em trabalho da Confederação Nacional da Indústria, denominado “Eixos de desenvolvimento, Necessidades e Prioridades Futuras de C&T e Recursos Humanos para Competitividade e o Desenvolvimento Regional”.

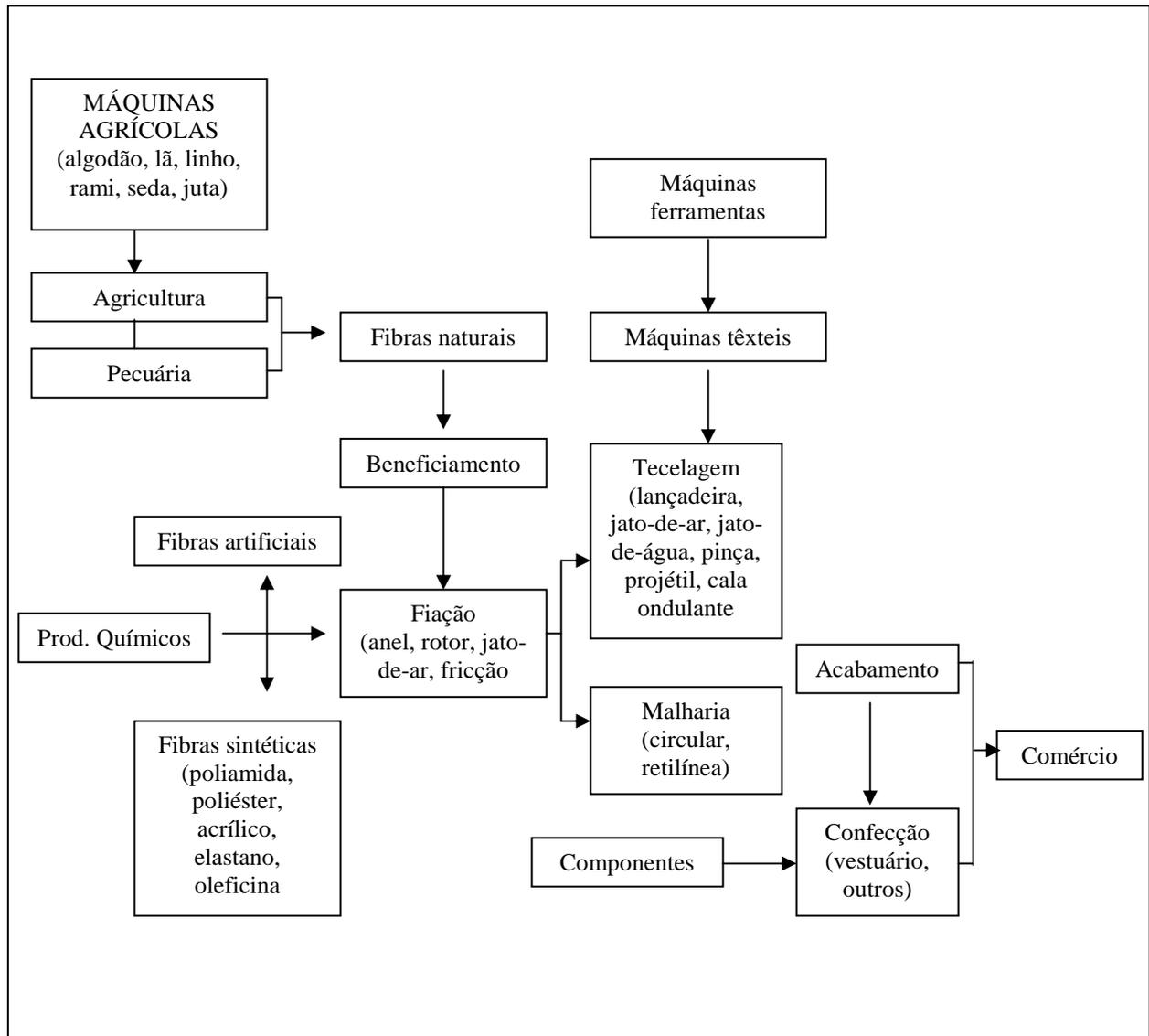


Figura 1 - Cadeia Produtiva Têxtil e Vestuário

Fonte: CNI/SENAI/IEL, 1998a, p. 6

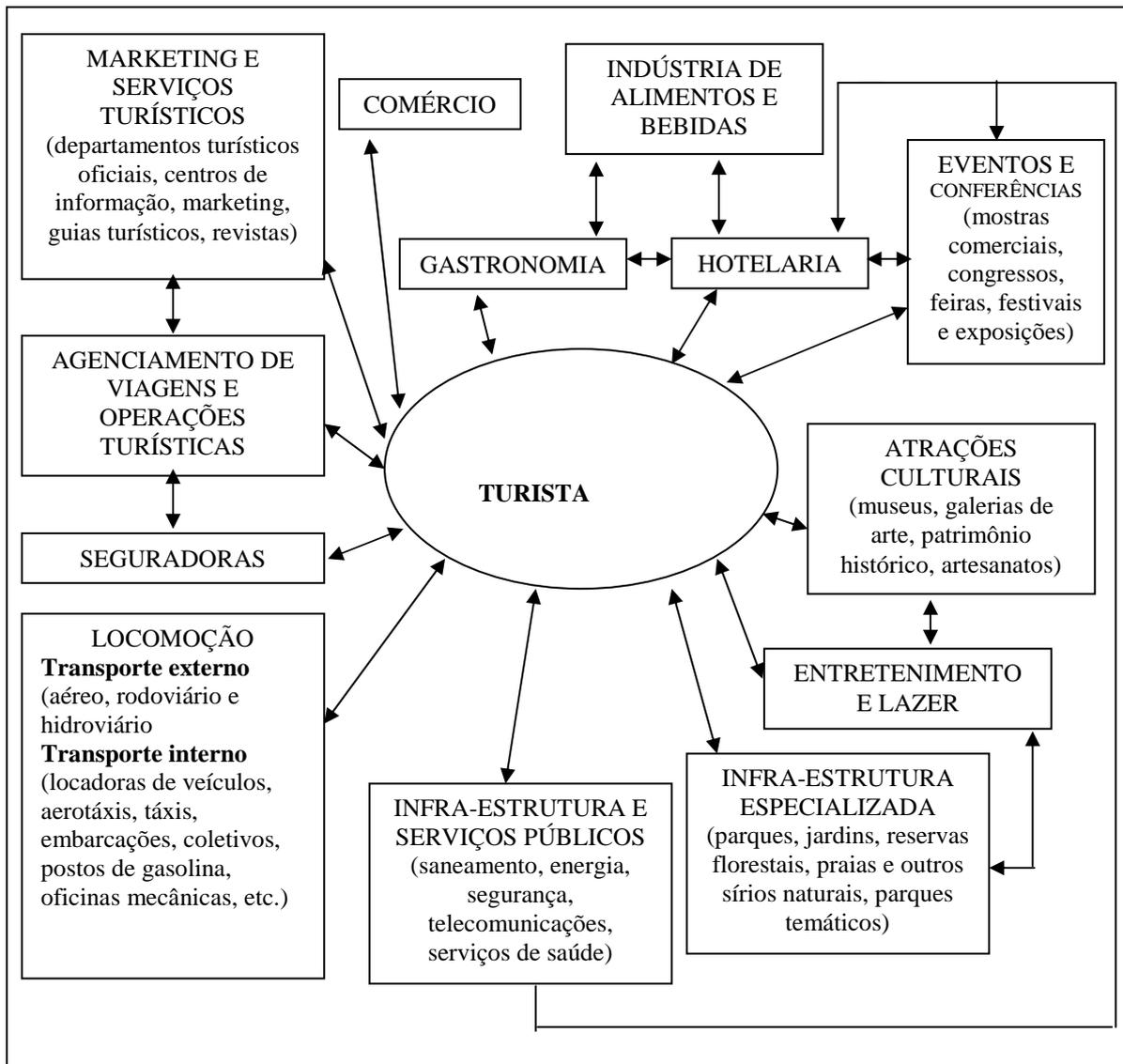


Figura 2 – “Cadeia” Produtiva do turismo

Fonte: CNI/SENAI/IEL, 1998b, p. 6

Garrido (2000, p. 77) destaca que, diferentemente da cadeia têxtil, “no turismo algumas empresas integrantes desta ‘cadeia’ atuam de forma concomitante e articulada em função do produto final ou do serviço a ser posto à disposição do turista”.

Barros (2002, p. 15) pontua as diferenças entre a abordagem de cadeias produtivas e a de *cluster*. Aquela considera a existência de lacunas nas cadeias que devem ser preenchidas.

Surgem por falhas de mercado como falta de informações sobre necessidades da cadeia, existência de externalidades e deficiência de escala. Para tal, as políticas públicas devem prover informações e devem ser criados incentivos para atender as demandas pelas duas últimas. Diz-se “adeusar as cadeias de valor”.

Enquanto isso, o *clustering*

reconhece a possibilidade de haver tais lacunas, mas não atribui a elas papel tão importante. Reconhece que a integração econômica pode suprir tais lacunas. Tende a suspeitar de soluções via incentivos fiscais [...] atribui papel fundamental às conseqüências para a eficiência da informação que flui a partir das relações pessoais entre agentes. Elas reduzem os riscos envolvidos nas atividades, superam falhas de coordenação, elevam o potencial de benefício com externalidades e elevam a motivação dos empresários. Mais do que políticas públicas, a abordagem de *clustering* enfatiza cooperação entre os agentes (BARROS, 2002, p. 15).

Musa (2002, p. 2) concebe o *Cluster* como um conceito “mais robusto e regional do que a Cadeia Produtiva”. Para o autor, “no *cluster* o vetor da integração, para se aproximar do consumidor final, é mais forte do que a integração a montante que será buscada somente se for, realmente, uma verdadeira vantagem competitiva e não comparativa”. Ele se aproxima da visão de Barros (2002) ao afirmar que “o que não se pode tolerar é que um elo ineficiente da cadeia seja protegido, tirando toda a competitividade dos demais elos (MUSA, 2002, p. 2)”.

Considerando a relativa complexidade do turismo, tem-se, com o desenvolvimento deste *cluster*, a possibilidade de um impacto positivo na infra-estrutura local. Para Porter (1999, p. 249) “a construção de aglomerados de turismo nas economias em desenvolvimento às vezes representa uma força positiva na melhoria da infra-estrutura nas áreas afastadas e na dispersão da atividade econômica”.

Artavia (2002) ilustra um *cluster* turístico conforme a Figura 3.



Figura 3 – Cluster de turismo

Fonte: ARTAVIA, 2002

Ainda em relação aos *clusters* turísticos, o referido autor lembra que

Um dos mais conhecidos *cluster* do mundo se encontra na Flórida-Orlando. Nesta zona geográfica se concentram alguns dos centros de recreação mais desenvolvidos do mundo. Existem centenas de hotéis, motéis, inúmeros restaurantes de todos os níveis de sofisticação, centros de diversão, recreação, infra-estrutura especializada, serviços especializados de transportes, de segurança, operadores de turismo de quase todas as partes do mundo os quais se especializam em turismo em Orlando, de modo geral com desempenho em um nível muito alto de qualidade e produtividade. Apesar disto todos os anos e praticamente todos os dias existem inovações inclusive nos centros de diversões e recreação mais conhecidos e tradicionais de Orlando (ARTAVIA, 2002, p. 4).

E complementa que

Walt Disney World, o lugar mais importante do *cluster*, introduz mais de um centro novo por ano e renova parcialmente as diversões dos centros mais antigos todos os anos. Paralelamente centros como *Universal Studios*, *Sea World*, *Six Flags Water World*, *Busch Gardens* e outros mais criam um ambiente de muita competitividade e contínua atualização. A coordenação com todos os hotéis, companhias aéreas, empresas de transportes, operadores de turismo, agências de viagem, desenvolvimento da infra-estrutura, convertem Orlando em um *cluster* de turismo de renome mundial [...] [que] longe de permanecer estável, está constantemente se renovando e criando uma dinâmica interna que o pressiona a ser melhor todos os dias, do ponto de vista da inovação, qualidade e diferenciação, as quais atuam de forma recíproca para conseguir uma produtividade e um desempenho superior (ARTAVIA, 2002, p. 4).

Existem ainda exemplos de clusters turísticos na cidade de Nova York e em Bermuda, Marrocos, Califórnia, Portugal e Ilha da Madeira. No Brasil, já existem projetos de clusters turísticos no Ceará e na Amazônia, por exemplo. O destaque é o Estado da Bahia, envolvido no ano de 1997 numa ação de clustering do turismo para a região nordeste com o apoio do Governo Federal. Elaborado pela empresa de consultoria canadense ICF KAISER, através do projeto Iniciativas pelo Nordeste, este projeto não logrou êxito. Ao fim do ano 2000 o governo baiano contratou a “Monitor Group do Brasil”, empresa de consultoria de Porter, para dirigir o projeto do “Cluster do Entretenimento” composto por instituições e empresas das áreas de Cultura, Turismo e Lazer – agora em âmbito estadual. Infelizmente o projeto não avançou.

1.3 As metodologias de *clustering*

A simples existência de empresas e instituições afins numa área geográfica não é o bastante, para que se constitua um *cluster*; este requer ação comum, ou seja, todos os elementos caminhando juntos em direção a um objetivo compartilhado. Sem nenhuma ligação cooperativa/decisória, tal concentração não passa de um simples aglomerado. Tristão (2000, p. 11) lembra que “a concentração de indústrias em uma região levou a definição do termo ‘aglomerado’. O aprofundamento do seu estudo identificou a existência de relacionamentos que fortaleceram certos setores especiais que foram denominados *cluster*”. Ou seja, “não pode ser denominado de *cluster* um aglomerado de empresas do mesmo setor e no mesmo espaço geográfico, se não existir sinergia entre todos os integrantes que representam cada parcela da cadeia produtiva de um setor” (Tristão, 2000, p. 11)

No caso específico do turismo, Lins (2000, p. 68), avaliando o suposto *cluster* de Florianópolis, detecta que nessa cidade “a interdependência dos agentes, aspecto central de qualquer *cluster*, está longe de se mostrar virtuosa” e conclui que, “se a existência de vínculos densos e imbuídos de sentido coletivo e de cooperação é requisito para a configuração de um verdadeiro *cluster* turístico”, Florianópolis não apresenta um *cluster* de turismo.

Silva (2001, p. 46), refletindo sobre os fatores que podem impedir a implantação de um *cluster* de turismo, cita trabalho da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) o qual aborda situações que dificultam a saída de um círculo vicioso. São elas: pouca cooperação/articulação na cadeia; baixa capacitação administrativa e gerencial; treinamento/cursos técnicos ausentes/defasados; cadeia incompleta/fortes gargalos; escopo de

produtos e serviços oferecidos muito reduzido; tecnologia defasada/pouco difundida e excessiva verticalização da cadeia.

Com o objetivo de superar entraves desta ordem e induzir as ligações cooperativas, desenvolveram-se metodologias de *clustering*. Embora aplicadas há mais tempo, estas metodologias despertaram interesse recentemente, no início dos anos 90 (JACOBS, 1998), o que, segundo Advani (1997), deve-se ao sucesso de vários casos, a destacar a região “Nova Itália” e o Estado alemão de *Baden-württemberg*. Diversos países passaram a adotá-las, de modo disseminado em seus territórios.

