

GERALDO APARECIDO BORIN

**O COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ATUANDO
EM CLUSTERS DE TURISMO ECOLÓGICO: A PROPOSTA DE
UM MODELO DE GESTÃO**

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas.

Área de conhecimento: _____

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Barbieri

**São Paulo
2004**

GERALDO APARECIDO BORIN

**O COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ATUANDO
EM CLUSTERS DE TURISMO ECOLÓGICO: A PROPOSTA DE
UM MODELO DE GESTÃO**

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas.

Área de conhecimento: _____

Data da aprovação: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

***À Marisa,
esposa e amiga,
Incentivadora em todos os momentos
desta trajetória acadêmica e
ao Alexandre,
sempre amigo e
solidário.***

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta tese não se restringe ao conteúdo das páginas que a compõem. Diversas foram as situações vivenciadas para que ela fosse se construindo. Muitas pessoas contribuíram direta ou indiretamente nesta construção. Mesmo correndo o risco de omitir colaboradores deste processo de elaboração, passo a nomear aqueles com quem tenho o prazer de dividir os méritos do presente trabalho.

O primeiro destaque se dirige ao Prof. Dr. José Carlos Barbieri que, desde a época em que lecionou neste programa de doutoramento, demonstrou profundo conhecimento e séria preocupação com empresas de médio e pequeno porte, além de seu amplo domínio no campo de meio ambiente. A ele eu devo a possibilidade de ter desenvolvido este trabalho e faço pública minha gratidão pela dedicação, apoio e competência técnica com que me orientou neste processo de amadurecimento acadêmico.

Aos componentes da banca de qualificação que aceitaram prontamente o convite e apresentaram relevante contribuição para o direcionamento do trabalho: Prof. Dr. José Carlos Barbieri, Prof. Dr. José DeLázaro Filho, de saudosa lembrança, e Prof. Dr. Ricardo Toledo Neder.

Aos professores das disciplinas cursadas durante o programa de doutoramento que trouxeram conceitos, técnicas e reflexões valiosas para o desenvolvimento acadêmico.

Aos funcionários da Secretaria do Pós-Graduação, do Departamento de Administração da Produção e Operações e da Biblioteca Karl A . Boedecker, pela eficiência e atenção no atendimento.

Na cidade de Bonito: à Ana Cristina Trevelin, assessora do COMTUR (Conselho Municipal de Turismo), pelas valiosas informações prestadas e pelo encaminhamento a diversos setores da municipalidade; aos empresários de vários segmentos prestadores de serviços turísticos que contribuíram com importantes informações, avaliações pessoais e sugestões durante as entrevistas; ao Secretário

de Turismo, pelos dados técnicos disponibilizados; à Sallete Machado, pelo importante apoio durante o processo de contato para agendar as entrevistas e para a obtenção de dados relevantes para a pesquisa; aos diversos representantes das Associações, pela contribuição de suas informações; aos turistas, pelas avaliações e sugestões referentes aos serviços turísticos recebidos durante as entrevistas concedidas.

Na cidade de Brotas: ao Prefeito Municipal, Sr. Orlando Pereira Barreto Neto, pela gentileza de sua importante entrevista e pela disponibilização dos dados relevantes da cidade para os objetivos deste trabalho; à Diretora do Departamento de Cultura e Turismo, Maria Luiza Jordani Andrade, pelas informações de sua área, essenciais para os objetivos deste trabalho; ao Diretor do Departamento de Meio Ambiente, Ângelo Roberto Lázari Junior, pelas informações prestadas e pelo apoio durante as visitas técnicas realizadas; aos funcionários do Centro Cultural e da Lançadoria do município, pelo fornecimento de informações de suas respectivas áreas; aos empresários de pousadas, agências, atrativos, restaurantes e outros, pela gentileza de suas informações sobre suas empresas e pelas sugestões fornecidas e turistas pelas entrevistas concedidas.

No Instituto Florestal, na cidade de Cananéia e no Parque Estadual da Ilha do Cardoso: ao Diretor do Parque, Marcos Campolim, pela transmissão de dados e estudos sobre o Parque; ao Ezequiel Oliveira pelas informações sobre a Associação dos Moradores de Marujá; aos proprietários de pousadas e outras prestadoras de serviço, pelas importantes avaliações sobre as condições de atuação na Ilha do Cardoso e aos turistas entrevistados pelos seus depoimentos sobre as experiências vividas no Ilha do Cardoso.

Ao amigo Jorge Luis Cordenonsi, pelo companheirismo demonstrado durante o curso e pela valiosa troca de idéias durante este trabalho de elaboração da tese.

Ao amigo de longos anos, José Carlos de Castro, pela solidariedade, pelas informações encaminhadas e pela enriquecedora avaliação crítica oferecida.

Ao Renato Ricardo Repetto, pela habitual disponibilidade para assessoramento nos trabalhos técnicos de diagramação do texto.

À Renata Bomilcar, pela dedicação e eficácia no trabalho de apoio às entrevistas realizadas.

Aos amigos e amigas, pelo apoio carinhoso durante o processo de elaboração desta tese.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo propor um modelo de gestão para as organizações que participam de *clusters* ecoturísticos.

Os arranjos produtivos locais têm se destacado crescentemente como forma de se buscar vantagens das economias de concentração, não apenas no setor secundário, mas também como disposições locais e regionais mais produtivas para o setor de serviços.

O turismo tem crescido nas últimas décadas, tanto nos seus moldes tradicionais de massa, como principalmente na suas novas formas, assim chamadas de alternativas. Uma destas categorias que têm se destacado na preferência de alguns segmentos da demanda turística é o ecoturismo, acompanhando a tendência de aumento do grau de conscientização ambiental e da busca por ambientes que proporcionem contato mais estreito com a natureza.

As características sistêmicas do serviço turístico, abrangendo dos pontos de emissão até o destino dos turistas, sugerem a necessidade de um modelo de gestão mais adequado à sua complexidade. A estas condições gerais do sistema turístico, acrescentam-se peculiaridades dos *clusters* ecoturísticos, pelas restrições ambientais e pela intensificação das relações entre os agentes participantes da prestação desta categoria especial de turismo.

A metodologia utilizada no trabalho foi o estudo comparativo de casos múltiplos, compreendendo *clusters ecoturísticos* formados nas localidades de Bonito – MS, Brotas – SP e o Parque Estadual da Ilha do Cardoso, na região de Cananéia.