Existem diferenças entre as metodologias de planejamento pautadas em ações de *clustering* e as convencionais; Lopes Neto (1998, p. 17) as relaciona-as no quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo entre metodologia convencional e de *clustering*

FATORES	METODOLOGIA CONVENCIONAL	METODOLOGIA DE CLUSTERING
Agente	Governo	Sociedade, iniciativa privada, governo
Motivação	Aproveitamento de recursos e fatores disponíveis	Aproveitamento de oportunidade de mercado
Mercados	Internos (substituição de importações); reserva de mercado	Externos; estratégicos; globalização; alta competitividade; etc...
Abrangência	Um projeto	Toda a cadeia produtiva e atividades interligadas, incluindo melhoria de eficiência das empresas já em operação e o desenvolvimento de atividades potenciais
Objetivos	Avaliação da viabilidade de projeto novo ou de ampliação, do ponto de vista técnico, de disponibilidade de fatores e de mercado	Avaliação dos pontos fortes e fracos de toda a cadeia produtiva e atividades interligadas, com vistas a otimizar o ambiente de negócios
Elaboração	Órgãos oficiais de promoção de investimentos e/ou consultorias	Criação coletiva (governo, empresários, consultorias)
Credibilidade	Baixa	Alta

Fonte: (LOPES NETO, 1998, p. 17)

No que se refere à especificidade da metodologia de clustering em relação à de cadeia produtiva, entende-se que aquela inclui esta dando-lhe “vida”. Além disso, num cluster...

[...] as fronteiras do aglomerado se encontram em constante evolução, com o surgimento de novas empresas e setores, o encolhimento ou declínio dos setores estabelecidos e o desenvolvimento e a transformação das instituições locais. A evolução da tecnologia e dos mercados dissemina novos setores, cria novos elos ou altera os mercados atendidos [...] Algumas das mais importantes economias de aglomeração representam eficiências dinâmicas e não estáticas e giram em torno da inovação e da velocidade do aprendizado” (PORTER, 1999, p. 217 – 220).

Esse movimento propicia o que se denomina “fertilização cruzada”, em que agentes antigos do *cluster* (por exemplo empresários veteranos) passam suas experiências aos novos, enquanto estes trazem novidades.

Um movimento interessante na promoção de *clusters* é a sua ligação com áreas, setores ou empresas pertinentes também a *clusters* estabelecidos, fato ressaltado por Musa (2002, p. 2) ao citar que “os *clusters*, em geral, não vivem sozinhos, pois outros nascem em função deles”

Dada a marcante transversalidade do setor, um *cluster* de turismo envolve empresas e instituições variadas descritas por Duarte e Gouveia (2001, p. 18), através de suas atividades:

1. conjunto de atividades características que oferecem bens e/ou serviços os quais deixariam de existir em quantidades significativas, se não houvesse consumo turístico – núcleo ou ‘**core do cluster**’: restauração, alojamento, transportes, agências de viagem e operadores turísticos;
2. conjunto de **atividades conexas** que oferecem serviços ou produtos os quais são afetados significativamente pelo turismo, ou são importantes para o turismo, independentemente do nível de utilização do produto;
3. atividades econômicas, não diretamente turísticas, nomeadamente a construção, e outras de forte conteúdo local, **potencializadas pelo turismo**;

4. **outras atividades** horizontais que influenciam o desenvolvimento do turismo.

1.4 Reflexões sobre o *cluster* “porteriano”

Um primeiro ponto a considerar quanto ao conceito de *cluster*, e neste caso um grande avanço, é a ruptura que o modelo de desenvolvimento com base local promove na ciência econômica dominada pela Escola neoclássica. Transformada pelos neoclássicos numa função de produção, cujas simulações matemáticas indicariam a maximização do lucro (então seu único objetivo), a firma passa agora a estar contextualizada numa dimensão maior – e coletiva – sujeita a forças exógenas, muito além do preço do modelo Marshalliano de mercado.

O sistema de preços cede espaço a questões como estratégia, competitividade, articulação e cooperação. Katz (2001, p. 4) explica que

nós, economistas, temos uma maneira muito especial de ver as coisas. Vemos o sistema de preços como a coisa mais importante. Ensina-mos na faculdade que, com os preços de mercado que são praticados aí fora, eu sei se me convém fabricar e você sabe se lhe convém comprar. Quero dizer que você, como indivíduo consumidor, e eu, como fabricante, funcionamos como agentes sem interação. Eu com a minha própria função de custo e você com a sua própria função de utilidade. Entretanto, se substituirmos esta postura do agente individualista isolado pelo agente associativo, o quadro das relações sociais de troca muda. Se a sua função de utilidade e os meus custos estão relacionados com um terceiro indivíduo, é importante para mim que ele reduza os custos, porque assim consigo baixar os meus também. Por outro lado, se o fabricante da frente, que faz peças, consegue melhorar a sua produtividade, para mim é melhor. E se nós dois podemos sair juntos para vender no mercado, e baixar os custos de venda para chegar até você mais barato, podemos gerar um efeito de interatividade, de associatividade.

As vantagens do *cluster* econômico não o tornaram uma unanimidade no caso do turismo, dada a sua base regional/local, o que traz à tona a discussão entre o global e o local

na economia. O *cluster* é considerado um bom conceito para a análise de destino, no entanto não dá conta das conexões supra-regionais, sobretudo as que ocorrem no *market-space*.

Emerge, então, o conceito de rede, “um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas” (AMATO NETO, 2000, p. 46) que, especificamente relacionado a empresas, “consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si” (ibid., p. 47). Ainda que alguns autores relacionem os dois conceitos, rede e *cluster*, a literatura pertinente distingue-os pelo caráter territorial do *cluster*, objeto de reflexões.

Especificamente sobre o turismo, Almeida (2001, p. 14) posiciona-se sobre o assunto, indicando o fato de ser um fenômeno “desterritorializado” em muitos aspectos, o que vai de encontro à idéia territorial e geográfica do *cluster*. Nesse sentido “não se pode falar de uma intervenção de base limitada, porque o turismo funciona com cadeias de hotéis internacionais, com operadoras mundiais, agências de viagens nacionais e internacionais, companhias de aviação transnacionais”.

Comentando a eficiência dos modelos, Amato Neto (2000, p. 55) está em sintonia com Almeida (2001) ao considerar que “o fato de que os *clusters* combinam concentração setorial e geográfica pode levar determinada cidade ou região a um estado de certa vulnerabilidade, em face das mudanças de paradigmas nos produtos e nas tecnologias empregadas”.

Garrido (2000, p. 142) conclui que

a associação entre o modelo de *cluster* - que melhor pode representar a dinâmica das regiões de destino turístico - e o modelo de rede – para estabelecer as conexões entre essas regiões de destino turístico e os mercados globalizados – parece ser a melhor configuração para um setor fragmentado, interdependente e instantâneo como o turismo.

A grande questão parece ser o domínio do poder exercido sobre o local, o que, sem uma base territorializada, poderia recair em empresários “externos”, sem comprometimento com ele. Assim, tal associação, como defendida por Garrido, parece ser a mais plausível, desde que o *cluster* anteceda a rede, constituindo-se num forte e importante “nó”, justificando sua aplicação para o desenvolvimento de um destino turístico. Silva (2000) faz um estudo aplicando o modelo de rede ao turismo, especificamente na área de eventos.

Ainda especificando o turismo, a existência de clusters turísticos é alvo de objeções, além das relacionadas ao fato da desterritorialização operacional. Cunha (1997, p. 221) destaca a diferença entre os produtos turísticos e aqueles totalmente tangíveis, resultando-lhes, daí, a dificuldade da aplicação do conceito de cluster.

Um inglês não vai à Tailândia porque suas praias são mais competitivas do que as portuguesas mas já no mercado de Londres podem preferir-se as confecções tailandesas às portuguesas porque aquelas são mais competitivas. Isto pela simples razão de que os bens de consumo são exportados e adquiridos no local de consumo enquanto, pelo contrário, os produtos turísticos são consumidos no local de produção e identificam-se totalmente com o país ou a região que os produziu.

O autor acentua que, mesmo diante da importância das vantagens competitivas em qualquer negócio, no turismo há de se considerar a importância das comparativas, pois:

as atrações e os recursos existentes continuam a desempenhar um papel essencial merecendo uma atenção particular porque são elas

que podem determinar a vocação turística de uma região ou localidade. A impossibilidade de Portugal concorrer com a Suíça em desportos ou férias de inverno não resulta da menor vantagem competitiva de Portugal mas sim porque não possui os mesmos recursos neste domínio, ou seja, a mesma vantagem comparativa. Já no termalismo, por exemplo, em que ambas têm idênticos recursos, a falta de competição de Portugal pode dever-se exclusivamente às suas desvantagens competitivas (CUNHA, 1997, p. 221)

Ainda considerando esta pertinência das vantagens comparativas ao turismo, são as vantagens competitivas que têm baseado os planos de desenvolvimento turístico atualmente.

2. AS “RELAÇÕES” ENTRE CULTURA E TURISMO

O desenvolvimento do fenômeno turístico, integrando cada vez mais parcelas da sociedade, culminou na sua massificação entre os anos de 1950 e 1970. O turismo de massas, praticado por pessoas com baixa renda, “viajando, na sua maioria, em grupos, sendo escassos os seus gastos, a sua permanência de curta duração, ocupando, em regra, os estabelecimentos hoteleiros de menor categoria e os meios complementares de alojamento”, implicou não somente a absorção dos diversos segmentos sociais como também a sua expansão geográfica (CUNHA, 1997, p. 17).

Se este tipo de turismo representou a consolidação da atividade, por outro lado mostrou-se-lhe nocivo, sobretudo por atender a interesses imediatos dos agentes econômicos, ao que Cals et al. *apud* OMT (1998) denomina “paradoxo da degradação”.

O paradoxo da degradação é consequência, principalmente, da forma como os agentes econômicos tomam decisões que afetam o mercado. A existência de fortes grupos de pressão com interesses econômicos muito específicos conferem ao processo de produção uma dinâmica baseada na obtenção de um rápido benefício a curto e médio prazo e não em uma estratégia que garanta a obtenção de um benefício sustentável a longo prazo. (OMT, 1998, p. 164)¹

Dadas as pressões deste turismo de massas, sobretudo por conta das externalidades negativas criadas pelo fenômeno turístico, foram traçadas estratégias a fim de se desenvolver a atividade sob um novo prisma. Um dos marcos desta mudança, a Declaração de Manila, resultado da Conferência Mundial de Turismo (1980), assinalou as estratégias do turismo, destacando a consideração dada aos fatores políticos, sociais, econômicos, educacionais, culturais e ambientais, a otimização das vantagens econômicas e sociais, e a integração da população local, dentre outros (CUNHA, 1997, p. 70)

¹ Esta e as demais citações de textos em idiomas estrangeiros são de responsabilidade do autor.

No limiar dos anos 1980 a discussão da sustentabilidade ambiental traz à tona o uso ideal dos espaços visando-lhes a conservação, cujo marco é o relatório “Nosso Futuro Comum” (1987), resultado dos estudos da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

O turismo, como fenômeno ambiental, sociocultural e econômico, foi inserido neste contexto, o que acabou por gerar a concepção de “turismo sustentável”. Para isso emergiram formas de turismo ditas “alternativas”, em harmonia com o homem do século XXI, representando uma vitória sobre o paradoxo da degradação e o turismo de massa.

Esta outra acepção, denominada de “novo turismo”, caracteriza-se pela “flexibilidade das atividades, pela segmentação dos mercados e por experiências turísticas mais autênticas”, conforme classificação de Poon, *apud* Ruschmann (1997). O turismo cultural (como segmento) e a preocupação com a defesa das culturas locais criam, assim, um elo estreito entre cultura e turismo.

Sobre essa temática, Pellegrini Filho (1993, p. 145) entende que o turismo massivo é o “[...] grande vilão, nesse drama de *devoreur et culture*. Qualquer política governamental para o setor e qualquer projeto realizado com bom-senso deve privilegiar o turismo brando, em benefício da população do núcleo receptor e do próprio turista”. Facs, *apud* Barroco (2000, p. 9), destaca o termo ECULTURISMO, “um combinado de ecologia + cultura + turismo, em que a qualidade de vida encontra um algo mais, além de eliminar tensões e assegurar o reencontro consigo mesmo”.

2.1 A cultura “para” o turismo e o turismo “para” a cultura

O desenvolvimento tecnológico tem uma influência marcante, mesmo que indireta, no turismo atualmente, na medida em que a decorrente redução da carga horária de trabalho resulta numa tempo maior para o lazer. Ao mesmo tempo, o atual contexto de lutas constantes (pelo emprego, pelo sucesso...) tem gerado um ambiente de stress atenuado, muitas vezes, pelas viagens turísticas. Por isso, o segmento de turismo cultural tem evoluído positivamente nos últimos anos, de modo que cultura e turismo passaram a ter uma relação bastante próxima.

Por cultura, entende-se o

patrimônio simbólico dos modos padronizados de pensar e de saber que se manifestam, materialmente, nos artefatos e bens, expressa através da conduta social, e, ideologicamente, pela comunicação simbólica e pela formulação da experiência social em corpos de saber, de crenças e de valores. O sistema de atitudes, instituições e valores de uma sociedade (RIBEIRO APUD SILVA, 2001, p. 44).

Qualquer discussão acerca de cultura no momento histórico atual retoma a dicotomia Global/Local. Segundo Hall (1997, p. 78), “alguns teóricos culturais argumentam que a tendência em direção a uma maior interdependência global está levando ao colapso de todas as identidades culturais fortes e está produzindo aquela fragmentação de códigos culturais”.

Para alguns estudiosos, paradoxalmente, o desenvolvimento do “local” formará o contexto global, pois:

ao lado da tendência em direção à homogeneização global, há, também, uma fascinação com a diferença e com a mercantilização da

etnia e da 'alteridade'. Há, juntamente com o impacto do 'global', um novo interesse pelo 'local'. A globalização (na forma da especialização flexível e da estratégia de criação de 'nichos' de mercado), na verdade, explora a diferenciação local. Assim, ao invés de pensar no global como 'substituindo' o local, seria mais acurado pensar numa nova articulação entre 'o global' e o 'local' (HALL 1997, p. 78).

Sobre esse ponto de vista, Cunha (1997, p. 74) salienta que

a diferenciação, base essencial do turismo, está ameaçada mas continua a manifestar-se e, em alguns casos, a reforçar os esforços no sentido da defesa da identidade de cada povo. A diversidade cultural tem de ser reconhecida no contexto da sociedade global como uma força do turismo. As sociedades que souberem manter e cultivar a diferenciação cultural reforçarão a sua aptidão para competir no turismo.

Dessa forma, cultura e turismo mantêm um forte elo, cada vez mais interdependente. Esse fato, reconhecido apenas recentemente no círculo acadêmico e pelo próprio mercado, esteve sempre presente no desenvolvimento do turismo. Andrade (1999, p. 9), analisando os movimentos turísticos nos séculos XVIII e XIX, destaca que “os ingleses, importantes e ricos, consideravam detentores de cultura apenas quem tivesse sua educação ou formação profissional coroadas por um *grand tour* através da Europa”. Quanto ao futuro, Cunha (1997, p. 75) assinala que:

As atitudes perante as viagens tornam-se, cada vez mais, favoráveis mas, ao mesmo tempo, surgem novas preferências como as visitas a centros histórico-culturais e o interesse pelos produtos ligados aos cuidados físicos e mentais. Nas décadas de sessenta e setenta [dos anos 1900], predominou a influência dos 3 S (*Sun, sea and sand*) que determinou o caráter de muitos destinos turísticos, mas, na atualidade, estão a ser substituídos pelo 3 L (*lore, landscape, leisure*), ou seja, as tradições, as paisagens, o repouso que induzem à criação de novos produtos e à alteração das concepções quanto aos destinos do futuro.

O elo entre cultura e turismo apresenta-se sob duas óticas: a primeira, o turismo como ato cultural e forma de cultura; e a segunda, o turismo cultural, como segmento de mercado.

Cunha (1997, p. 170) entende o turismo, de um lado, como “um instrumento de promoção cultural, ou seja, como agente de formação de estilos, formas, atitudes, gostos e experiências a partir dos quais o homem adquire um certo sentido da vida e da sociedade”. Isso fica explícito no chamado efeito “confrontação” das culturas do turista e da população autóctone: “a atividade turística está sujeita às inter-relações entre os habitantes locais e os próprios turistas, com uma interação em dois sentidos” OMT (1998, p. 258). Sob esse prisma, é correto afirmar que, independente do tipo de turismo, a cultura faz-se sempre presente.

De outro lado, há o turismo cultural. Cunha (1997, p. 23) infere que a cultura desponta como um dos principais segmentos turísticos.

As viagens das pessoas incluídas neste grupo são provocadas pelo desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos, de conhecer as particularidades e os hábitos doutras populações, de conhecer civilizações e culturas diferentes, de participar em manifestações artísticas ou, ainda, por motivos religiosos.

Os centros culturais, os grandes museus, os locais onde se desenvolveram no passado as grandes civilizações do mundo, os monumentos, os grandes centros de peregrinação ou os fenômenos naturais ou geográficos constituem a preferência destes turistas.

Nesta ótica, a cultura assume um valor comercial, pois o turismo cultural

“promove e ‘vende’ o acesso a uma cultura preexistente, transformada em produto, isto é, o turismo combina fatores diversos para, mediante um preço, permitir a uma pessoa desfrutar de uma manifestação ou expressão cultural” (ibid. p. 171).

Vigora atualmente uma unanimidade acerca dos laços entre cultura e turismo, apesar do posicionamento de agentes culturais e acadêmicos defensores de um certo “puritanismo cultural”. Para estes, a cultura, assumindo um caráter venal, torna-se passível de um desvirtuamento visando tornar “o produto” mais atrativo. O que Morales (1999, p. 5) destaca como sendo “a preocupação sobre algo que tem valor mas que não tem preço”. Para Ramos e

Freundt (2001, p. 8) “existe, sedimentado entre os agentes culturais, uma espécie de paradigma, segundo o qual cultura não é negócio”.

Galeana e Rivas (1999, p. 5) contestam o poder “maculador” do turismo na cultura e justificam a importância deste processo destacando “a oportunidade que o turismo oferece em contribuir de maneira sustentável aos esforços de resgate e conservação do patrimônio como fonte real/potencial de financiamento do setor cultural, tradicionalmente carente de recursos”.

Posicionamentos teóricos e mesmo ideológicos à parte, esses autores indicam a palavra chave no referido debate: sustentabilidade.

Qualquer uso que o turismo faça da cultura, como de qualquer outro elemento inerente ao homem ou a seu meio, requer como base a sustentabilidade. É desta forma que o fenômeno turístico poderá não somente enriquecer-se da cultura mas também divulgá-la, conservá-la e, em alguns casos, até mesmo resgatá-la. Por razões como esta, o conceito de sustentabilidade alargou sua dimensão, inicialmente restrita à questão ecológica, para um âmbito geral.

OMT (1998, p. 260) dá uma tripla vertente ao termo sustentabilidade ao determinar que ele compreende critérios do meio ambiente, econômicos e sócio-culturais, contextualizando a sustentabilidade deste último como a “garantia de um desenvolvimento turístico compatível com a cultura e os valores das populações locais, preservando a identidade da comunidade”. Para tal, a ingerência da população local nas decisões pertinentes deve ser uma constante, característica presente também em Loiola (2001, p. 66) – “a sustentabilidade cultural pressupõe a necessidade de se buscar soluções de âmbito local, valorizadoras das especificidades das culturas locais” – e Cavalcanti et al. (1997, p. 58):

A dimensão cultural [do desenvolvimento sustentável] busca nas raízes endógenas, a diversidade e pluralidade cultural, pela preservação do patrimônio dos recursos culturais em respeito aos modelos autóctones. Através da capacidade de autogestão das comunidades locais, participando na tomada de decisões, procura sistemas alternativos de tecnologia e produção.

O desrespeito a essa base conceptual de sustentabilidade cultural, tornando o turismo, assim, nocivo à cultura, é um limitador das relações entre cultura e turismo. Morales (1999, p

5) ressalta, por isso, erros “por não saber interpretar até onde chega o uso [da cultura pelo turismo] sem incorrer em distorção ou abuso”. Tal fato pode alcançar o extremo de não promover o encontro entre as culturas, o que Krippendorf (2001, p. 85) caracteriza como “ ‘síndrome do zoológico’: uns e outros se observam. O autóctone torna-se um espetáculo e um tema de fotografias”, quando o turista desce do ônibus climatizado.

Ressaltada a obrigatoriedade da sustentabilidade cultural, conclui-se que as “relações” entre cultura e turismo são naturais e crescentes, merecendo a atenção dispensada na Academia e no mercado. Dessa forma, a multidisciplinaridade Cultura mais Turismo é mais que justificada, podendo, quiçá, num futuro próximo, avançar para a interdisciplinaridade: Cultura e Turismo.

3. O AGLOMERADO TURÍSTICO-CULTURAL DE ILHÉUS

Situada na região sul da Bahia, Ilhéus dista 465 Km da capital Salvador. O município localiza-se, aproximadamente, entre os meridianos de 39⁰ 00' e 39⁰ 30' W, e os paralelos 14⁰ 20' e 15⁰ 00' S, nas zonas fisiográficas denominadas Região Cacaueira da Bahia e Região Econômica Litoral Sul do Estado da Bahia. Sua área é de 1.712 Km². Dados visualizados na



Figura 4.

Figura 4: A Localização de Ilhéus no Brasil

Fonte: (FARIA FILHO e ARAÚJO, 2001)

O município limita-se ao norte com Aurelino Leal, Itacaré e Uruçuca; ao sul com Una; ao sudoeste com Itabuna e Buerarema; ao oeste com Itajuípe e Coarací; ao noroeste com Itapitanga; e ao leste com o Oceano Atlântico (Figura 5).

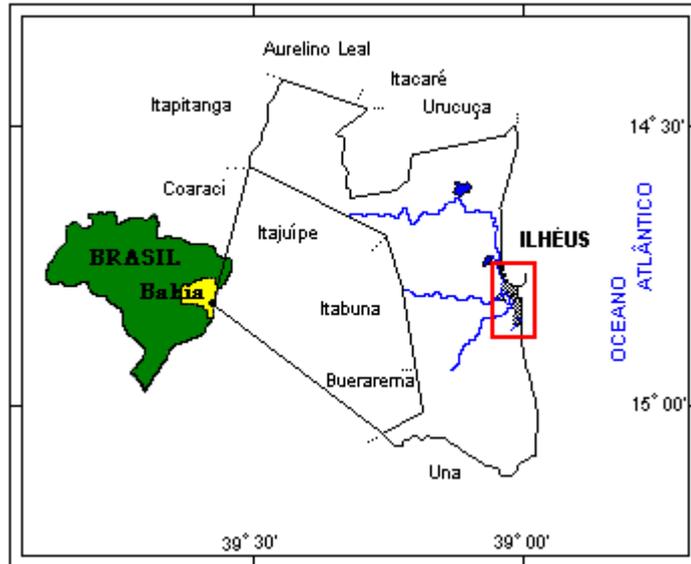


Figura 5: Os limites do Município de Ilhéus

Fonte: (FARIA FILHO e ARAÚJO, 2002)

Ilhéus é o portão de entrada da Costa do Cacau. Os outros municípios desta zona turística são Uruçuca, Itacaré, Una, Canavieiras e Santa Luzia. É o terceiro destino turístico do Estado, atrás apenas de Salvador e Porto Seguro. Famosa pelo cotidiano peculiar da “civilização do cacau”, localiza-se na região brasileira maior produtora deste produto. (BAHIA, 2000)

Denotando uma forte vocação para o turismo, Ilhéus dispõe de inúmeros recursos turísticos naturais e artificiais, a começar por praias de bonitas paisagens. Entranhado na Mata Atlântica, próximo a uma Área de Proteção Ambiental (APA), caracteriza-se por um forte apelo ecológico, tendo diversas opções de ecoturismo, como a Lagoa Encantada e a estrada Ilhéus-Itacaré, além do turismo de aventura feito em *trackings*, *raftings*, *rapel*.... A produção agrícola oriunda do cacau permite a prática do turismo rural, até porque as fazendas mantêm a atividade em meio à crise.

A cidade tem possibilidades de se firmar em segmentos importantes no mercado turístico. Além de sua proximidade com Itabuna, importante centro comercial do Estado, indústrias e montadoras de microcomputadores potencializam o turismo de negócios. Inaugurado em junho de 2000, o Centro de Convenções Luís Eduardo Magalhães possibilita o desenvolvimento do turismo de congressos e eventos.

No campo científico destaca-se o Centro de Pesquisas do Cacau (CEPEC) na Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC). Na educação tem-se a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), com 22 cursos de graduação distribuídos em diversas áreas, com destaque para Administração, Economia, História, Geografia, Biologia com ênfase em Ecologia e Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA) – áreas com as quais o turismo interage. Existe a pretensão de ofertar outros cursos, dentre os quais Turismo. Ademais, a UESC oferece um Mestrado em Cultura & Turismo num convênio com a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e um outro em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, com área de concentração em Educação, Turismo e Desenvolvimento Sustentável (UESC, 2002).

Vale destacar ainda, que, em Itabuna, a Faculdade de Tecnologia e Ciência (FTC) oferece, dentre outros, o curso de Turismo, que é também oferecido pela Faculdade Montenegro, na vizinha cidade Ibicaraí.

No entanto, os atrativos e produtos carecem de um planejamento, chegando, na maioria dos casos, a não estar formatados. Os exemplos mais marcantes estão no campo cultural. Locais famosos na literatura Jorge-Amadiana como os Bares Vesúvio e Bataclan nem sempre estiveram integrados ao turismo. O primeiro alternou períodos de funcionamento e inatividade. Recentemente, foi reaberto após uma reforma. O Bataclan teve somente a fachada reformada, inclusive destoando fortemente da arquitetura original.

Como parte da descentralização do turismo no Estado, o governo baiano tem envidado esforços no sentido de desenvolver o destino Ilhéus. No PRODETUR/BA I, programa de investimentos em desenvolvimento turístico, a cidade foi escolhida como destino âncora da Costa do Cacau. Com respeito aos investimentos em infra-estrutura incluídos neste programa, destacam-se as construções do Centro de Convenções Luís Eduardo Magalhães e do trecho da BA-001 que a liga à cidade de Itacaré.

Ilhéus dispõe, além de atrativos como recursos naturais, uma rede de hotéis e pousadas, bares, restaurantes, agências de viagens bem estruturadas com relações estreitas com as operadoras (sobretudo as de Salvador), organizadores de eventos e empresas de propaganda.

Quanto ao transporte de cargas e passageiros, por seu aeroporto passam vôos regulares para as principais cidades brasileiras, permitindo conexões para os diversos destinos nacionais e internacionais, e seu porto marítimo cargueiro é também receptor de navios de cruzeiros. Itabuna, encontro de importantes rodovias, permite o fácil acesso terrestre a Ilhéus.

Com respeito às telecomunicações, a EMBRATEL e a TELEMAR fazem-se presentes, inclusive com serviços de transmissão de dados

No campo institucional, merecem destaque órgãos como Associação de Turismo de Ilhéus (ATIL), o Conselho Ilheense de Turismo (CITUR) e a Empresa Municipal de Turismo (ILHEUSTUR), convertida em Secretaria no mês de janeiro de 2003.

O quadro institucional de suporte ao desenvolvimento turístico local completa-se com secretarias e órgãos do fisco Municipal, Estadual e Federal, a presença do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA), a Capitania dos Portos e a Polícia Federal (esta última com funções de regulamentação e fiscalização das relações internacionais).

Organizações não-governamentais (ONGs) fazem-se presentes, como o Instituto de Estudos Sócio-Ambientais (IESB), uma ONG com atuação marcante no ecoturismo. Em âmbito privado, a Associação Brasileira dos Agentes de Viagens tem uma delegacia na cidade.

Com todo este aparato institucional e mercadológico, as ações no turismo em Ilhéus vão ao encontro das tendências do mercado mundial, na medida em que se busca incrementar a relação cultura/turismo. A riqueza cultural ilheense é a condição primeira, para que se tenha um *cluster* turístico-cultural. A história local já é um potencial *per si*, podendo ser contada pela mesma gente presente nos livros de Jorge Amado, percorrendo os mesmos locais por ele descritos.

O carnaval antes antecipado e feito nos moldes de Salvador, ganhou uma nova versão, a cultural, sendo revitalizado na data correta. Após um período de coexistência, a partir de 2002 passa a ser promovido somente o cultural.

Santos (2001), ao inventariar os atrativos culturais de Ilhéus, relaciona numa proposta de produto cultural-religioso os seguintes: Capela de Nossa Senhora de Santana, Catedral de São Sebastião, Igreja Matriz de São Jorge, Capela de Nossa Senhora da Piedade, Igreja de Nossa Senhora da Vitória, Igreja de Nossa Senhora da Escada e Palácio Episcopal.

Como produto Histórico-Arquitetônico, a autora identificou os seguintes atrativos: Palácio Marquês de Paranaguá, Palácio da Associação Comercial de Ilhéus, Solar dos Pimentais, Sindicato Rural de Ilhéus, União Protetora dos Artistas e Operários de Ilhéus, Palacete Misael Tavares, Casa dos Artistas, Grupo Escolar General Osório, Bar Vesúvio, Bataclan, Cine Teatro Municipal de Ilhéus, Casa de Jorge Amado. São imóveis que pela arquitetura, pelos seus antigos ocupantes ou mesmo por terem sido palco de importantes fatos

municipais, têm presença marcante na história local. Como se vê, um potencial muito grande a ser utilizado.

3.1. Os “desarranjos” produtivos locais

Os atrativos turísticos de Ilhéus, na maioria dos casos, são mais recursos que atrativos dada a não formatação, correspondendo, ainda, a potencialidades. Ademais, a identificação dos componentes de um *cluster* não é o bastante para construí-lo. Como já citado, é preciso ligação e ação comum entre os componentes, o que não ocorre em Ilhéus. Assim, a aglomeração não resultou até o momento em arranjos produtivos.

Os elementos do aglomerado não apresentam as características inovadoras, cooperativas e decisórias de membros de um *cluster*. Fontes (2001), Nascimento (2001), Bonfim (2001), Oliveira (2001) e Almeida (1998), dentre outros, descrevem quadros que embasam essa afirmativa.

Fontes (2001, p. 121) conclui que Ilhéus não vem buscando vantagens competitivas, baseando-se em vantagens comparativas. Nesse sentido ela afirma que

o município vem trabalhando amadoristicamente em vários itens analisados, o que dificulta o alcance de vantagem competitiva. Ilhéus detém grandes potencialidades, como seus recursos naturais e histórico/culturais. Porém, esses recursos, longe de dar sustentabilidade ao setor, criam uma desvantagem, pelo descaso com que são utilizados e com a pouca qualidade no uso dessas potencialidades.

Sobre o isolamento dos componentes, Nascimento (2001, p. 15) destaca a necessidade de “[...] um trabalho integrado e participativo, em parceria com as empresas públicas,

privadas e principalmente, com a comunidade, visando dotar este produto de uma imagem sempre renovadora e de alta qualidade em seus diversos elementos constitutivos”.

Em estudo sobre o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) de hotéis e pousadas ilheenses, Cairo (2000, p. 39) não identificou ligações cooperativas entre os empresários, a ponto de sugerir

que os meios de hospedagem de Ilhéus busquem uma maior coesão entre eles, seja nas associações já existentes, seja na possibilidade de criação de cooperativas, para assim conseguir, junto aos seus principais fornecedores e/ou novas empresas, minimizar os seus custos na aquisição dos produtos.

O isolamento dos componentes do turismo ilheense é detectado em outros estudos. Bonfim (2001), investigando o setor A&B de Ilhéus, mais precisamente restaurantes e cabanas de praias, detectou que 82% dos entrevistados desconheciam o Núcleo de Turismo da UESC e 74% o escritório de projetos desta Universidade que, ligado ao Departamento de Economia, cumpre o papel de prestar assistência aos empresários regionais. A atuação do poder público no apoio/incentivo à atividade turística no setor A&B foi avaliada insatisfatória nas três esferas de poder Municipal, Estadual e Federal, por 74%; 90% e 96%, respectivamente.

Numa demonstração de total imobilidade diante dos novos paradigmas de competitividade, 30% dos estabelecimentos pesquisados não desenvolvem nenhuma atividade visando ao aumento da satisfação do cliente. Os que a desenvolvem relacionam as atividades: sonorização ambiente (33,3%), música ao vivo (16,6%) e preços promocionais (10,6%).