Palavras-chave: *cluster ecoturístico*, modelo de gestão, Bonito-MS, Brotas-SP, Ilha do Cardoso

ABSTRACT

The objective of this thesis is to propose a management model to those organizations participating in ecotouristic clusters.

The local productive arrangements have been increasingly standing out as a way to take advantages from concentrating economies, not only at the secondary sector but also as more productive local and regional structures for the service sector.

Tourism has been expanding through the last decades, at it's traditional mass forms, and mainly at it's new ways, also called alternatives. One of those categories that has stood out in the preference of some touristic niches' demands is the ecotourism, following a trend of increasing environmental consciousness level and the search for environments that provide a closer contact with nature.

The systemic characteristics of the touristic service, covering from the issuance all the way through the destination of the tourists, suggest the need of a more adequate management model due to it's complexity. To those general conditions of the touristic system, one must add the peculiarities of the ecotouristic clusters, due to the environmental restrictions and the intensification of the relationships between the participating agents in this special tourism category.

The methodology used in this work was a comparative study of multiple cases, covering ecotouristic clusters organized in the cities of Bonito-MS, Brotas-SP and also at the Ilha do Cardoso State Park, in the Cananeia region.

Key-words: ecotouristic cluster, management model, Bonito-MS, Brotas-SP, Ilha do Cardoso

SUMÁRIO

CAPÍTULO I. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E <i>CLUSTER</i>	21
1. Correntes Teóricas	21
2. Conceituação	28
3. Tipologia de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais - ASPLs	29
4. Dimensões dos Arranjos e Sistemas Produtivos Locais - ASPL's	30
4.1. Governança	30
4.2. Mercado e sua relação com os clusters	31
4.3. Territorialização	32
4.4. Diferenciação territorial do desenvolvimento	34
4.5. Economias de Escala	37
5. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais (ASPL's) no Brasil	38
6. Os desafios da replicabilidade do modelo italiano dos distritos	40
7. Conceituação	46
8. Classificação de Clusters	48
8.1. Cluster de sobrevivência	48
8.2. Cluster fordista	49
8.3 Cluster transnacional	50
9. Promoção de clusters: limites e obstáculos	51
10. Comparação entre Distrito Industrial e Cluster	53
CAPÍTULO II. TURISMO E ECOTURISMO	54
1. Sistema Turístico	55
2. Recursos turísticos: formas de classificação	58
3. Impactos sócio-culturais do turismo	60
4. Impactos ambientais do turismo	61
5. Ecoturismo: conceituação e características	65
CAPÍTULO III. UM MODELO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ATUANDO EM CLUSTERS	82
1. Retomando elementos conceituais	82
1.1. Planejamento	87
1.2. Definindo produto	88

1.3. Definindo mercados _____	89
1.4 - Operacionalização _____	90
CAPÍTULO IV. METODOLOGIA UTILIZADA PARA O ESTUDO DOS CASOS ____	93
1. Protocolo do estudo de caso _____	95
2. Seleção dos casos _____	96
2.1. Bonito _____	97
2.2. Brotas _____	97
2.3. Ilha do Cardoso _____	98
CAPÍTULO V. ANÁLISE DOS CASOS _____	99
1. Bonito _____	99
1.1. Formação do Cluster _____	101
1.2. Dimensão local e regional _____	103
1.3. Diagnóstico da Demanda Turística _____	104
1.4 - Infra-Estrutura _____	108
1.5. Gestão Empresarial _____	110
1.6. Conclusões _____	120
2. Brotas _____	122
2.1. Formação do Cluster _____	125
2.2. Dimensão local e regional _____	127
2.3. Diagnóstico da demanda turística _____	129
2.4. Infra-estrutura _____	131
2.5. Gestão Empresarial _____	137
2.6. Cooperação e Competição _____	152
2.7. Conclusões _____	157
3. Ilha do Cardoso _____	159
3.1. Formação do cluster _____	161
3.2. Regulamentação do Parque Estadual Ilha do Cardoso _____	162
3.3. Caracterização do Parque Ilha do Cardoso _____	167
3.4. População residente na Ilha do Cardoso e suas atividades _____	169
3.5. Infra-estrutura _____	171
3.6. Atrativos turísticos e suas atividades: _____	172
3.7. Características do turismo praticado no PEIC _____	174
3.8. Capacitação profissional _____	176

3.9. Caracterização da demanda	177
3.10. Empreendedores	177
3.11. Condição ambiental	179
2.12. Cooperação e competitividade	180
3.13. Apoio público	182
CONCLUSÕES DOS CASOS	183
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
BIBLIOGRAFIA	187
ANEXOS	???

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – A Indústria do Turismo	57
FIGURA 2 – Proposta de Modelo de Gestão – Cluster Ecoturístico	83
FIGURA 3 – Flutuação em Bonito – MS	99
FIGURA 4 – Gruta do Lago Azul	100
FIGURA 5 – Rapel	101
FIGURA 6 – Pólo Ecoturístico da Serra da Bodoquena	104
FIGURA 7 – Demanda Turística para Bonito	104
FIGURA 8 – Variação da Demanda Mensal	105
FIGURA 9 – Visitas em janeiro	105
FIGURA 10 – Visitas em julho	106
FIGURA 11 – Veículo de coleta de Lixo Hospitalar	109
FIGURA 12 – Visitantes por Agência - 2003	111
FIGURA 13 – Abertura e Fechamento de Empresas Turísticas	112
FIGURA 14 – Arborismo	123
FIGURA 15 – Rafting	125
FIGURA 16 – Local de Origem dos Turistas	129
FIGURA 17 – Estação Ferroviária de Brotas	131
FIGURA 18 – Recolhimento de Lixo da Comunidade	133
FIGURA 19 – Tratamento de Esgoto de Brotas	136
FIGURA 20 – Família Proprietária e Receptivo - “Cachoeira Três Quedas”	139
FIGURA 21 – Fábrica de Varas de Pesca	142
FIGURA 22 – Abertura e Fechamento de Empresas	143
FIGURA 23 – Bairro Campos Elíseos	150
FIGURA 24 – Centro de Estudos do Universo - Brotas - SP	157
FIGURA 25 – Mapa Ilha do Cardoso	160
FIGURA 26 – Cachoeira de Ipanema	172
FIGURA 27 – Trilha Monitorada	173
FIGURA 28 – Escuna	178
FIGURA 29 – Barco que leva o lixo	180