Oliveira (2001), ao pesquisar na rede hoteleira Ilheense os fatores de entrave ao desenvolvimento do turismo no município, teve como respostas principais: insuficiente “divulgação do destino Ilhéus nos pólos emissores” (57%), ausência de “promoção de

eventos” (45%), deficiência na “limpeza pública” (26%) e falta de ações visando à “melhoria da infra-estrutura” (17%). Percebe-se, por essas respostas, que para tais empresários o governo é o maior responsável pela atual situação do turismo local.

Confirmando o individualismo inerente ao empresariado da cidade, somente um entrevistado destacou “fazer parcerias com os empresários envolvidos com a cadeia produtiva do turismo”.

Questionados sobre os fatores de incentivo ao desenvolvimento turístico do município, 32% indicaram a necessidade de qualificação da mão-de-obra envolvida com o *trade*, 28% demandaram uma maior consciência turística da população, que ainda não internalizou a importância de se relacionar bem com o turista, e 15%, a criação de políticas públicas direcionadas ao turismo.

Novamente, somente um dos entrevistados se lembrou da necessidade de “inter-relacionamento dos segmentos da cadeia produtiva do turismo”. Apenas dois entrevistados destacam a necessidade do fortalecimento de “parceria entre empresários e poder público”.

No que tange à avaliação dos impostos cobrados pela Prefeitura, 64% não acham justas as taxas atuais. Avaliando o retorno dos tributos pagos, 34% dos empresários da rede hoteleira dizem que não há retorno, 21% acham os percentuais elevados, 70% não vêem retorno em forma de benfeitorias.

Ao analisar a qualificação da mão-de-obra nos meios de hospedagem ilheense, Almeida (1998) apresenta dados relevantes quanto à formação profissional, aspecto de suma importância no turismo, sobretudo na abordagem de *cluster*. Segundo a autora, dos estabelecimentos pesquisados, 41,67% são administrados ou têm como proprietário pessoas somente com segundo grau completo. Confirma-se o expressivo contingente de profissionais

com baixa qualificação. Com nível superior completo, detectaram-se 33,33%. Com curso superior incompleto 16,67% e, somente com o primeiro grau, 8,33%.

Ainda segundo a mesma autora, apenas 8,4% dos hotéis pesquisados aplicam pesquisas de qualidade com os turistas e em 33,3% não existe nenhum controle determinado da qualidade dos serviços prestados.

Fontes (2001, p. 19) detectou também grande descontentamento com os setores governamentais, sobretudo o municipal, pela concorrência de outros setores econômicos que são mais beneficiados pelas políticas de incentivos. Nestas, cujos principais estímulos são a isenção de ISS e IPTU, os hotéis e pousadas têm o menor prazo de carência (02 anos). Informática e eletrônica têm prazo de 10 anos; indústrias e agroindústrias, 5 anos. Se a crítica quanto aos diferentes prazos de isenção só cabe em casos de retornos equivalentes, não há indicação de estudos para a definição dos mesmos, o que demonstra a fragilidade institucional do aglomerado em análise.

Desenvolvendo pesquisa junto ao *trade* turístico de Ilhéus, a autora detectou que 84,6% dos entrevistados acham “ruim” a divulgação do patrimônio histórico-cultural da cidade. Quanto à utilização da literatura para o aumento da competitividade do turismo local, 53,8% responderam “ruim”, e 38,5%, “regular”, restando 7,7% para “bom” e nenhuma resposta “ótimo”. Esses dados explicam um outro apresentado no mesmo trabalho: 61% dos turistas buscam as praias ilheenses, enquanto 39% demandam elementos da cultura local.

Cerqueira (2002, p. 102) retrata também o desencontro entre turista e cultura ilheense ao detectar que 45% dos turistas entrevistados em sua pesquisa não souberam avaliar o indicador “manifestações populares (folclore)”, o que corresponde ao maior número de valores *missing*. Além disso, “essa variável obteve, em média, a menor nota atribuída, 4,83

[numa escala de 0 a 10], sendo, assim, considerada pelos respondentes o pior serviço oferecido ou até mesmo inexistente”.

O quadro descrito neste capítulo reitera a necessidade da aplicação da metodologia de *clustering* ao turismo ilheense, a fim de que tais elementos sejam considerados. O momento é propício para que Ilhéus possa suprir essas deficiências. Os investimentos e ações governamentais, nos quais Ilhéus se vê receptora, devem ser utilizadas neste sentido. Detectar os *gaps* com base no modelo porteriano de *cluster* representa avanço significativo neste sentido, análise feita no capítulo seguinte.

4. OS FATORES IMPEDITIVOS À CLUSTERIZAÇÃO

O contexto atual da economia, em que a competição se acirra, fez com que as vantagens comparativas fossem sobrepujadas pelas competitivas como fonte de sucesso. Relacionadas com os custos de produção oriundos da disponibilidade interna de insumos e matéria-prima, as vantagens comparativas, conforme Cunha, começaram a ser questionadas na medida em que na composição destes custos passaram a ter maior relevância o conhecimento intensivo e uma perspectiva global de produção e/ou venda. Esta mudança paradigmática resultou na “ruptura da ligação entre a empresa e os fatores de uma país” (CUNHA, 1997, p. 218).

Ao desenvolver uma estratégia competitiva objetiva-se “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”

(PORTER, 1992, p.1). Cada indústria tem suas vantagens competitivas específicas, existindo três genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque (PORTER, 1992). No cerne destas vantagens está a inovação “no seu sentido amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas” (PORTER, 1999, p. 174).

4.1 O modelo referencial: o diamante das vantagens competitivas

O “Diamante das Vantagens Competitivas” (Figura 6) reúne os atributos necessários ao estudo do surgimento (ou não) de tais vantagens. Elaborado por Porter inicialmente para o estudo da competitividade entre países, o “Diamante” compreende quatro facetas: condições dos fatores, condições de demanda, setores correlatos e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

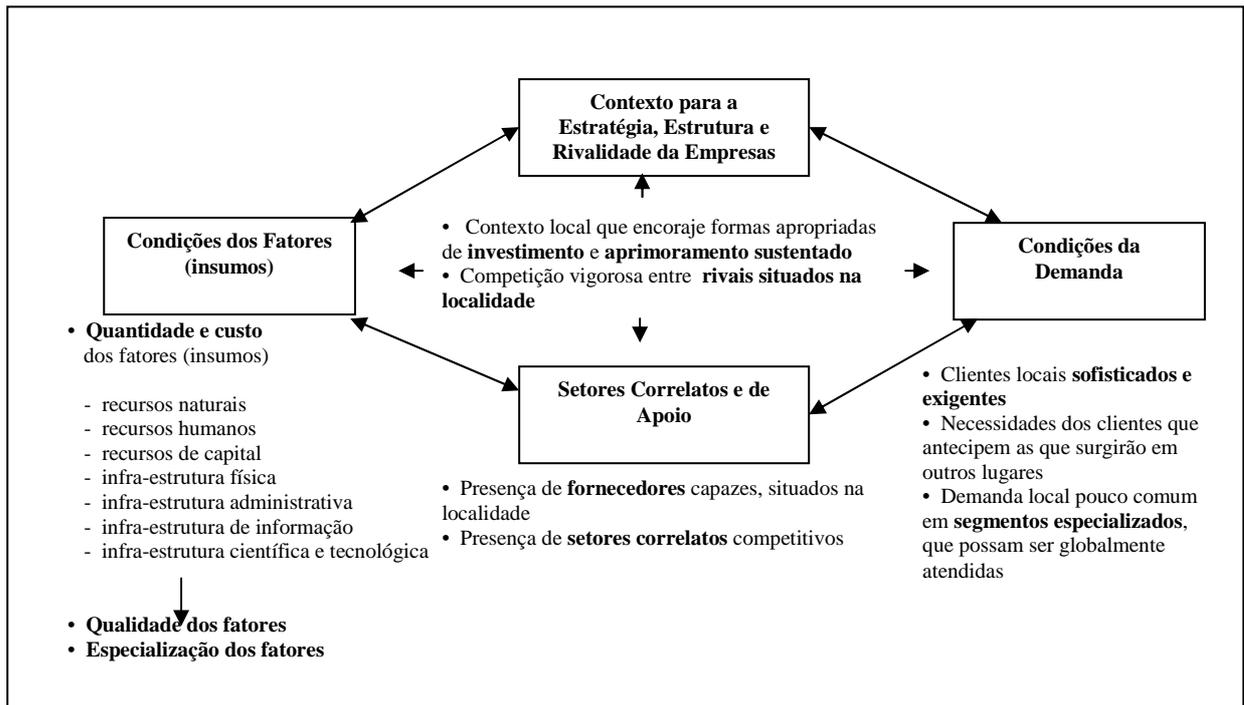


Figura 6: Fontes das vantagens competitivas da localização

Fonte: (PORTER, 1999, p. 224)

As facetas do diamante são assim definidas por Porter (1999, p. 178).

Condições dos fatores. A posição do país quanto aos fatores de produção como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura, necessários para competir num determinado setor.

Condições de demanda. A natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor.

Setores correlatos e de apoio. A presença ou ausência, no país, de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. As condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Transpondo este referencial à idéia de *clusters*, o autor descreve os fatores determinantes de cada faceta do diamante.

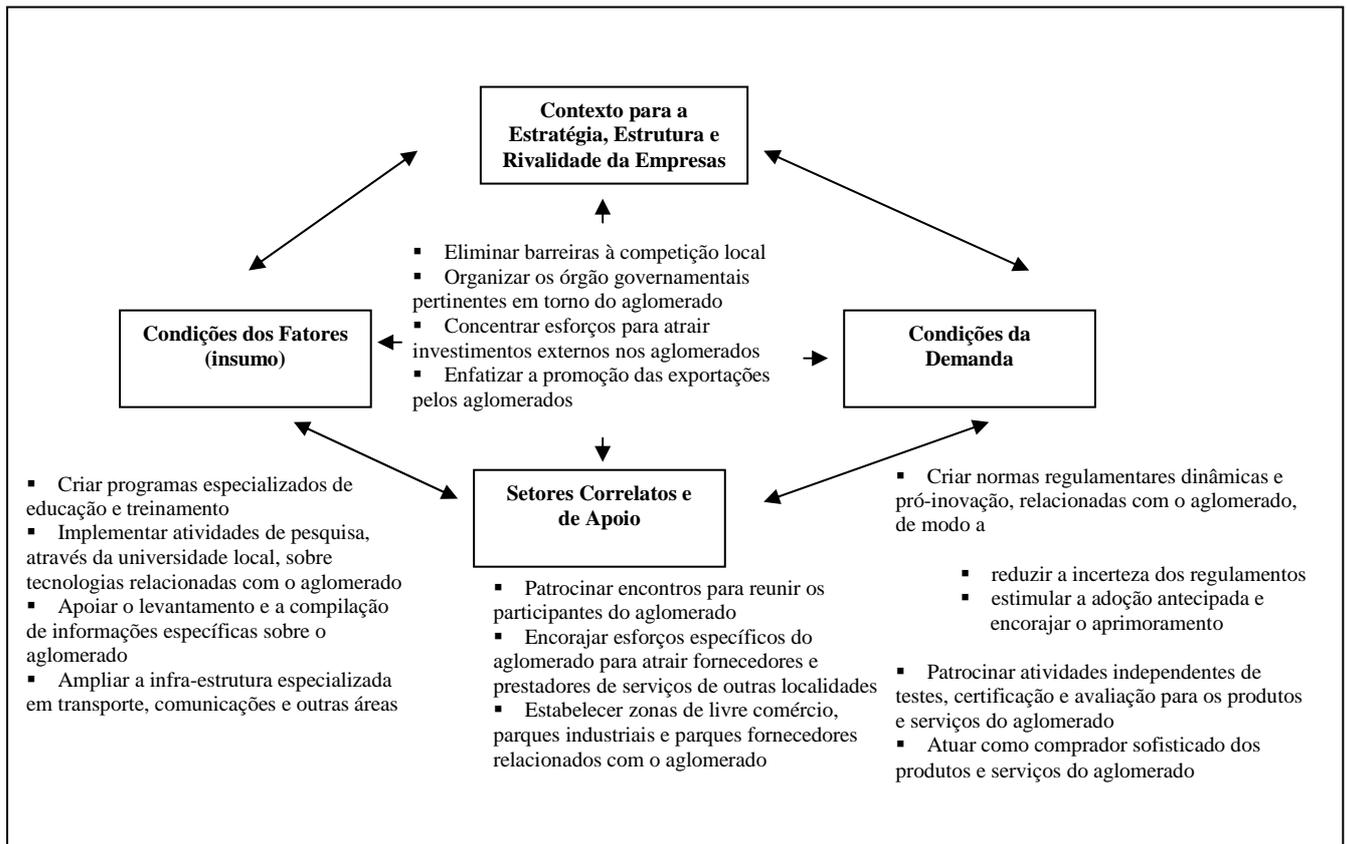


Figura 7: As influências do governo no aprimoramento dos aglomerados

Fonte: (PORTER, 1999, p. 267)

No que diz respeito à influência governamental no aglomerado, Porter destaca que vai desde a promoção de “encontros entre empresas, instituições e órgão governamentais” a funções mais diretas. Estas influências estão dispostas na Figura 7.

Da mesma forma que as influências governamentais, as do setor privado compreendem todas as facetas do diamante (Figura 8). Porter destaca a relação público/privado numa nova ótica em que “o diálogo aberto e construtivo deve substituir o *lobby* e o paternalismo” (ibid., p. 274).

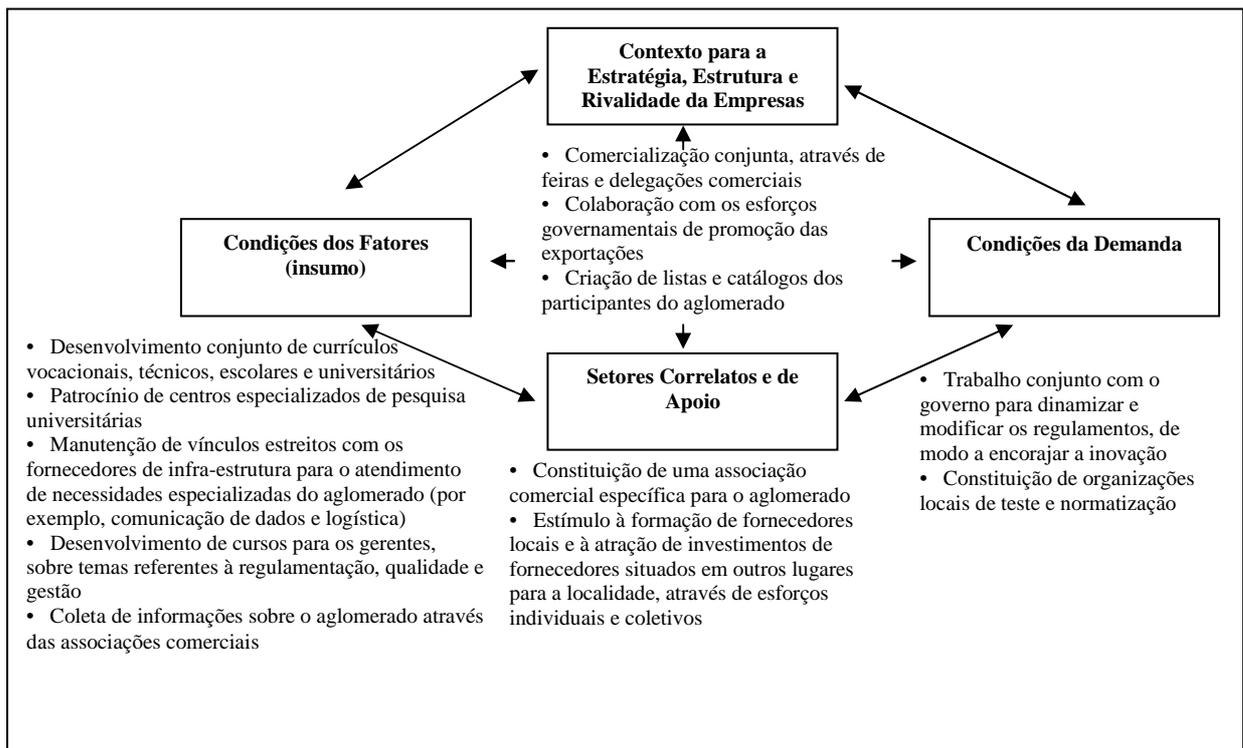


Figura 8: As influências do setor privado no aprimoramento dos aglomerados

Fonte: (PORTER, 1999, p. 273)

Inicialmente, os *clusters* representam no diamante a faceta “setores correlatos e de apoio”. No entanto, com base no que destaca Porter (1999, p. 225), mesmo representando uma faceta do diamante, os *clusters* “são melhor interpretados como manifestação das interações entre todas as quatro faces”. Dada esta interação sistêmica entre as facetas, inclusive na constituição dos aglomerados, fez-se uso nesta pesquisa dos quatro atributos para a análise dos fatores impeditivos à formação do *cluster* turístico-cultural de Ilhéus.