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipologia de <i>Clusters</i> _____	51
QUADRO 2 – Indústria do Turismo _____	58
QUADRO 3 – Impactos Sócio-culturais do Turismo _____	60
QUADRO 4 – Impactos Ambientais do Turismo _____	65
QUADRO 5 – Deslocamento entre as Categorias de Turismo _____	77
QUADRO 6 – Impactos Potenciais do Ecoturismo _____	79
QUADRO 7 – A Dinâmica dos Espaços Turísticos _____	81
QUADRO 8 – Detalhamento do Modelo de Gestão Para Organizações participantes de Clusters Ecoturísticos _____	83
QUADRO 9 – Avaliação de demandas dos turistas _____	130
QUADRO 10 – Normas e recomendações para a zona primitiva _____	166
QUADRO 11 – Total de Ocupantes do PEIC _____	170
QUADRO 12 – Capacidade de hospedagem do PEIC _____	171

INTRODUÇÃO

A gestão organizacional, assim como muitos outros campos da atividade humana, tem passado por grandes transformações, notadamente nestas últimas décadas e se prevê continuidade no processo de mudanças nos próximos anos do alvorecer deste século XXI que se sinaliza de profundas alterações no seio da sociedade, no mundo dos negócios e no interior das organizações.

As teorias organizacionais clássicas cedem espaço para novas concepções que vão desde os modelos internos de gerenciamento até a radical mudança conceitual da localização física das “indústrias”, para aquelas que ainda não se “virtualizaram”. Dall’Acqua (2000:33) destaca a abrangência destas mudanças: “Na atualidade, tanto nas economias mais avançadas como nas em desenvolvimento, observa-se um movimento crescente – em intensidade e velocidade – de reestruturação produtiva das empresas e dos países”. A referida autora assim conceitua: “A *reestruturação produtiva*, por sua vez, é entendida como o conjunto das transformações na estrutura produtiva das empresas e das sociedades em busca da modernização e diminuição dos custos. Estas mudanças são motivadas pelo crescimento significativo da velocidade das transformações tecnológicas, pela situação conjuntural internacional e pelo processo de globalização econômica”.

Assim, novas formas de relação intra e interempresas vêm se solidificando neste processo de reestruturação industrial, dando origem a novos arranjos interorganizacionais em diferentes partes do mundo. Conceitos elaborados por teóricos de muitas décadas atrás estão se solidificando, como, por exemplo, as idéias de Marshall, para quem o Distrito Industrial é o lugar onde se reúnem condições de densidade de população, de infra-estrutura e de “atmosfera industrial” que são, ao mesmo tempo, a causa e o efeito dessa parte dos rendimentos crescentes que não se explica apenas pelas economias de escala nem pelas meras características materiais das novas tecnologias.

O dinamismo dos novos arranjos produtivos nos instigou a buscar a compreensão dos componentes menos visíveis destas configurações

interempresariais para podermos, assim, analisarmos mais profundamente as diferenças conceituais entre, por exemplo, do estrategista empresarial Michael Porter, ao definir um *cluster* enfatizando o agrupamento geograficamente concentrado, e de Piore e Sabel (apud Putnam, 2000:170), para os quais “a coesão da indústria repousa sobre um senso comunitário mais fundamental, do qual as várias formas institucionais de cooperação; são antes o resultado do que a causa [...] Uma das ironias do ressurgimento da produção artesanal é que o emprego da moderna tecnologia depende do revigoramento das afiliações associadas ao passado pré-industrial” O próprio Putnam vai além ao afirmar, após sua “viagem” pela Itália moderna, que “uma das características distintivas desses distritos industriais descentralizados, porém integrados é a combinação aparentemente contraditória de concorrência com cooperação. As empresas competem acirradamente no campo da eficiência e da inovação em produtos, mas cooperam nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas, no financiamento e na pesquisa”.

Por outro lado, o inquestionável crescimento do setor terciário da economia foi decisivo em nossa opção pelo estudo do fenômeno da aglomeração em atividades de serviços, pois os novos arranjos “industriais” não se limitam exclusivamente às configurações das unidades fabris, pois, conforme Dall’Acqua (2003:36), reproduzindo Porter, diz que “uma maior interdependência entre produção de bens e serviços é criada a partir de inter-relacionamentos entre setores até então segregados”.

Desta forma, os serviços que, em um primeiro momento da evolução das atividades terciárias, respondiam apenas por funções intermediárias complementares ao processo de industrialização ou modernização agrícola, ampliam-se em épocas posteriores, criando-se novas atividades econômicas centradas no setor terciário, na assim chamada sociedade pós-industrial ou, então, crescentemente renomeada de sociedade do conhecimento. Segmentos nitidamente de serviços assumem a nomenclatura que sempre foi vinculada ao setor secundário da economia, por apresentarem processos de produção de um bem, embora não mais físico, mas intangível.

Constata-se no setor de serviços uma variedade cada vez maior de opções; alguns deles eram completamente supérfluos ou mesmo inimagináveis há poucos anos atrás e hoje já se solidificaram como respostas a novas necessidades do sistema de vida do homem contemporâneo. Este estudo se ocupa de um tipo de serviço que, embora não seja novo, se comprova em grande crescimento e assumindo esta nomenclatura de “Indústria do Turismo”. O nosso foco específico, contudo, se orienta para a modalidade ecoturística, visto que tem se revelado fatia com expressivos índices de crescimento mundial, além de ter se estruturado, em diversas localidades, em uma das manifestações contemporâneas de novos arranjos produtivos, qual seja o *cluster*, melhor conceituado ao longo do presente trabalho.

A configuração de “Arranjos Produtivos Locais”, cuja sigla tem se divulgado na forma de APL’s, não se restringe, porém, a um conceito unívoco, assim como também o próprio termo *cluster* que tem sucedido, no tempo, os APL’s.

Assumimos, como base para este estudo, a concepção mais abrangente de *cluster*, pela qual, além de satisfazer a condição conceitual de ser um lugar onde ocorre densidade de população, de infra-estrutura e de “atmosfera industrial”, destacada por Marshall, e de ser “agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em uma determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”, segundo Porter (1999:211), se torna também organização em que “interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local”, conforme conceito desenvolvido pela *Redesist* (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais), in Lastres (2003:21).

Algumas questões básicas foram colocadas no início do trabalho e merecem destaque para melhor compreensão dos objetivos da pesquisa. Como se forma um *cluster* turístico? De forma espontânea, apenas se utilizando de atrativos naturais ecológicos ou graças à ação do poder público? Ainda neste foco, que fatores macro-ambientais são impactantes ou até mesmo determinantes para as atividades dos *clusters* ecoturísticos? Prevalecem, neste âmbito, as condições macro-econômicas impulsionando ou inibindo a demanda, interna e externa, ou há fatores de ordem cultural interferindo na escala de valores das pessoas e

estimulando a busca de novos ambientes que permitam contato direto com a natureza, talvez no desejo de uma atividade que traga uma condição diferenciada de satisfação, em oposição ao consumo de bens materiais? Estas indagações levam a uma outra questão no campo da gestão empresarial e que se relaciona com os motivos pelos quais os empreendedores optam pela atividade empresarial no segmento de turismo ecológico. Buscam nos *clusters* uma condição especial de expectativa de bons resultados econômicos e, especificamente, nos arranjos ecoturísticos algum diferencial que justifique seus investimentos, já que nesta atividade há limitações inerentes para a exploração comercial dos atrativos naturais?

Desta forma, o objetivo central deste estudo é buscar um modelo de gestão adequado às empresas que operam os serviços ecoturísticos na forma de *clusters*, com as condições acima referidas, visto que partimos da hipótese de que o ambiente econômico e sócio-político nos quais operam tais arranjos locais apresenta condicionantes especiais, não só pelas restrições inerentes ao sistema ambiental onde se exploram os atrativos naturais, como também pela forte ação reguladora da legislação ambiental e das entidades civis e não governamentais que atuam sobre as atividades turísticas do *cluster*. Existem já diversos modelos existentes e testados para arranjos industriais e mesmo para prestação de serviços, porém não construídos para as características específicas acima descritas.

Como objetivo específico se propõe focar nas relações internas aos *clusters* ecoturísticos, a saber, entre os agentes diretamente envolvidos nos serviços prestados aos turistas e nas relações externas, entendendo-se como tais, aquelas estabelecidas entre os prestadores de serviços ecoturísticos e os atores que, embora não participem diretamente da operacionalização destes serviços, atuam como reguladores ou colaboradores do sistema.

Nossa segunda hipótese é de que haja entre as organizações participantes de *clusters* maior tendência à cooperação, embora este processo não seja homogêneo nos diferentes estágios de formação e amadurecimento destes arranjos locais, visto que o espírito de colaboração se defronta e se alterna com a antagônica competitividade, inerente à dinâmica de concorrência entre participantes de um mesmo mercado, mesmo quando seus agentes tendem a uma busca coletiva de objetivos que ultrapassem o limite meramente econômico de suas atividades.

Para se alcançar o objetivo central proposto e se poder validar os pressupostos, o percurso metodológico abrange pesquisa da literatura disponível sobre as teorias a respeito dos Distritos Industriais, dos Arranjos Produtivos Locais (APL's) e dos *clusters*, sobre a conceituação dos serviços turísticos e especificamente do ecoturismo. A metodologia utilizada foi do estudo de caso, compreendendo três clusters, estudados através de entrevistas de cunho qualitativo com representantes dos diversos serviços turísticos oferecidos como também com uma amostra dos próprios turistas.

A seleção dos três clusters de ecoturismo escolhidos se baseou em alguns pressupostos, tais como de semelhança entre eles e também das diferenças que os complementam. Buscou-se alcançar a replicabilidade em outros clusters ecoturísticos, apesar das especificidades na composição física e localização geográfica dos atrativos naturais e diferentes estágios de consolidação dos clusters, inerentes a este segmento de prestação de serviços turísticos.

Bonito, Brotas e Ilha do Cardoso representam exemplos expressivos de busca, por parte dos turistas demandantes, de contato com atrativos naturais. Apesar da diferença de algumas atividades oferecidas aos turistas em cada um destes clusters, há uma constante expectativa de contato com áreas de preservação ambiental e de um ambiente propício à proximidade com a natureza nas suas diferentes manifestações. A conformação geográfica destes três arranjos turísticos destaca os nomes escolhidos como referência, mas na realidade, apresenta uma extensão regional maior que a limitação administrativa das suas próprias localidades, visto que a configuração física dos atrativos escapa dos limites criados pela gestão político-administrativa.

Para atender o objetivo básico deste trabalho, partiu-se de uma revisão bibliográfica conceitual dos Arranjos Produtivos Locais (APL's), apresentada no Capítulo I, destacando-se as principais correntes teóricas, tipologias destes APL's e dimensões neles envolvidas. No Capítulo II a pesquisa bibliográfica está focada sobre questões conceituais dos clusters. Para compreensão mais adequada da complexidade sistêmica do serviço turístico, o Capítulo III versa sobre a estrutura desta categoria de serviço, os componentes da cadeia prestadora desta modalidade e sobre os impactos sócio-culturais e ambientais, introduzindo-se, assim, a questão

conceitual específica do ecoturismo, cenário principal deste trabalho, que, no Capítulo IV, se conjuga com o contexto de *cluster* aplicado, especificamente, a este segmento da atividade turística.

Elaborada esta contextualização conceitual dos arranjos produtivos e levantadas suas questões teóricas mais relevantes, assim como sobre as características gerais do turismo e específicas do segmento ecoturístico, no Capítulo V se apresenta um Modelo de Gestão para as organizações atuantes em clusters ecoturísticos, destacando-se os enfoques de Planejamento e Operacionalização no gerenciamento destas empresas. Vale aqui destacar a ênfase dada neste modelo para o complexo desafio da conciliação entre a demanda de turistas e a “oferta turística”, em função da alta sazonalidade constatada e outros fatores restritivos característicos do ecoturismo, principalmente em decorrência da fragilidade dos sistemas naturais envolvidos nesta atividade.

Para a validação do *constructo* deste estudo de caso as diversas fontes de evidência foram confrontadas, durante a coleta de dados, com os vários agentes dos respectivos *clusters*, tanto para os dados de demanda de turistas quanto para a capacidade de “oferta turística”. Durante os levantamentos das informações observou-se o encadeamento das evidências, na seqüência lógica do fluxo operacional, procurando se confirmar nos estágios subseqüentes a coerência das informações já obtidas. As entrevistas foram, na maioria dos casos, gravadas e seu conteúdo transcrito para texto.

Para a validade interna, a análise dos dados foi realizada em confronto com os padrões estabelecidos pela legislação ambiental e outros instrumentos normativos pertinentes a cada caso. Foram utilizadas algumas séries temporais para a confirmação das tendências observadas.