Contemporâneo, o referencial de Porter tem sido largamente utilizado, inclusive no turismo.

Umpire (1997) utiliza o “Diamante” com o mesmo objetivo desta pesquisa: detectar as deficiências do aglomerado turístico – no seu caso, o peruano.

Fontes (2001) utilizou este instrumental para estudar as vantagens comparativas e competitivas de Ilhéus. Vale ressaltar que se aqui se trabalha com os mesmos modelo e objeto de estudo (o turismo em Ilhéus), esta análise dos fatores impeditivos à formação do *cluster* turístico-cultural de Ilhéus diferencia-se do trabalho de Fontes pelo foco da análise. Enquanto naquele trabalho operacionalizou-se a Figura 6 (Fontes das vantagens competitivas da localização), neste operacionalizou-se as Figuras 7 e 8 (As influências do governo no aprimoramento dos aglomerados e As influências do setor privado no aprimoramento dos aglomerados, respectivamente) .

4.2 A técnica *delphis*

Nesta pesquisa, fez-se um estudo de caso exploratório do aglomerado turístico-cultural de Ilhéus. A análise foi comparativa: o aglomerado turístico-cultural de Ilhéus versus o modelo/tipo ideal – o *cluster* na concepção de Porter. Para isso utilizou-se a técnica *delphis*.

Quanto a esta técnica, Dencker (1998, p. 225) ressalta que sua base “é a constituição de um painel de especialistas na área que será estudada, os quais devem responder a sucessivas rodadas de perguntas em busca do consenso”. Criada nos anos 1950 inicialmente como ferramenta prospectiva, a delphis tem sido utilizada sobretudo com este fim. Molina & Rodrigues (2001, p. 148) reiteram que esta técnica visa “gerar informação sobre o futuro, especialmente de alguns eventos específicos, com o objetivo de construir cenários que, inclusive, sirvam para avaliar situações presentes”. No entanto, ressaltam que a referida técnica “[...] pode ser dirigida para a otimização de um sistema [...] atendendo a isso, a técnica é um instrumento de mudança do status quo dominante” (ibid., p. 148).

Delbecq, apud Zapata (1995, p. 42), envereda no mesmo sentido afirmando que “a técnica Delphi pode ser empregada para estabelecer metas e prioridades, identificar e solucionar problemas, além de esclarecer e convergir pontos de vista diferenciados”. O que é corroborado por Linstone & Turoff, apud Zapata (1995, p. 42), ao afirmarem que “delphi pode ser caracterizado como um método para estruturar um processo de comunicação de grupo, de forma que o processo seja efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, tratar um problema complexo”.

Com base neste pressuposto, não se utilizou da referida técnica nesta pesquisa para previsão (como de fato é mais usual), mas para encontrar explicações à não-clusterização turístico-cultural na cidade de Ilhéus.

Uma peculiaridade da técnica, e reconhecidamente um dos seus traços positivos, é a omissão dos nomes dos especialistas para “[...] reduzir a influência de certos fatores psicológicos, tais como a persuasão, recusa em abandonar opiniões expressadas publicamente,

e o efeito de conformidade por aquela opinião majoritária” (HELMER & RESCHER, APUD ZAPATA, 1995, p. 42). Resulta daí a vantagem sobre outros métodos de consenso como abordagem de grupo, painel e brainstorming, que exigem a presença física simultânea de todos os participantes.

No que diz respeito ao uso da delphis no turismo, Molina & Rodrigues (2001, p. 148) citam que “sua aplicação culminou em resultados confiáveis, como o demonstraram pesquisas realizadas nos Estados Unidos e no Canadá”. Dencker (op. cit.) destaca no Brasil a utilização da referida técnica pela Prof^a. Doris Ruschmann no clássico “Planejamento Sustentável”.

Quanto às fases da técnica delphis, esta pesquisa seguiu a forma proposta por Dencker (op. cit., p. 226) – que é a mesma apresentada por Zapata (1995, p. 45). O roteiro de Dencker é descrito a seguir:

1. *Determinação do objeto de estudo*

O objeto de estudo é o aglomerado turístico-cultural de Ilhéus no que tange a sua não-clusterização.

2. *Redação [definição] do problema por estudar e de seus significados e manifestações*

O problema estudado, conforme expresso na Introdução, é: quais os fatores impeditivos à formação do cluster turístico-cultural de Ilhéus? Sua importância emerge em duas dimensões: a consolidação do conceito de *cluster* no campo da economia de base regional e a interdependência, cada vez mais reconhecida, entre

cultura e turismo – ambas as dimensões mereceram as reflexões necessárias nos capítulos anteriores.

3. *Discussão do alcance do termo “especialista” – seleção e convite.*

Designaram-se como especialista agentes do *trade* e de instituições pertinentes ao aglomerado com maior articulação. Uma investigação prévia e a experiência do autor ao longo de 6 anos no *trade* regional definiram as escolhas.

4. *Elaboração do questionário piloto.*

Com base no modelo de Porter, elaboraram-se roteiros de entrevistas que contemplassem as especificidades dos campos estudados.

5. *Prova e elaboração do questionário definitivo.*

Os roteiros mostraram-se eficientes, desde que aplicados pelo pesquisador para direcioná-lo, dada à subjetividade de algumas perguntas. O que se deve à amplitude das questões, característica do primeiro questionário da técnica, aliada ao carácter exploratório da pesquisa.

6. *Envio dos questionários.*

Optou-se pela aplicação por parte do pesquisador – vide item 5

7. *Recuperação e análise da informação.*

8. *Grau de consenso aceitável?*

8.1 *Não. Envio de novos questionários com informações estatísticas (Segunda rodada);*

8.2 *Sim. Conclusão.*

Como o objetivo da técnica é o consenso, são feitas tantas rodadas (*rounds*) quantas sejam necessárias para alcançá-lo, não existindo limite mínimo – podendo ser, inclusive, uma –, nem máximo. Assim, os resultados individuais dos componentes do aglomerado foram agrupados e cruzados, permitindo análises gerais. Desse modo, inferiu-se como os problemas do *trade* implicam a não-clusterização local. Dado o consenso no primeiro questionário, esta pesquisa restringiu-se a um único *round*.

Aplicaram-se roteiros de entrevistas contemplando as seguintes áreas: cultura, educação, hospedagem, governo, bares e restaurantes, agências de viagens e turismo e associações. Além disso, utilizou-se um segundo roteiro padrão sobre o governo – aplicado ao setor privado – e um outro roteiro padrão sobre o setor privado – aplicado aos agentes do governo. Sobre agentes do governo, entende-se não somente os três escolhidos para esta área específica mas também entrevistados de uma das outras áreas que atuam em órgãos públicos, como a MARAMATA e a UESC por exemplo.

Vale ressaltar que as conclusões aqui feitas não são pontuais no sentido de se restringirem aos empreendimentos/órgãos dos respectivos entrevistados. As inferências refletiram a percepção que estes têm do aglomerado como um todo no exercício cotidiano de suas funções e do “cruzamento” dos questionários. Também merece destaque que o estudo das questões culturais não se limita somente à área “cultura” – uma das 7 áreas escolhidas. Conforme expresso nos roteiros, a cultura permeia todos estes, independentemente da área.

4.3 Variáveis

As variáveis estão agrupadas conforme as facetas do diamante e correspondem às respectivas categorias destacadas por Porter (1999, p.267-273). Verificou-se como se dá (ou não) a cooperação e a busca por inovação através das variáveis descritas a seguir.

- INFLUÊNCIA DO SETOR PRIVADO

- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

- Comercialização conjunta
- Promoção das exportações
- Criação de listas e cartazes

- Condição dos fatores

- Desenvolvimento de currículos vocacionais, técnicos, escolares e universitários
- Patrocínio de centros especializados de pesquisa universitária
- Fornecedores de infra-estrutura
- Desenvolvimento de cursos para os gerentes sobre temas referentes à regulamentação, qualidade e gestão
- Coleta de informações sobre o aglomerado

- Setores correlatos e de apoio

- Associação específica
- Formação de fornecedores locais/atração de fornecedores para a localidade

- Condições de demanda

- Participação nos projetos governamentais pró-inovação
- Participação em organizações locais de teste e normatização

- INFLUÊNCIA DO GOVERNO

- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

- Mecanismos de eliminação à competição local
- Forma de organização dos órgão governamentais em torno do aglomerado
- Atração de investimentos externos no aglomerado
- Mecanismos de motivação à inovação

- Condição dos fatores

- Programas especializados de educação e treinamento
- Atividades de pesquisa, através da universidade local, sobre tecnologia
- Apoio ao levantamento e a compilação de informações específicas sobre o aglomerado
- Ampliação da infra-estrutura especializada em transporte, comunicações e outras áreas

- **Setores correlatos e de apoio**
 - Patrocínio de encontros para reunir os participantes do aglomerado
 - Encorajamento de esforços específicos do aglomerado para atrair fornecedores e prestadores de serviços em outras localidades
- **Condições de demanda**
 - Criação de normas regulamentares dinâmicas e pró-inovação, relacionadas com o aglomerado, de modo a:
 - Estimular a adoção antecipada e encorajar o aprimoramento
 - Patrocínio de atividades independentes de testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços do aglomerado
 - Atuação como comprador sofisticado dos produtos e serviços do aglomerado

4.4 As influências governamental e privada no “Diamante” do Aglomerado de Ilhéus

4.4.1 Sobre a influência do governo

- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

Conforme a Figura 7 (As influências do governo no aprimoramento dos aglomerados) observou-se, quanto ao contexto para a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, que o governo local não tem ingerência no aglomerado no sentido de coordenar, ou mesmo indicar mecanismo de competição. Não se trata aqui, claro, de um retrocesso ao dirigismo governamental, mas se nota que, do *laissez-faire* presente no aglomerado, desenvolveu-se uma competição nociva em todos os segmentos, resultando em guerras de preços, eventos individuais, falta de complementaridade, dentre outros fatores.

As atividades que a Prefeitura, através de seus diversos órgãos pertinentes ao aglomerado, deveria exercer, não são realizadas, na sua maioria. Isso se explica pela fragilidade das instituições – não somente públicas, vale destacar. O insucesso em não ter

alavancado ainda Ilhéus como um destino turístico, desgastou o poder público municipal, gerando, inclusive, um cisma ideológico e partidário no *trade*.

Não há uma política de atração de investimentos externos para o aglomerado. Além do mecanismo fiscal já citado (isenção de 02 anos para novos hotéis e pousadas, a despeito de 10 anos para novas empresas de informática e eletroeletrônica e 5 anos para novas indústrias e agroindústrias), a atração de investimentos é desenvolvida, apenas, através de contatos em eventos como congressos.

É importante salientar que tais ações são praticadas exclusivamente pela Ilheustur (no que se refere ao governo municipal), dado o desconhecimento das demais Secretarias de seus papéis no aglomerado. A responsabilidade é sempre restrita à Ilheustur.

O SEBRAE desenvolve ações de divulgação do destino Ilhéus, inclusive apoiando a ida de empresários a outras cidades e disponibilizando informações para consulta. No que se refere à inovação, inexistem programas nesse sentido.

- **Condições dos fatores**

O poder público municipal não dispõe de programas especializados de educação e treinamento. Os treinamentos são oferecidos basicamente pelo SEBRAE, que desempenha importante papel neste sentido, em muitos casos com o apoio da Bahiatursa e Ilheustur, refletindo em redução de custos desses treinamentos. Tais custos são pagos pelos empresários.

Alguns empreendimentos, sobretudo na hotelaria, promovem cursos internos para seus funcionários.

Atendendo à Lei Municipal Nizan Lima, que determina o ensino da história de Ilhéus nas escolas municipais, a Secretaria de Educação em conjunto com a Fundação Cultural ofereceu três cursos de formação da matéria aos professores locais, sendo um no 1º semestre de 2003.

Nas atividades de pesquisa, destaca-se Universidade local. A UESC é reconhecida como importante componente do aglomerado por parte de todo o *trade*. No entanto, a relação entre ambos é de isolamento, seja na esfera pública ou privada. Essa dissociação torna-se paradoxal na medida em que a UESC desenvolve pesquisas sobre a cultura e o turismo de Ilhéus, inclusive trabalhando a interdisciplinaridade entre estas áreas.

Cabe ressaltar que esta situação não resulta de postura exclusiva da UESC, uma vez que a inércia é recíproca. Se a importância “potencial” da UESC no aglomerado é unanimidade por parte do *trade*, faltam ações pró-ativas de ambas as partes, para que se efetive tal potencialidade. Já existe, inclusive, por parte do *trade* um certo desânimo em atender pesquisadores desta Universidade dado o desconhecimento de resultados concernentes a pesquisas anteriores, relegadas à biblioteca universitária e/ou departamentos e núcleos.

Ainda assim, importantes estudos são desenvolvidos na UESC acerca do aglomerado, a partir da elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) – monografias, dissertações, projetos –, e mesmo do desenvolvimento de seus cursos, desde a graduação à pós-graduação *stricto e latu sensu*, e através de núcleos de pesquisa, a exemplo dos núcleos de turismo, história e mata atlântica.

Destaca-se, neste sentido, o Departamento de Economia que, além do acervo de TCC's sobre Turismo, está vinculado ao Núcleo de Turismo (cujos Coordenadores historicamente sempre foram deste departamento) e ao Mestrado em Cultura e Turismo (com professores lecionando, e outros cursando-o).

O Centro de Documentação e História Regional (CEDOC) da UESC tem desenvolvido importantes ações na área cultural, como levantamentos históricos do Município, da Igreja São Jorge e a organização do Arquivo Público Municipal. No entanto, contrariando a forte relação cultura/turismo, o CEDOC não exerce ações permanentes em relação ao Turismo, seja vinculado ao *trade*, seja vinculado aos núcleos de pesquisa sobre turismo da mesma Universidade.

Quanto ao apoio governamental ao levantamento e à compilação de informações específicas sobre o aglomerado, ele se restringe ao apoio logístico às pesquisas da Bahiatursa. Como estas pesquisas consideram variáveis padrão, não operacionalizam as especificidades do destino, o que implica a priorização de dados amplos e consolidados em detrimento das caracterizações próprias de Ilhéus.

Essas informações são repassadas via mídia ou Bahiatursa. No caso de instituições educacionais locais, como a UESC, recebem tais dados diretamente da Bahiatursa, o que impede uma análise conjunta e prospectiva das pesquisas no aglomerado.

A infra-estrutura do aglomerado, bastante deficiente, representa uma lacuna importante no produto Ilhéus. A execução da 2ª fase do PRODETUR/NE representa uma

grande possibilidade no atendimento a essas necessidades. Dada à composição colegiada deste programa, elementos do aglomerado, como a UESC, fazem-se presentes no Conselho do Pólo Litoral Sul que inclui o município de Ilhéus. Até o momento, a execução de obras de infra-estrutura resultou de análises unilaterais do governo local, sem participação da esfera privada (seja por falta de convite ou falta de sinergia entre ambos). O contexto atual gera a oportunidade de integrar os componentes do aglomerado, mesmo indiretamente, com a participação destes no citado Conselho.