Para a validade externa, o projeto de pesquisa buscou na escolha dos casos múltiplos as condições de generalizações analíticas, para a replicação dos resultados. Finalmente, para a confiabilidade do estudo, a coleta de dados foi planejada e executada de forma a se garantir uma cobertura completa do sistema operado nos *clusters*, agendando-se as entrevistas com pessoas responsáveis pelas

atividades-chave dos processos de planejamento e operacionalização para o funcionamento sistêmico do ecoturismo.

I. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E CLUSTER

Na busca de melhor entendimento sobre os fatores subjacentes ao melhor desempenho competitivo das empresas, verifica-se, segundo Lastres (2003:23), uma crescente convergência de visões entre as diversas escolas de pensamento. O foco de análise deixa de centrar-se exclusivamente na empresa individual para focar as relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições dentro de um espaço geograficamente definido, assim como a importância das características do ambiente onde se inserem as empresas.

1. Correntes Teóricas

Para melhor contextualização dos arranjos industriais, torna-se indispensável a reconstrução de um encadeamento mínimo de correntes teóricas que dão base conceitual à compreensão destes arranjos.

Alfred Marshall (1982:211), no seu capítulo VIII, em que trata da *Organização Industrial*, define claramente sua crença na força sistêmica que se manifesta nas empresas quando atuam em formações aglomeradas. “Essa unidade central se exprime na regra geral, que não comporta grande número de exceções, que diz que o desenvolvimento de um organismo seja físico ou social, envolve uma crescente subdivisão de funções das suas diferentes partes, ao mesmo tempo em que aumenta a conexão íntima que existe entre elas. Cada uma das partes vê diminuir sua auto-suficiência e seu bem-estar passa a depender cada vez mais das outras partes, de modo que qualquer desordem em uma das partes de um organismo de desenvolvimento superior afetará também as demais partes”.

Petrocchi (2001:37) destaca a visão de Marshall que, “em fins do século XIX, introduziu o conceito de *externalidades* por aglomeração, destacando as vantagens de uma empresa estar perto de outras. As vantagens básicas são disponibilidade de mão-de-obra, proximidade de fornecedores especializados, facilidade de obter informações especializadas, comerciais e tecnológicas. Os sistemas turísticos desenvolvem-se no entorno físico de cenários naturais, ou históricos, ou urbanos, ou culturais ou de lazer, isolados ou combinados. Crescem

ao redor de atrativos turísticos, sempre constituindo, naturalmente aglomerações geográficas de empresas”.

O conceito de *pólo* muitas vezes se aproxima do termo *cluster* e, freqüentemente, se associa à idéia de crescimento e/ou desenvolvimento econômico. Petrocchi (2001:37) lembra o exemplo dos pólos de crescimento italianos. “[...] o movimento em prol de uma atuação conjunta das pequenas empresas da região de Emilia Romana, na Itália, iniciou-se durante os anos 70. Em termos de renda, essa era uma das regiões mais pobres daquele país, o 18º lugar entre as 21 regiões administrativas italianas. Em dez anos, os agrupamentos das pequenas empresas apresentaram um crescimento impressionante, projetando Emilia Romana como a segunda região mais rica da Itália”.

Marshall (1982:234), no seu capítulo X, em que aborda a questão da *Concentração de Indústrias Especializadas em Certas Localidades*, fala das vantagens da concentração geográfica de várias empresas: “O proprietário de uma fábrica isolada, embora possa conseguir um grande número de operários não especializados, geralmente tem grande dificuldade em obter operários de uma determinada especialização; por outro lado, um operário especializado, uma vez desempregado, tem dificuldade em encontrar outro emprego. Aqui as forças sociais cooperam com as econômicas: há freqüentemente uma amizade profunda entre empregados e empregadores, mas nenhum dos lados gosta de sentir que, caso surja entre eles algum incidente desagradável, têm que continuar a viver um perto do outro; ambos preferem estar certos de que não será difícil romperem as antigas relações caso elas se tornem desagradáveis. Essas dificuldades continuam a ser um grande obstáculo ao sucesso de qualquer empresa em que seja necessária uma determinada especialidade e que não esteja situada nas proximidades de outras empresas similares”. Para Marshall (1982:235), além das conveniências da economia da produção “[...] é preciso também considerar a conveniência do consumidor. Ele irá à loja próxima para uma compra insignificante, mas para uma compra de vulto se dá ao trabalho de ir até o trecho da cidade em que sabe que estão situadas as melhores lojas do antigo que deseja”.

Ainda segundo Marshall (1982:239), “As principais vantagens da produção em massa são a economia de mão-de-obra, a economia de máquina e a

economia de materiais: mas a última destas rapidamente vai perdendo importância relativamente às duas outras”.

Benko (1996) apresenta a conceituação de desenvolvimento local, como sendo um desenvolvimento endógeno, territorial, autocentrado, desenvolvendo “por baixo”, opondo-se ao desenvolvimento “por cima”. Elaborado em meados dos anos 70, destaca a flexibilidade, opondo-se à rigidez das formas de organização clássica, uma estratégia de diversificação e de enriquecimento das atividades sobre um dado território com base na mobilização de seus recursos (naturais, humanos e econômicos) e de suas energias, opondo-se às estratégias centralizadas de manejo de território. Encarna a idéia de economia flexível, adaptável às mudanças, implicando estratégias de financiamento e de formação e passa pela descentralização dos níveis de decisão política, econômica e financeira.

Neste sentido, o Distrito Industrial (DI) é entidade sócio-territorial que se caracteriza pela presença ativa de uma comunidade humana e de uma população de empresa num espaço geográfico e histórico, observando-se que a comunidade e as empresas tendem a ser reunir.

Putnam (2000:163) reforça esta idéia de sinergia empresa-comunidade. “Como um poderoso campo magnético, as condições cívicas foram graduais, porém inelutavelmente ajustando as condições sócio-econômicas, de tal modo que nos anos 70 a modernidade sócio-econômica mostra-se estreitamente relacionada com a comunidade cívica”.

Ainda Putnam (2000:169) faz esta constatação: “Uma das características distintivas desses distritos industriais descentralizados, porém integrados é a combinação aparentemente contraditória de concorrência com cooperação. As empresas competem acirradamente no campo da eficiência e da inovação em produtos, mas cooperam nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas, no financiamento e na pesquisa. Essas pequenas empresas combinam baixa integração vertical com alta integração horizontal, subcontratando para trabalho extra concorrentes temporariamente subempregados. Associações industriais prestam assistência administrativa e até mesmo financeira, enquanto os governos locais propiciam a infra-estrutura e os serviços sociais indispensáveis,

como treinamento profissional, informação sobre mercados de exportação e tendências mundiais da moda etc. O resultado é uma estrutura econômica tecnologicamente adiantada e altamente flexível, que se mostrou a mais indicada para competir no dinâmico mundo econômico dos anos 70 e 80. Não admira que nessas duas décadas essas regiões de especialização flexível tenham gozado de uma prosperidade acima da média.”

Piore e Sabel (1984:265), quando tratam da especialização flexível, apresentam as conglomerações regionais como uma das faces desta especialização. “Exemplos de conglomeração regional são os distritos industriais especializados do norte e centro da Itália, os distritos de confecção da cidade de New York e a indústria da construção em diversas cidades dos EUA. No passado, tais exemplos incluem os centros regionais europeus de Birmingham, Solingen e Lyon e os centros de Philadelphia, Pawtucket (Ilha de Rhode) e o Vale de Connecticut (de Vermont). Cada um destes distritos industriais é, ou foi, composto por um centro de pequenas empresas mais ou menos iguais ligadas em uma teia de aranha de competição e cooperação.”

Na concepção marshalliana, o Distrito Industrial tem conotação setorial, mas esta não significa que o distrito seja homogêneo. Ele se caracteriza por ampla gama de indústrias ao redor da indústria dominante, onde as relações podem ser:

Verticais: entre fases diferentes de um mesmo processo produtivo;

Laterais: entre as mesmas fases de processos de produção semelhantes;

Diagonais: para atividades de serviço prestado às indústrias do distrito.

Para Marshall as vantagens da localização comum vêm da economia sobre os custos de transação: produtores e utilizadores realizam numerosas transações e relações recíprocas de conhecimento e de confiança entre os parceiros. Ele se refere à “atmosfera industrial”, no seu processo cultural e na formação e acumulação das competências no âmbito do Distrito Industrial. Nele se adensam: população, infra-estrutura e “atmosfera industrial”, o que leva a rendimentos crescentes, que não são resultados de economias de escala nem de novas tecnologias.

Durante muito tempo, grande parte da explicação da realidade industrial repousou na análise dos custos, e notadamente na análise da evolução dos custos de cada bem produzido em virtude da dimensão das unidades que o produziam. Principalmente após Marshall, acreditou-se que os custos unitários devem diminuir na medida em que cresce o tamanho das unidades fabris. Isto é válido até um certo estágio, por causa das economias de escala e começam a aumentar depois, por causa das deseconomias de escala. Elas podem ser assim descritas: em certa atividade, quando a quantidade dos fatores de produção cresce (trabalho, capital etc), existem ganhos de eficácia tais que a quantidade de bens produzidos cresce proporcionalmente mais depressa que a quantidade de fatores: fala-se, então, em rendimentos de escala crescente. A partir de um certo estágio, os rendimentos de escala se esgotam. Quando a quantidade de fatores continua a crescer, a quantidade de bens cresce proporcionalmente em menor ritmo: usa-se, então, o conceito de rendimentos de escala decrescentes e, como os custos unitários de produção aumentam, surgem as deseconomias de escala.

Segundo Benko (1996:25) muitos economistas que se situam em perspectivas teóricas diversas foram buscar nas teorias dos ciclos econômicos elementos de explicação para a crise de 70 e 80. Vários economistas analisaram o movimento cíclico da economia observando os períodos de expansão e os de depressão. Estas flutuações podem ser mais ou menos longas. A primeira grande síntese sobre estes últimos foi apresentada em 1922 pelo economista russo N.D. Kondratieff que, baseado numa análise dos movimentos dos preços de atacado em vários países industrializados, propôs uma cronologia de flutuações longas (*long waves*), que caracterizam a evolução dessas economias desde a Revolução Industrial. Cada uma dessas longas ondas de cinquenta anos traz uma fase ascendente e uma fase descendente.

Ainda segundo Benko (1996:26), embora essa teoria tenha sido muito criticada, os trabalhos de Shumpeter acabaram a reforçando, exatamente pela explicação devida ao papel central desempenhado pela inovação tecnológica na dinâmica do sistema econômico. Este teórico da ciência econômica explica que, a partir da difusão completa das inovações anteriores, o lucro líquido é nulo e, no nível desse estado de equilíbrio, os empresários são estimulados a inovar. Se essa pressão é geral, podem resultar inovações que “fazem época”, isto é, organizam

complementaridades, entre produtos, processos de produção e espaços geográficos. A “destruição criadora” é a condição de um surto, trazendo o progresso, emanado do empresário-inovador que detém os meios de inovação e os emprega. Em seguida, a inovação é recuperada pelo empresário-imitador, difundindo-se progressivamente por “conjuntos” na atividade econômica. A inovação é, finalmente, absorvida pelo tecido econômico e o sistema entra em fase de depressão, desenvolvendo os germes das novas inovações, dando-se prosseguimento ao ciclo.

Referenciando-se também em Benko (1996:27), conclui-se que o esquema shumpeteriano suscitou numerosas reflexões, mas também críticas. Uma das teses e que foi desenvolvida na França é a escola da regulação, que se distingue por seu caráter não-determinista e segundo a qual a emergência e a consolidação de um novo regime de acumulação e suas dinâmicas espaciais devem ser analisadas como mudança qualitativa da organização das forças produtivas sob as relações de produção do capitalismo.

O fordismo fundamentara-se em uma produção industrial padronizada, apoiada em consumo de massa e na forte intervenção do Estado-providência. Nos anos 80 inicia-se o advento de um novo período de desenvolvimento do capitalismo, pós-fordista e destacando o regime de acumulação flexível, marcado por modernizações da estrutura do mercado, da mão-de-obra e dos fatores e técnicas de produção. No interior da empresa, a flexibilidade atinge os chamados “efetivos” (flexibilidade numérica) e as tarefas (flexibilidade funcional). A mão-de-obra é tratada de maneira mais homogênea e as modernizações das qualificações requeridas se obtêm essencialmente pela reciclagem do pessoal.