- Setores correlatos e de apoio

Não há sistematização de encontros para reunir os participantes do aglomerado. Tais reuniões, quando convocadas pelo governo – sempre via Ilheustur – não têm a frequência da maioria dos convidados. Mesmo em eventos de maior envergadura como o “Fórum Compromisso Com Ilhéus”, ocorrido em quinta versão no ano de 2002, nos quais se discute a atividade turística, não há a atenção adequada da esfera privada, o que reflete a dificuldade do governo local em reunir o aglomerado.

Alguns segmentos do governo, como a Secretaria de Planejamento, atuam apenas indiretamente neste contexto como participantes de conselhos, como no caso do Conselho de Desenvolvimento, também incipiente.

Dado este contexto, não há encorajamento de esforços específicos do aglomerado para atrair fornecedores e prestadores de serviço de outras localidades. O resultado é uma deficiência no fornecimento de alguns insumos e matérias-primas.

- **Condições de demanda**

Refletindo o amadorismo do aglomerado em análise, inexitem normas e regulamentos referentes ao turismo local. Há apenas informações de que há um planejamento, em parceria com a UESC para desenvolver atividades de testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços turísticos locais.

Um exemplo marcante da imobilidade que impera no aglomerado diz respeito às certificações ISO para as Microempresas do ramo hoteleiro. Mesmo com o subsídio oferecido pelo SEBRAE para tais certificações, nenhuma empresa desenvolveu programas com este fim.

O governo não atua como comprador sofisticado no aglomerado local, restringindo sua atuação à coordenação de *famtour's* (viagens de familiarização turística destinada a operadores/agentes de viagens e formadores de opinião) custeadas pelos empresários dos serviços utilizados.

4.4.2 Sobre a influência do setor privado

- **Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas**

A análise da “estratégia, estrutura e rivalidade das empresas” mostra-se bastante elucidativa para a pesquisa. O primeiro aspecto relevante e que denota o amadorismo do *trade* local é a falta de promoção do destino, permeando sempre a idéia de que cabe somente ao

poder público ações neste sentido. Ademais, não existe comercialização conjunta no aglomerado ilheense, seja entre empresas de uma mesma atividade (e.g. hotel/hotel) ou de atividades diferentes (como hotel/agências de viagens).

As promoções feitas são sempre individuais, a exceção de eventos em que a Ilheustur promove “o destino Ilhéus”. Mesmo nesses casos, as ações entre a Secretaria e os empresários não são harmônicas, principalmente na definição de responsabilidades. Um destaque positivo, e já citado, é o oferecimento de *famtour* a grupos formadores de opiniões, cuja coordenação cabe à Ilheustur, sendo os custos absorvidos pelas empresas prestadoras dos serviços.

As listas (como por exemplo os cardápios) e cartazes (inclusive jornais institucionais e comerciais) não consideram aqueles já existentes, não havendo coordenação na elaboração. Mesmo as associações não se encarregam de elaborá-los. Não há um foco na promoção de exportações, inexistindo trabalhos específicos de promoção do destino e/ou de empreendimentos no exterior, tornando Ilhéus um destino turístico meramente doméstico.

- **Condição dos fatores**

Os empresários não se relacionam com entidades educacionais, seja para ajudar no desenvolvimento curricular de cursos (inclusive de treinamento), seja para patrocinar pesquisas e/ou cursos. Quanto a estes, vale destacar a preocupação exclusiva, por parte dos empresários, com as funções operacionais em detrimento às gerenciais e de Diretoria.

Garçons, camareiras e bilheteiros treinados não encontram nos gerentes e diretores o planejamento necessário para o desenvolvimento das rotinas aprendidas. O investimento em treinamento acaba sendo ineficaz, seja pela falta de condições para aplicá-los, seja pela falta de cobrança na aplicação destes por parte dos gestores (ignorantes em tais aspectos).

No que se refere à coleta de informações, não é uma preocupação inerente aos empresários de Ilhéus, mesmo em se tratando dos seus clientes. São abastecidos por informativos da Bahiatursa. A divulgação destes dados se dá através da mídia e, residualmente, da Prefeitura, de modo genérico, sem a criação de um fórum de debate e reflexão com o *trade*.

- Setores correlatos e de apoio

O quadro associativo local é bastante deficiente. O individualismo inerente à história local permeia as relações no *trade*. Há dificuldade em compor associações; quando estão constituídas, ocorre um esvaziamento. Principal agente associativo do *trade*, a Associação do Turismo de Ilhéus (ATIL) é um exemplo importante.

Constituída por praticamente todas as empresas do *trade*, a ATIL não tem promovido o turismo de Ilhéus nem se tem envolvido com a criação de listas e cartazes. Da mesma forma não se relaciona com nenhuma instituição educacional. Assim, não há por parte dessa associação, ou de qualquer associação local, qualquer envolvimento com treinamento.

Mesmo em decisões nas quais os empresários têm que estar bem representados, como naquelas concernentes à infra-estrutura, não existe de fato inserção do *trade*, seja devido à

falência de suas associações, seja pelo caráter unilateral das decisões governamentais, fato gerador de descontentamento dos empresários que compõem conselhos do aglomerado, normalmente “informados” de decisões já tomadas.

As questões relativas à infra-estrutura são, inclusive, objeto de maiores demandas, dada à carência de Ilhéus nesse aspecto, seja quanto à turística, seja quanto à infra-estrutura geral. Existem casos em que o próprio empresário tenha custeado obras de infra-estrutura no entorno do empreendimento, como na Zona Sul de Ilhéus.

As demais associações/órgãos do aglomerado têm o mesmo perfil da ATIL. A Associação Comercial de Ilhéus (ACI), por exemplo, não tem exercido as funções que lhe são inerentes no que se refere ao turismo. De início percebe-se que as atividades limitam-se ao “comércio” sem se ater – e desenvolver funções – em segmentos impulsionadores deste, como o turismo. Ora, além de ter como associados empresários do *trade*, dado o grande efeito multiplicador do turismo, sobretudo no próprio comércio, dever-se-ia ter na ACI um dos principais promotores do aglomerado.

A situação da ACI merece citar Meyer-Stamer (2002, p. 8) que faz o seguinte destaque quanto às dificuldades deste tipo de associação em formular uma estratégia de *clustering*:

O seu problema consiste no fato de que dificilmente ela conseguirá manter bem humoradas tanto as empresas do cluster quanto aquelas empresas associadas que não têm nada a ver com o cluster diretamente. Em cada iniciativa para um grupo, o outro vai se queixar violentamente. E mais: pode acontecer que a Associação se negue a participar de uma estratégia de cluster, ou até – em nome dos outros associados que entendem uma estratégia cluster como evento parcial, como desleixo de seu setor ou como dirigismo de investimentos – organize uma resistência ativa.

O papel da ACI é bem explicado por Porter.

As associações geralmente assumem a iniciativa na organização de feiras e delegações nacionais e internacionais; desenvolvem programas de treinamento, em conjunto com as instituições locais; gerenciam consórcio de compradores; implementam atividades de pesquisa e instalações de testes, com base em universidades, coletam informações relacionadas com o aglomerado; proporcionam um ambiente adequado para a discussão de problemas gerenciais comuns e se dedicam a muitas outras questões de interesse comum. Essas atividades se adicionam às funções tradicionais de atuar como interface com os governos local, estadual e central, orientando as reformas nos regulamentos e representando o aglomerado junto a outros agrupamentos empresariais. (PORTER, 1999, p. 274)

A lacuna deixada pela ACI corresponde a praticamente todo o universo de ações pesquisadas. Essa associação não se envolve com a promoção do turismo em Ilhéus, não coordena a elaboração de listas e cartazes, não se relaciona com instituições educacionais nem em treinamento direto do *trade*, não desenvolve ações de coleta de informações sobre o aglomerado e não tem inserção junto ao governo nas questões pertinentes à infra-estrutura.

Essa falta de sinergia do *trade* desestimula a formação de fornecedores locais, seja associativa, seja individualmente. Esse fato ganha dimensão à medida em que outros setores têm incentivos governamentais maiores de atração do que os do aglomerado turístico-cultural.

Mesmo em atividades turísticas, como organização de eventos e fornecimento de passagens, agentes do *trade* reclamam de ser preteridos em relação a empresas de outros centros, como Salvador, em alguns casos oferecendo mesmas qualidades e condições.

Nesse contexto associativo desfavorável, percebe-se que o *trade* carece de maior coesão. Algumas associações, não citadas neste trabalho, existem apenas “no papel”. Nas palavras de um entrevistado: “o *trade* ‘implodiu’ ”.

- **Condições de demanda**

Não existem projetos governamentais pró-inovação, bem como testes e normas definidos. Os empresários não têm desempenhado nenhum papel neste sentido, inclusive no que tange à criação dos mesmos.

4.5 A relação entre Cultura e Turismo, Governo e setor privado

A união entre cultura e turismo no município de Ilhéus, ainda que naturalmente exista, não é uma constante entre os agentes. Existe a consciência da estreita relação (de “irmãos siameses” nas palavras de um entrevistado) para a maior parte deles, no entanto, não há esforços para fortalecer tais laços.

A Fundação Cultural de Ilhéus (FUNDACI), instituição cultural mais importante do governo dada à inexistência de uma Secretaria de Cultura, tem como único laço “institucionalizado” com o turismo o assento no CITUR. As ações relacionadas ao turismo, mesmo oriundas de manifestações culturais, são vistas como objeto da Ilheustur. Mesmo ações relativas ao melhor atendimento ao turista em que a cultura tem enorme relevância, dadas as características do “produto” Ilhéus, não há a presença constante da FUNDACI. Isso é verdade no treinamento a guias de turismo, taxistas, garçons e outros agentes que lidam diretamente com o turista.

Não há no âmbito da FUNDACI reuniões para integrar os agentes turísticos aos culturais. Inexistem: programas de divulgação da cultura voltados à atração de turistas para a

cidade de Ilhéus; controle da autenticidade das manifestações culturais promovidas por terceiros; vínculo com pesquisas sobre a cultura local desenvolvidas na UESC ou em outra instituição qualquer.

A Secretaria de Educação, como a FUNDACI, não tem uma relação estreita com o turismo. Sua participação restringe-se a projetos como “Águia da Cultura” e “Ecoteatro”, divulgadores da cultura local, mas com uma dimensão meramente “escolar”. Esta Secretaria não desenvolve ações associando cultura e turismo, nem se vincula a nenhuma associação turística. Também não promove outros cursos que não seja aquele concernente à Lei Nizan Lima.

Vale destacar a divulgação da cultura pela Secretaria de Educação, mesmo sem a união com o turismo, através de informações sobre Ilhéus para escolas de outros municípios e mesmo outros Estados.

Além da desunião entre os agentes culturais e turísticos locais, a cultura de Ilhéus tem se restringido ao “Cacau”. Como se viu, este vetor da cultura local ganhou relevância por conta da exposição através da literatura (com destaque para Jorge Amado), filmes e novelas. Para os agentes culturais existe unanimidade de que isto implicou uma subutilização da cultura local – em outras palavras uma excessiva focalização da mesma. Não se destaca a época colonial de Ilhéus nem a cultura indígena (com forte presença em Olivença), por exemplo. Mesmo a cultura cacauera tem sido “restrita” ao imaginário de Jorge Amado, sem destaque às atividades rurais do plantar, do colher... da arquitetura nas fazendas, o que implica uma percepção quase que lendária da cultura.

Um aspecto importante e peculiar do governo Ilheense nesse sentido é a Universidade Livre do Mar e da Mata (MARAMATA), importante pela adequação de suas ações e peculiar pelo resgate feito da história "não cacaueteira" de Ilhéus. A cavalgada ecológica na trilha de *Sebastião Magali* e a *Canoagem Rumo ao Mato Virgem*, homenagem aos príncipes europeus Maximiliano Wied-Neuwied e Maximiliano D'Austria que percorreram a região no século XIX, são eventos anuais que destacam aspectos da cultura ilheense anteriores à “Gabriela” e ao “Nacib”, personagens de Jorge Amado.

A MARAMATA promove cursos de língua estrangeira, seminários de cultura e história de Ilhéus, publicação de livros, mas sempre restritos aos agentes culturais, sem integração com o turismo.

No chamado “terceiro setor”, presença importante é a do Instituto de estudos Sócio-Ambientais do Sul da Bahia (IESB), através de ações ligadas ao ecoturismo, inclusive através de Convênio de cooperação técnica com a UESC. Esta ONG se envolve no *trade* através do *Convention Bureau*, da ATIL e do Conselho Municipal de Desenvolvimento do meio Ambiente (CONDEMA).

Na perspectiva do setor privado, a falta de planejamento do governo local é um entrave à competitividade local. Os principais pontos destacados são:

- falta de um calendário de eventos;
- pouca divulgação da cultura;
- pouca relevância da Ilheustur no governo;
- inexistência de campanhas junto aos pólos emissores;

- problemas de infra-estrutura, inclusive em recursos turísticos divulgados como atrativos (a exemplo da Lagoa Encantada e do Rio do Engenho);
- falta de apoio a fornecedores, o que implicou o deslocamento de alguns, na área de A&B por exemplo, para outras localidades;
- falta de apoio a novos investimentos, o que impede a vinda uma unidade de rede hoteleira para a cidade, o que ajudaria a alavancar o destino Ilhéus.
- improdutividade dos encontros com o setor privado, sobretudo decorrente da unilateralidade das decisões;
- descumprimento do seu papel no *Convention Bureau*.

O setor privado também não se conscientizou completamente da interdependência entre cultura e turismo. Os serviços de receptivo, por exemplo, são direcionados basicamente ao turismo de “sol e praia”. As empresas não se preocupam em “internalizar” a cultura no empreendimento, tornando-a mais presente.

O desenvolvimento de ações culturais é vista como uma “obrigação” do governo, não havendo vínculo associativo dos empreendimentos turísticos com os agentes culturais. A relação se restringe a financiamentos e promoções de algumas atividades. Mesmo o conhecimento da cultura local é oriundo da vivência do empresário na cidade, sem que seja burilada em cursos e/ou consultas a livros e periódicos.

A exceção nesse contexto são os empreendimentos da “cultura Jorge-Amadiana” como o Bar Vesúvio, por exemplo, que por usarem literalmente a cultura como produto, têm integração com as associações culturais um pouco mais presente – e com o governo –, como convênio com a Casa dos Artistas e apresentações de artistas locais. Mas, mesmo nestes, não há uma integração associativa com os agentes culturais.

Na perspectiva do poder público, os principais problemas do setor privado são:

- falta de conscientização da união entre cultura e turismo;
- desunião característica em todos os campos, inclusive com o governo;
- concepção de que cabe somente ao governo a promoção do destino Ilhéus;
- falta de profissionalismo.

Vê-se nesse contexto que a consciência dos problemas gerados pela outra esfera (pública/privada) é bem clara, faltando a consciência dos próprios problemas.

5. CONCLUSÕES

O turismo em Ilhéus apresenta graves problemas que entravam seu desenvolvimento. No cerne deles está o individualismo presente na formação histórica regional, expressa no *status quo* dominante da cultura do cacau.

O fato de muitos empresários do turismo terem sido, ou ainda serem, cacauicultores é problemático dada à necessidade da cultura do turismo como serviço, que é algo ao qual eles não estavam acostumados. Produtores de um bem agrícola, em muitos casos “plantado pela natureza”, com um mercado absorvedor de toda a produção local, o cacauicultor caracteriza-se pelo individualismo passivo – mesmo em meio à existência de sindicatos e cooperativas.

O ganho fácil, oriundo da alta produtividade e dos altos preços, originou um contexto de ostentação e inércia operacional, resultante de gastos excessivos e da conseqüente despoupança.

Imaginou-se a manutenção do *status quo* do cacau a partir de uma outra atividade econômica. Com a derrocada do cacau buscou-se o turismo como alternativa, sem profissionalismo.