Segundo Piore e Sabel, apud Benko (1996:31), prevê-se uma complementaridade entre estabelecimentos flexíveis (que ocupam pontos estratégicos possíveis e atendem às flutuações do mercado) e estabelecimentos específicos (produção especializada e em grande escala). Para os referidos autores a única via possível de desenvolvimento passa pela produção flexível, embora, conforme Benko (1996:41), “a flexibilidade não traduz senão parcialmente as mudanças que se produzem atualmente na produção e no espaço”. Piore & Sabel (1984:5) atribuem, em oposição à produção em massa, o sucesso econômico das empresas que sucederam esta primeira fase mais à cooperação que à competição, a

menos que os custos da permanente inovação sejam rateados entre as empresas, e entre os capitalistas e os trabalhadores e o rateio dos custos depende das instituições que protegeram a vulnerabilidade em nome da comunidade como um todo.

Os países ocidentais atravessaram período difícil nos anos 70 e 80. Muitas regiões industriais, outrora prósperas passaram por graves problemas econômicos, acompanhados de desemprego, que lhes acarretaram a estagnação e o declínio. Conforme Benko (1996:24), nesse período de transição, a dinâmica dos novos espaços econômicos está baseada em três elementos maiores: as indústrias de alta tecnologia (os novos complexos de produção), a economia de serviços (essencialmente nos espaços metropolitanos) e as atividades artesanais e das PME (Pequenas e Médias Empresas), como na Terceira Itália.

Labbé, apud Benko (1996:174) resume, desta forma, o impacto da aglomeração, ao tratar, por exemplo deste impacto no contexto das atividades de P&D: “As economias de aglomeração, quando existem, levam geralmente à concentração geográfica da atividade econômica. Compreendem as economias de escala no nível da empresa, as economias de localização internas à indústria mas externas às empresas e as economias de urbanização externas a todas as empresas e indústrias”.

Para citarmos uma visão atual e adequada para a compreensão da tendência de formação de arranjos produtivos, Castells (2000:184) ao falar da empresa *horizontal* e das redes globais de empresas, afirma que “A própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal”.

Ainda Castells (2000:185) reforça esta nova característica empresarial ao afirmar que “Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna; este é na essência o significado e o objetivo do modelo da empresa horizontal”, freqüentemente estendida na descentralização de suas

unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas, até mesmo permitindo que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum”.

2. Conceituação

Putnam (2000:170) apresenta as características cívicas dos distritos industriais, dizendo que “A inovação depende da” constante interação informal nos cafés, nos bares e nas ruas“. As normas sociais que coíbem o oportunismo se acham tão internalizadas que o problema do oportunismo à custa do dever comunitário é aqui menos freqüente do que nas áreas caracterizadas pelos sistemas verticais e clientelistas. O fundamental nesses distritos de pequenas indústrias, segundo a maioria dos observadores, é a confiança mútua, a cooperação social e o forte senso do dever cívico – em suma, o apanágio da comunidade cívica. Não admira que esses distritos altamente produtivos estejam concentrados naquelas mesmas regiões da Itália setentrional e central que apontamos como centros das tradições cívicas, da comunidade cívica contemporânea e do governo regional de alto desempenho”.

Segundo Benko, apud Dall’Acqua (2003:98), pode-se definir o Distrito Industrial como a “entidade *sócio-territorial* que se caracteriza pela presença ativa de uma comunidade humana e de uma população de empresas num espaço geográfico e histórico, onde a comunidade e as empresas tendem a se reunir”.

Contudo, esta questão da mútua colaboração não se resolve tão simplesmente pelo conceito do “capital social”. Surgem os dilemas da ação coletiva. David Hume, filósofo escocês do século XVIII, conta uma pequena parábola que reflete, segundo Putnam (2000 : 173), o dilema fundamental que corrói o espírito cívico racional:

“Teu milho está maduro hoje; o meu estará amanhã. É vantajoso para nós dois que eu te ajude a colhê-lo hoje e que tu me ajudes amanhã. Não tenho amizade por ti e sei que também não tens por mim. Portanto não farei nenhum esforço em teu favor; e sei que se eu te ajudar, esperando alguma retribuição, certamente me decepcionarei, pois não poderei contar com tua gratidão. Então,

deixo de ajudar-te; e tu me pagas na mesmo moeda. As estações mudam; e nós dois perdemos nossas colheitas por falta de confiança mútua”.

Piore & Sabel, apud Benko (1996:95), interpretam o sucesso dos distritos industriais como um caso particular dentro de uma tendência bem mais geral. Esta nova bifurcação industrial que decorre de um desmembramento do fordismo cede lugar ao profissionalismo da mão-de-obra, por um lado, e à inovação descentralizada e à coordenação (pelo mercado e pela reciprocidade) entre as firmas, por outro lado.

3. Tipologia de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais - ASPLs

Para Cassiolato & Szapiro (2002:22), a elaboração de uma tipologia adequada aos países em desenvolvimento deve ter como elemento central a compreensão do processo de transformação de ‘simples’ aglomerados geográficos em ASPLs. Apesar da diversidade e riqueza dos estudos empíricos, a literatura internacional apresenta algumas limitações para a concretização desta tarefa.

Primeiro, os estudos realizados nos países desenvolvidos não se ocupam deste ‘processo de transição’, pois o foco principal das análises são os ingredientes de sucesso dos sistemas produtivos mais dinâmicos. Segundo, nos estudos sobre os países em desenvolvimento as possibilidades de transformação das aglomerações são vistas de forma muito reducionista. Apesar de muitos destes estudos contemplarem a questão da coordenação das atividades ao longo de toda a cadeia produtiva, terminam por restringir as possibilidades de desenvolvimento (a constituição de ASPLs dinâmicos) à participação, via exportação, em cadeias globais – coordenadas geralmente por agentes localizados no exterior.

Além disto, os autores ressaltam que uma incorreta compreensão do papel da mudança tecnológica e das capacitações locais leva a um subdimensionamento da importância dos processos locais de aprendizado e das relações entre os agentes locais. Portanto, a abordagem das aglomerações a partir do conceito de ASPLs proposto deve levar em conta duas questões básicas. Primeiro, as visões de “aglomerações” baseada em “setores” são bastante limitadas e inadequadas, devido à dificuldade em captar “situações em que as ‘fronteiras das

indústrias' estão desaparecendo". Segundo, o foco da análise das aglomerações não pode se limitar à "configuração dos atores do sistema". Para os autores Cassiolato&Szapito (2002:22): "Dentro de uma perspectiva que enfatiza a importância da inovação na competitividade é necessário que se introduza uma análise sobre a natureza e intensidade das interações entre os agentes locais. Tais interações entre empresas e demais organizações são fundamentalmente constituídas de relações".