O individualismo continua imperando a ponto de não haver uma integração destes empresários entre si e com outros aglomerados. Um exemplo é o não reconhecimento do turismo como componente do “*cluster* do cacau no Sul da Bahia” em trabalho de MASCARENHAS et. al. (1999). O que difere, por exemplo, do *cluster* vinícola da Califórnia em que o turismo é parte integrante.

É no mínimo contraditória a ausência do turismo no “negócio” do cacau, uma vez que a veiculação da cultura cacaueira em filmes, novelas e livros, permitiu aos fazendeiros o desenvolvimento do turismo rural, uma boa alternativa à crise agrícola, sobretudo dada à possibilidade de coexistência entre o turismo e a atividade original.

Assim, se o turismo levou os cacauicultores à diversificação de suas atividades, não foi ainda internalizado no agronegócio local, como no caso californiano, mesmo com a estreita relação cultural e a presença, por vezes, dos mesmos investidores.

O resultado dessa situação é o desejo dos empresários de turismo vinculados à cacauicultura de deixar o turismo por causa dos altos preços do cacau no ano de 2002. Com uma redução de preços no ano seguinte, este movimento recrudescer um pouco, mas continua presente, o que reflete a visão excludente que opõe cacau e turismo.

Dessa forma, a estrutura empresarial do mercado turístico é de uma fragilidade considerável, podendo o movimento de “fuga do turismo” ter forte repercussão sobretudo nos meios de hospedagem, uma vez que imóveis, atualmente utilizados como pousadas, poderão retornar à sua condição de origem: residências ostentosas de cacauicultores.

Quanto à relação cultura/turismo, é latente a romantização da cultura local dada à importância de uma literatura com traços ficcionistas. É também perceptível a redução dimensional da cultura ilheense entendida somente naqueles aspectos concernentes ao cacau e a sua epopéia. Mesmo no que diz respeito à cultura “Jorge-Amadiana”, há unanimidade quanto à sua subutilização.

Falta, no que diz respeito à cultura, a inserção dos seus agentes nos processos decisórios para uma melhor utilização da cultura no turismo.

Especificamente sobre os fatores impeditivos à formação do *cluster* turístico-cultural de Ilhéus, conclui-se que:

No setor privado,

- a comercialização, feita individualmente pelas empresas do *trade*, torna a venda do destino Ilhéus descoordenada e sem escala, dada à pulverização de investimentos; da mesma forma, não há coordenação na criação de listas e cartazes, o que acirra a competição, dada à oferta padrão sobretudo na gastronomia; não há um foco no turista internacional, o que inibe a entrada de divisas internacionais; a falta de um hotel de bandeira internacional inviabiliza tal focalização;
- há completa ausência dos empresários na melhoria das condições dos fatores; não há ingerência na estrutura curricular dos cursos oferecidos, assim como interesse dos gerentes e diretores por esses cursos; inexistente apoio a pesquisas e coleta de informações sobre o aglomerado, o que torna as estratégias frágeis e inócuas;
- o quadro associativo local está desestruturado, o que justifica a dificuldade de arranjos locais e vem explicar em grande parte a não clusterização; importante exemplo é a Associação Comercial de Ilhéus, inteiramente ausente nas decisões do aglomerado; é impossível a clusterização, se a Associação Comercial de Ilhéus não estiver imbuída desse desejo; a situação de outras associações específicas, como a ATIL, reafirma esse quadro.
- Dentre tantos entraves ao desenvolvimento do *cluster*, ressalta-se a dificuldade em formar e atrair fornecedores.

No Governo:

- o poder local não tem a presença necessária no aglomerado; primeiro, porque ainda não há um foco nas ações governamentais, pulverizadas em vários setores, desde a indústria (através da informática) aos serviços (o turismo); não se “elegeu” o turismo como a principal alternativa econômica, o que fica bem explícito na política de atração de investimentos;
- ademais, não há transversalidade governamental no planejamento e na gestão do turismo, relegados exclusivamente à Secretaria de Turismo; órgãos governamentais relacionados ao aglomerado, como a Secretaria de Planejamento e a FUNDACI não desenvolvem atividades no mercado turístico. Essa centralização contraria, inclusive, a estrutura sistêmica do *cluster*;
- o governo não apoia atividades de Pesquisa e Desenvolvimento para o turismo, nem programas de educação e treinamento; a infra-estrutura, seja turística ou geral, é bastante deficiente; melhorias nesse sentido têm sido anunciadas, mas ainda não foram concretizadas; com a segunda fase do PRODETUR, existe a possibilidade de afinal acontecerem; o fracasso de projetos anunciados anteriormente desacreditam o governo;
- o governo não tem sido feliz no patrocínio de encontros com o *trade* – em relação aos agentes culturais, sequer foi despertado o interesse (com fins turísticos); é impraticável, dada a atual conjuntura, a união de esforços sob a coordenação do governo; alguns casos tornaram-se famosos como exemplo desta falta de

entendimento entre o poder público e os demais agentes do aglomerado, como a impossibilidade de manter a visita à Igreja de São Sebastião nos programas turísticos, uma vez que ela se encontra aberta somente para as celebrações, por falta de segurança;

- não há por parte do governo nenhum programa, ou mesmo ações, no que se refere a normas regulamentares do aglomerado, testes ou certificação.

Impressiona a generalização das deficiências, presentes em todas as facetas dos diamantes – em praticamente todas as suas variáveis. Também é marcante a cobrança entre governo e a esfera privada e o reconhecimento consensual dos fatores impeditivos à constituição de um *cluster*, sempre direcionados ao governo (quando pelos empresários) e aos empresários (quando pelo governo). Como cita Fairbanks (2000, p. 15) "Em uma economia antiga, o setor privado pode dizer que não é bem sucedido por causa do governo. O governo, por sua vez, joga a culpa em empresários preguiçosos. O resultado é que ninguém se mexe. É preciso que os dois setores passem a colaborar."

REFERÊNCIAS

ADVANI, Asheesh. **Industrial clusters**. A support system for small and medium sized enterprises. [S.l.] The world Bank, PSD Occasional Paper, n. 32, Apr 1997 (mimeo).

ALMEIDA, Iris Lacerda. **Qualificação da mão-de-obra nos meios de hospedagem de Ilhéus e nível de satisfação do cliente**. 1998. 113 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 1998

ALMEIDA, Paulo Henrique. Produtividade e improdutividade dos serviços na história do pensamento econômico. **Bahia Análise & Dados**, Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, SEI, v. 6, n. 4, p. 5-18, mar., 1997.

_____. Pequena empresa e desenvolvimento local: os limites da abordagem competitiva. In.: FISCHER, Tânia (Org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 245-260.

_____. ; ALBAN, Marcus; LOIOLA, Elizabeth. Debatendo as perspectivas do turismo baiano. **Bahia Análise & Dados**, Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, SEI, v. 11. n. 02, p. 13-19, set., 2001. Entrevista realizada por Carlota Gottschall

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000. 168 p.

ANDRADE, José Vicente. **Turismo**. Fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1999. 215 p.

ARTAVIA, Roberto. **Dinâmica dos Clusters: um novo imperativo para os gerentes**. [S.l.: s.n.], [200-?]. 8 p.(mimeo)

BAHIA, Secretaria da Cultura e Turismo. Superintendência de Desenvolvimento do Turismo. **Roteiros ecoturísticos da Bahia**. Costa do Cacau. Salvador: A Secretaria, 2000. 104 p.

BARROCO, Hélio Estrela. **Ecologia e turismo**. Ilhéus: Editus, 2000. 22 p.

BARROS, Alexandre. Rands. **Cluster e Desenvolvimento: Suas Perspectivas no Brasil** Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/arquivos/agosto2000.ppt>>. Acesso em: 12 ago. 2002. 24 p.

BENI, Mário. **Análise estrutural do turismo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 1998. 426 p.

BERNARDO, Mauro Santo et al. Distritos industriais – clusters. **Texto para discussão. Série Contabilidade**. Disponível em < <http://www.cpq.fearp.usp.br/pesq/Textos/wpc3.pdf> > Acesso em: 12 ago. 2002. 29 p.

BONFIM, Marcos Vinícius. **Análise da capacidade de geração de emprego e renda do setor de alimentos e bebidas da cadeia produtiva do turismo no município de Ilhéus-BA**. 2001. 57 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2001.

BURGOS, Fred. Turismo baiano traça estratégias para ampliar fluxo e receita. **Bahia Análise & Dados**. Salvador: Superintendência de estudos econômicos e Sociais da Bahia, SEI, v. 11. n. 02, p. 29-40, set., 2001.

CAIRO, Thiana de Souza. **Origens de alimentos e bebidas (A&B) para o abastecimento da rede hoteleira de Ilhéus**. 2000. 77 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2000.

CAIXETA, Nely. A explosão do turismo. **Exame**, São Paulo, n. 5, p. 40-59, 7 set. 2001.

CAVALCANTI, Agostinho Paula Brito et. al. **Desenvolvimento sustentável e planejamento: bases teóricas e conceituais**. Fortaleza: UFC – imprensa universitária, 1997. 86 p.

CEGLIE, Giovanna; DINI, Marco. **SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the Experience of UNIDO**. Viena: Unido, 1999. Disponível em: < http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/cluster.htm#_Toc442499180 > acesso em: 03 jan. 2002.27 p.

CERQUEIRA, Cristiane Aparecida de. **Análise estrutural do turismo do município de Ilhéus (BA)**. 2002. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências, área de concentração: Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002

CNI/SENAI/IEL. **Cadeia produtiva do turismo: necessidades de tecnologia e de recursos humanos no horizonte 2010**. Salvador: Macroplan,. 1998a. 14 p. (mimeo). Consolidação dos resultados dos Seminários do Eixo Costeiro do Nordeste.

_____. **Cadeia produtiva têxtil - confecções: necessidades de tecnologia e de recursos humanos no horizonte 2010**. – investigação Delphi. [S.I.], 1998b. 13 p. (mimeo)

CRUZ, Rita de Cássia. **Política de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2002. 176 p.

CUNHA, Licínio. **Economia e política do turismo**. Lisboa: McGraw-Hill, 1997. 350 p.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998. 286 p.

DINIZ, Clélio Campolina. **Global-local: interdependências e desigualdades ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (CEDEPLAR), jul. 2000. 29 p. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/notatec/ntec09.pdf> >. Acesso em: 20 dez. 2002

DUARTE, Teresinha & GOUVEIA, Merícia. **O cluster turismo em Portugal**. [S.l. : s.n.], set. 2001. 39 p. (mimeo). Disponível em: < <http://www.gepe.pt/resources/docs/publicacao/reflexões%20temáticas/Gepe1.pdf> >. Acesso em: 20 dez. 2002

FAIRBANKS, Michael. O caminho do sucesso. Tem de mudar a mentalidade. **Exame**. São Paulo, n. 15, p. 14-15, 26 jul. 2000. Entrevista realizada por David Cohen.

FARIA FILHO, A. F. e ARAÚJO, Q. R. **Degradação ambiental causada pela ocupação antrópica em áreas de manguezais de Ilhéus – BA**. In: Congresso Internacional de

Desenvolvimento e Meio ambiente, 1., 2002. Caucaia. **Trabalhos apresentados...** Caucaia: PRODEMA, 2002. 1 CD.

_____. **Zoneamento do meio físico como subsídio ao Plano Agroecológico do município de Ilhéus – Bahia.** In: Congresso Brasileiro de Ciência do Solo, 28, 2001. Londrina. **Anais...**, Londrina: XXVIII CBCS, 2001. 254 p.

FONTES, Maria Josefina Vervloet. **Turismo de Ilhéus.** Vantagens comparativas versus vantagens competitivas. 2001. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002

GALEANA, Benjamin Hedding & RIVAS, Oscar Castro. **Integracion regional del patrimonio cultural com fines turisticos;** mecanismos para el desarrollo y promocion de productos turisticos culturales. In: Seminario sobre turismo y cultura: desarrollo y promocion de productos. Reunion de la comision para las americas de la O.M.T. 34, 1999. Salvador, (mimeo) 21 p.

GARRIDO, Inez Maria Dantas Amor. **Modelos multiorganizacionais no turismo:** Cadeias, *clusters* e redes. Salvador: Secretaria de Cultura e Turismo, 2002. 152 p.

GAUDENZI, Paulo. Evolução da Economia do Turismo na Bahia. In: **Reflexões de economistas Baianos.** Salvador: CORECON, 2001 p. 78-110.

GERA NEGÓCIO. **Clusters – o que é?** Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/clus/p1.html> > Acesso em: 05 nov. 2001. 10 p.

GUELTA, Rafael. Americana, Franca e o ABC contra a globalização. O que deu? **Revista Livre Mercado.** São Paulo, n. 6, p. 8-23, nov. 2000.

HALL, S. **Identidades Culturais na Pós Modernidade.** Rio de Janeiro: DP&A, 1997. 111 p.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo.** São Paulo: Pioneira, 1999. 135 p.

JACOBS, Dany. Knowledge-intensive Innovation: the Potential of the Cluster Approach. Institute for Prospective Technological Studies. **The IPTS Report**, n. 16, 1998. Disponível em: <<http://www.jrc.es/iptsreport/vol16/english/TEC1E166.htm>> acesso em 03 jan. 2002. 5 p.

KATZ, Jorge. Abertura comercial e desregulamentação da economia. **Cluster: revista brasileira de competitividade**. Belo Horizonte: Instituto Metas - Crescimento Empresarial, n. 2 ago./nov. 2001. Disponível em: <<ftp://ftp.fiemg.com.br/internet-ftp/cl-cresceminas/01.doc>>. Acesso em: 29 jan. 2003. Entrevista realizada por Lorenza Guimarães. 5 p.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**. Para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001. 192 p.

KRUGMAN, Paul R. & OBSTFELD Maurice. **Economia Internacional. Teoria e Política**. São Paulo: Makron Books, 1999. 828 p.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001. 224 p.

LEVITSKY, Jacob. **Support Systems for SMEs in Developing Countries - A Review** United Nations Industrial Development Organization, mar. 1996. Disponível em <<http://www.unido.org/userfiles/PuffK/levitsky.pdf>> Acesso em: 03 jan. 2002. 42 p.

LINS, Hoyêdo Nunes. Florianópolis, *Cluster Turístico?* **Turismo em Análise**. São Paulo: Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Escola de Comunicações e Artes/USP. v. 11, n. 2, p. 55-70. nov. 2000.

LOIOLA, Elizabeth. Turismo e Desenvolvimento. In: **Bahia Análise & Dados**. Salvador: Superintendência de estudos econômicos e Sociais da Bahia, SEI, v. 11. n. 02, p. 56-80, set., 2001.

LOPES NETO, Alfredo. **O que é um cluster?** Fortaleza: Edições INPLACE, 1998. 204 p.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. 368 p.

MASCARENHAS, Gilberto C.C. et al. O Cluster do Cacau no Sul da Bahia. In.: Paulo R. Haddad (org.). **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil. Estudo de Clusters**. Brasília: CNPq/Embrapa, 1999. p. 59-123.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica**. Joinville: Fundação Empreender, mar. 2000. 25 p. (mimeo) Disponível em: < <http://www.desarrollolocal.org/documentos/deslocal.pdf> >. Acesso em: 20 dez. 2002

MOLINA E., Sérgio & RODRIGUES A. **Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina**. Bauru: Edusc, 2001. 165 p.

MORALES, Glória López. **Turismo cultural y desarrollo**. Organización Mundial de turismo. In: Seminário sobre turismo y cultura: comercializacion de productos. Reunion de la comision para las americas. de la O.M.T. 34, 1999. Salvador (mimeo). 20 p.

MUSA, Edson Vaz. **Cluster e cadeias produtivas**. Disponível em < <http://www.iel-ideies.com.br/artigos-desen.htm> >. Acesso em: 29 jul. 2002. 3 p.

NADVI, K. & SCHMITZ, H.. Industrial Clusters in Less Developed Countries: review of experiences and research agenda, **IDS Discussion Paper 339**, Sussex: Institute of Development Studies, 1994. Disponível em < <http://www.unido.org/userfiles/PuffK/Nadvi.pdf> > Acesso em: 03 jan. 2002. 78 p.

NASCIMENTO, Carla Moura. **Análise do Perfil do turista de Ilhéus-Ba**. 2001. 59 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2001.

OLIVEIRA, Luciana Putumuju. **Análise da influência da rede hoteleira na arrecadação dos tributos municipais em Ilhéus-Bahia, 1999**. 2001. 53 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2001.

OMT. **Introducción al turismo**. Madri: Organización Mundial do Turismo, 1998. 391 p.

PETROCCHI, Mário. **Turismo: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 1998. 381 p.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 536 p.

_____. **“Clusters” (aglomerados) y competencia: agendas nuevas para compañías, gobiernos e instituciones**. Disponível em: < <http://www.agenda21.org.ri> >. Acesso em: 12 jan. 2003. 62 p.

_____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais (On competition)**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

RAMOS, Ricardo e FREUNDT, Bernd. Pólo de entretenimento na Bahia: uma proposta em debate. In: **Bahia Análise & Dados**. Salvador: Superintendência de estudos econômicos e Sociais da Bahia, SEI, v. 11. n. 02, p. 8-12, set., 2001. Entrevista realizada por Carlota Gottschall

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e planejamento sustentável**. A proteção do meio ambiente. Campinas: Papirus, 1997. 199 p.

SANTOS, Márcia Antônia Rêgo. **O resgate da identidade histórico-cultural como produto turístico em Ilhéus/BA**. 2001. 40 f. Monografia (Especialização em Economia de Empresas) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2001.

SCHMITZ, Hubert & HUMPHREY, John. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Sussex: Institute of Development Studies – Univesity of Sussex, oct. 1995. Disponível em:< <http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Humphrey.pdf> >. Acesso em: 03 jan. 2002. 39 p.

SILVA, Francisca de Paula Santos da. **Turismo em rede: uma teia de múltiplas relações**. Salvador: Faculdade de Turismo da Bahia, 2000. 129 p.

SILVA, Jorge Antonio Santos. Nova Dinâmica espacial da cultura e do turismo na Bahia – o planejamento Segundo os conceitos e Práticas de *Cluster* Econômico. In: **Bahia Análise &**

Dados. Salvador: Superintendência de estudos econômicos e Sociais da Bahia, SEI, v. 11. n. 02, p. 41-54, set., 2001.

TÉBOUL, James **A era dos serviços:** uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 336 p.

TRISTÃO, Hécio Martins. **Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca.** [S.l.: s.n.], 2002. 16 p. (mimeo)

UESC. **Vestibular 2003.** Manual do candidato. Ilhéus: Editus, 2002. 59 p.

UMPIRE, Ricardo Caballero. **Turismo y ½ Ambiente.** Lima: Greaths, 1997. 178 p.

ZAPATA, Juan C. R. **Modelo Híbrido para Estimativa de Parâmetros de Referência como Suporte à Avaliação Social de Projetos.** 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: < <http://www.eps.ufsc.br/disserta/zapata/> >. Acesso em: 20 dez. 2002. 92 p.

APÊNDICE A – Relação dos entrevistados

ÁREA	NOME	INFORMAÇÕES ADICIONAIS	DATA
ASSOCIAÇÕES	José Carlos Travassos	Presidente da Associação de turismo de Ilhéus	19/02/2003
	Libério Menezes	Presidente da Associação Comercial de Ilhéus	19/12/2002
	Carlos Alberto	Responsável no IESB pelos projetos de Ecoturismo	18/02/2003
GOVERNO	Romualdo Pereira	Secretário de Turismo de Ilhéus	25/03/2003
	Antonio Vieira	Secretário de Planejamento e Controle Orçamentário de Ilhéus	19/12/2002
	Hélio Pólvora	Presidente da Fundação Cultural de Ilhéus (FUNDACI)	03/02/2003
AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO	Antonio Landim	Empresário, Agente de Viagens, ex-presidente da Atil	18/12/2002
	Paulo Moreira	Empresário, Agente de Viagens, ex-conselheiro nacional da ABAV	04/03/2003
	Rodrigo Vitória	Sócio-gerente da Empresa de Receptivo NV Turismo	04/02/2003
HOSPEDAGEM	Hans Sheappi	Empresário, proprietário do Ilhéus Praia Hotel	18/02/2003
	Carlos Mendonça	Empresário, proprietário do Hotel Praia do Sol, ex-presidente da ATIL	19/12/2002
	José Adrian Bustamante	Empresário, proprietário da pousada Pier do Pontal	15/04/2003
BARES E RESTAURANTES	Guido Paternostro	Empresário, proprietário do bar Vesúvio	18/12/2002
	Joaquim Bastos	Empresário, proprietário do bar e restaurante Morena do Mar, ex-presidente da Câmara de Turismo de Ilhéus	17/12/2002
	Valter Rios M. Rocha	Empresário, proprietário do Restaurante Mestre Cuca	11/04/2003
CULTURA	Rui Pólvoas	Coordenador do Núcleo de Estudos Afrobaianos Regionais (kàwe)	10/04/2003
	Soane Nazaré de Andrade	Diretor-Presidente da Fundação Universidade Livre do Mar e da Mata (MARAMATA)	04/02/2003
	Janete Macêdo	Historiadora, coordenadora do Centro de Documentação Regional (CEDOC)	17/12/2002
EDUCAÇÃO	Dinalva Melo	Secretária de Educação de Ilhéus	30/01/2003
	Cristiane Cerqueira	Coordenadora do Núcleo de Turismo da UESC	17/12/2002
	Eduardo Andrade	Gerente do Sebrae Ilhéus	30/01/2003

NOTA: As informações adicionais referem-se à data da pesquisa.

APÊNDICE B - Roteiros das entrevistas

ASSOCIAÇÕES

1. De que forma a cultura local se faz presente nesta associação?
2. Como é feita a promoção via esta associação?
3. Como esta associação promove as exportações internacionais?
4. Como são criados as listas e cartazes via esta associação?
5. Como esta associação se relaciona com a UESC?
6. Como esta associação estimula/atrai fornecedores locais?
7. Como esta associação se envolve em treinamento no *trade* ?
8. Como esta associação se relaciona com as associações culturais?
9. Como esta associação recebe informações sobre cultura e o turismo em Ilhéus?
10. Quantos associados tem esta associação e qual a estratificação? Avalie o envolvimento dos associados
11. O(a) Sr(a) se reúne com a secretaria de cultura e a Ilhéustur? Quais benefícios o (a) Sr (a) destaca e quais as lacunas a serem preenchidas?
12. O(a) Sr (a) se reúne com o governo, quando ele toma decisões sobre infra-estrutura?
13. Qual o perfil do turista que vem a Ilhéus e como o(a) Sr(a) tem acesso a essa informação?

CULTURA

1. Como o(a) Sr(a) vê o uso da cultura no turismo de Ilhéus?
2. De que forma sua associação se integra no turismo de Ilhéus, inclusive com outras associações culturais?
3. Esta associação faz compras sempre em Ilhéus?
4. Quais as contribuições desta associação para a melhoria do turismo em Ilhéus?
5. Quais os cursos desenvolvidos por esta associação para divulgação da cultura e integração desta com o turismo?
6. A associação faz ou participa de atividades de pesquisa sobre a cultura e o turismo de Ilhéus?
7. O(a) Sr (a) se reúne com o governo, quando ele toma decisões sobre infra-estrutura?
8. O(a) Sr(a) participa de encontros e reuniões sobre o turismo de Ilhéus?
9. A associação tem criado normas para divulgação e uso da cultura no turismo de Ilhéus?
10. A associação tem patrocinado testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços turístico-culturais de Ilhéus? Esta ação é desenvolvida junto com outras associações e/ou a iniciativa privada?

EDUCAÇÃO

1. Como este órgão/instituição se faz presente nos projetos culturais de Ilhéus?
2. Quais as ações que este órgão/instituição tem tomado, para que a cultura e o turismo em Ilhéus sejam associados?
3. Como este órgão/instituição se envolve na comercialização do destino Ilhéus?
4. De que forma este órgão/instituição ajuda a promover as exportações internacionais do destino Ilhéus?
5. Como este órgão/instituição se envolve na criação de listas e cartazes do destino Ilhéus?
6. Quais as ações que este órgão/instituição tem tomado para atrair investimentos externos para a cultura e o turismo de Ilhéus?
7. Quais os cursos que este órgão/instituição oferece nas áreas de cultura e turismo e como o destino Ilhéus se faz presente?
8. Qual o papel desenvolvido pelo *trade* turístico, pelo governo e pelas associações culturais de Ilhéus, na elaboração dos cursos oferecidos por este órgão/instituição pertinentes à cultura e ao turismo local?
9. Como este órgão/instituição desenvolve pesquisas sobre a cultura e o turismo de Ilhéus? Estas áreas estão sempre associadas?
10. Como este órgão/instituição tem acesso a informações sobre o turismo de Ilhéus?
11. Este órgão/instituição tem ingerência nas decisões sobre a infra-estrutura de Ilhéus?
12. Como este órgão/instituição se relaciona com associações de cultura e turismo de Ilhéus?
13. De que forma este órgão/instituição ajuda na formação ou atração de fornecedores para a cultura e o turismo de Ilhéus?
14. Qual a participação deste órgão/instituição nos projetos governamentais pró-inovação para o turismo de Ilhéus?
15. Como este órgão/instituição participa de organizações locais de teste e normatização?
16. De que forma este órgão/instituição tem atuado como comprador sofisticado no turismo ilheense?

AGÊNCIAS DE VIAGENS / HOTÉIS / BARES E RESTAURANTES

1. De que forma a cultura local se faz presente no seu empreendimento?
2. Como é feita a promoção de seu empreendimento?
3. Como seu empreendimento promove as exportações internacionais?
4. Como são criados as listas e cartazes de seu empreendimento?
5. Como o seu empreendimento se relaciona com a UESC?
6. Como o (a) Sr (a) escolhe seus fornecedores?
7. Como o (a) Sr(a) estimula/atrai fornecedores locais?
8. Como seus funcionários são treinados?
9. Como é seu relacionamento com as associações culturais?
10. Como o (a) Sr (a) recebe informações sobre a cultura e o turismo em Ilhéus?
11. A qual (is) associação (ões) culturais e turísticas o(a) Sr(a) e seu empreendimento são vinculados? Avalie-as.
12. O(a) Sr(a) se reúne com a secretaria de cultura e a Ilhéustur? Quais benefícios o (a) Sr (a) destaca e quais as lacunas a serem preenchidas?
13. O(a) Sr (a) se reúne com o governo, quando ele toma decisões sobre infra-estrutura?
14. Qual o perfil do turista que vem a Ilhéus e como o(a) Sr(a) tem acesso a esta informação?

GOVERNO

1. De que forma este órgão/instituição une cultura e turismo num só produto?
2. Como este órgão/instituição lida com a competição no mercado turístico local?
3. Como este órgão/instituição se integra ao *trade* turístico e às associações culturais locais?
4. Quais os mecanismos utilizados por este órgão/instituição para atração de investimentos externos, para a cultura e o turismo de Ilhéus? São desenvolvidos junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
5. Como este órgão/instituição atua para melhoria do atendimento no turismo de Ilhéus?
6. Como este órgão/instituição tem divulgado a cultura de Ilhéus?
7. Qual a integração perante os programas de educação e treinamento para o turismo deste órgão/instituição? Essa ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
8. A quais pesquisas de faculdade/universidade local sobre a cultura e o turismo de Ilhéus este órgão/instituição se integra? Esta ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
9. Como este órgão/instituição apoia o levantamento e a compilação de informações sobre a cultura e o turismo de Ilhéus? São desenvolvidos junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
10. Como este órgão/instituição tem ampliado a infra-estrutura que serve à cultura e ao turismo? Essa ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
11. Este órgão/instituição tem patrocinado encontros para reunir os participantes do *trade* turístico e os representantes da cultura local?
12. Como este órgão/instituição tem atraído para Ilhéus fornecedores e prestadores de serviços para a cultura e o turismo? Essa ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
13. Quais normas e regulamentos referentes ao turismo local este órgão/instituição criou?
14. Como este órgão/instituição tem patrocinado atividades independentes de testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços turístico de Ilhéus? Esta ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
15. De que forma este órgão/instituição tem atuado como comprador sofisticado dos produtos e serviços da cultura e do turismo de Ilhéus?

SOBRE A INFLUÊNCIA DO GOVERNO
(*)

1. De que forma o governo municipal une cultura e turismo num só produto?
2. Como o governo municipal lida com a competição no mercado turístico local?
3. Quais órgãos do governo municipal atuam nas áreas de cultura e turismo e como se integram ao *trade* turístico e às associações culturais locais?
4. Quais os mecanismos utilizados pelo governo municipal para atração de investimentos externos para a cultura e o turismo de Ilhéus? São desenvolvidos junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
5. Como o governo municipal atua para melhoria do atendimento no turismo de Ilhéus?
6. Como o governo municipal tem divulgado a cultura de Ilhéus?
7. Quais os programas de educação e treinamento para o turismo desenvolvidos pelo governo municipal? Essa ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou a iniciativa privada?
8. A quais pesquisas da UESC sobre a cultura e o turismo de Ilhéus o governo municipal se integra? Esta ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
9. Como o governo municipal apoia o levantamento e a compilação de informações sobre a cultura e o turismo de Ilhéus? São desenvolvidos junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
10. Como o governo municipal tem ampliado a infra-estrutura que serve à cultura e ao turismo? Essa ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
11. governo municipal tem patrocinado encontros para reunir os participantes do *trade* turístico e os representantes da cultura local?
12. Como o governo municipal tem atraído para Ilhéus fornecedores e prestadores de serviços para a cultura e o turismo? Essa ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
13. Quais normas e regulamentos referentes ao turismo local o governo municipal criou?
14. Como o governo municipal tem patrocinado atividades independentes de testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços turístico de Ilhéus? Esta ação é desenvolvida junto com outros governos e/ou com a iniciativa privada?
15. De que forma o governo municipal tem atuado como comprador sofisticado dos produtos e serviços da cultura e do turismo de Ilhéus?

(*) Este roteiro foi aplicado a todos os entrevistados do setor privado. Ao entrevistado do IESB, que é uma ONG, portanto de terceiro setor, foi aplicado este e o roteiro “Sobre a influência do setor privado”.

***SOBRE A INFLUÊNCIA DO SETOR
PRIVADO (*)***

1. De que forma o setor privado em Ilhéus une cultura e turismo num só produto?
2. Como o(a) Sr(a) vê a competição no mercado turístico local?
3. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal em relação ao planejamento e à gestão do turismo?
4. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal em relação à atração de investimentos externos para a cultura e o turismo de Ilhéus?
5. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito à melhoria do atendimento no turismo de Ilhéus?
6. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito à divulgação da cultura de Ilhéus?
7. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito aos programas de educação e treinamento para o turismo desenvolvidos pelo governo municipal?
8. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito a pesquisas da UESC sobre a cultura e o turismo de Ilhéus?
9. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito ao levantamento e à compilação de informações sobre a cultura e o turismo de Ilhéus?
10. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito à ampliação da infra-estrutura que serve à cultura e ao turismo?
11. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito a encontros para reunir os participantes do *trade* turístico e os representantes da cultura local?
12. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito à atração de fornecedores e prestadores de serviços para a cultura e o turismo de Ilhéus?
13. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito a normas e regulamentos referentes ao turismo local ?
14. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito a atividades independentes de testes, certificação e avaliação para os produtos e serviços turísticos de Ilhéus?
15. Como o *trade* turístico e as associações culturais locais se integram ao governo municipal no que diz respeito à atuação do governo municipal como comprador sofisticado dos produtos e serviços da cultura e do turismo de Ilhéus?

(*) Este roteiro foi aplicado a todos os entrevistados do governo; não somente àqueles três da categoria Governo, mas, também, aos entrevistados de outras categorias que ocupam cargos governamentais. Ao entrevistado do IESB, que é uma ONG, portanto de terceiro setor, foi aplicado este e o roteiro “Sobre a influência do Governo”.