4. Dimensões dos Arranjos e Sistemas Produtivos Locais - ASPL's

Cassiolato & Szapiro (2002:22) buscam, na literatura internacional, os elementos para a discussão de um "novo conceito de aglomeração produtiva". A tipologia proposta pelos autores envolve três dimensões básicas: governança, grau de territorialização e mercado para os produtos do arranjo.

4.1. Governança

O conceito de governança utilizado visa contemplar duas situações distintas. Por um lado, enfatiza-se que, como idéia geral, deve-se buscar:

"o estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores — Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. — nos processos de decisão locais" (Cassiolato & Szapiro (2002:22))

Por outro lado, o conceito deve contemplar também os casos em que atores de grande peso econômico, como as grandes empresas, podem exercer "de fato" o papel de governança.

Os autores se apóiam no trabalho de Markusen (1996), como passo inicial para construção de uma tipologia das formas de governança. Assim, uma questão inicial para a caracterização dos ASPLs seria a identificação da presença/ausência de "pelo menos uma grande empresa que funcione como ponto central ou eixo (*hub*) baseado localmente no arranjo". (Cassiolato & Szapiro, 2002:23). Isto permite

identificar, genericamente, duas formas básicas de governança: redes ou formas hierárquicas.

Um caso se refere às aglomerações, do tipo Distrito Industrial italiano, estruturadas em torno de setores, como vestuário e calçados. O outro caso se refere a situações em que as MPME (micro, pequena e média empresas) surgem e se estruturam em torno de instituições científico-tecnológicas. Nestas situações a especialização das empresas – biotecnologia, tecnologias de informação e comunicações etc. – é determinada mais pelas áreas de conhecimento específicas do que pelos setores. Vale destacar também que neste caso “a governança local é realizada através de uma combinação de estímulos público-privado” (Cassiolato & Szapiro (2002:23)).

A tipologia das formas de governança de tipo hierárquicas se baseia na caracterização elaborada por Markusen apud Cassiolato & Szapiro (2002:23) a partir do estudo de alguns distritos industriais nos EUA. O primeiro caso retrata a forma de governança dos distritos tipo *hub-and-spoke*. O segundo se refere aos distritos “plataforma industrial satélite”. Em contraste com o primeiro caso, em que a grande empresa funciona como uma âncora da economia local, nos distritos tipo ‘plataforma satélite’ as sedes das empresas se localizam fora do aglomerado e suas plantas industriais possuem pouco vínculo com a economia local. As decisões de investimentos e a coordenação econômica tendem a se dar fora da aglomeração e as possibilidades de transformação do arranjo produtivo são limitadas, especialmente pelas “ameaças” de realocização das atividades. Cassiolato & Szapiro (2002:24).

4.2. Mercado e sua relação com os *clusters*

A caracterização do mercado, para o qual se destina a produção do arranjo, cumpre um papel fundamental na construção da tipologia proposta por Cassiolato & Szapiro. Esta dimensão assume uma importância crucial no caso brasileiro, pois a grande disparidade nos níveis de renda conforma padrões de demanda que se articulam com outras especificidades locais. Segundo os autores, especialmente nas regiões mais pobres, “*ocorre que a produção de um arranjo só satisfaz a um padrão de demanda, específico de determinada região*”.

Além deste aspecto, o destino da produção é importante porque possibilita “compreender a lógica de funcionamento das relações entre empresas e instituições... [e] propor alternativas que visem a transformação de aglomerações em efetivos arranjos e sistemas produtivos locais” Cassiolato & Szapiro (2002:25).

Com base nos estudos de casos realizados no âmbito da Rede, os autores sugerem a seguinte caracterização dos mercados para os quais se destinam a produção do arranjo:

- *“Mercado local/regional, onde as empresas participantes do aglomerado fornecem insumos para grandes empresas localmente estabelecidas ou vendem produtos finais nestes mercados;*
- *Mercado regional/nacional onde o locus da concorrência encontra-se num espaço econômico mais ampliado; e*
- *Mercado nacional/internacional onde a concorrência se dá em espaços mais globalizados”* Cassiolato & Szapiro (2002:25)

Considerando a importância, para a própria definição do conceito de ASPLs, que os autores atribuem à natureza e intensidade das relações entre os agentes locais, esta dimensão da tipologia proposta poderia ser enriquecida com a inclusão de uma caracterização dos Arranjos e Sistemas Produtivos Locais - ASPLs de acordo com o tipo de interação entre os agentes. Em Villaschi Filho & Campos (2001), esta caracterização aparece da seguinte forma:

- Arranjos com fortes economias externas, com fortes interações entre os agentes com a presença de agente articulador;
- Arranjos com fortes economias externas, com fortes interações entre os agentes e sem presença de agente articulador;
- Arranjos com fracas economias externas fracas interações entre os agentes.

4.3. Territorialização

Conforme Lastres (2003:22), a literatura econômica convencional tende a contextualizar as empresas em termos de setores, complexos industriais, cadeias

industriais etc e considera pequenas ou nula a relevância da sua localização. Alguns dos principais economistas no século XIX já destacavam a importância de entender as sinergias entre a concentração espacial de atividades produtivas e a própria evolução da civilização. Porém, durante quase cem anos tal aspecto foi praticamente esquecido pelas teorias econômicas hegemônicas que deixaram de lado a dimensão espacial da atividade econômica.

Ainda segundo Lastres (2003:22), a dimensão espacial tem sido resgatada, em particular, a partir da tentativa de entender as razões que levaram ao surgimento de aglomerados de pequenas e médias empresas eficientes e competitivas em certas localidades particulares, como os casos da Terceira Itália e do Vale do Silício nos EUA.

A territorialização é uma dimensão crucial para a construção da tipologia proposta porque é a que está mais diretamente vinculada às especificidades do conceito de ASPLs: a consideração da importância da inovação para a competitividade e da importância da dimensão local para o processo de inovação.

Para a abordagem da questão da territorialização, Cassiolato & Szapiro apóiam-se em Storper (1997). As concepções desse autor se constituem em um referencial privilegiado para a abordagem dos aspectos ‘intangíveis’ (externalidades tecnológicas, interdependências não-comerciais, convenções) do funcionamento das aglomerações econômicas. Neste referencial, a territorialização não é pensada simplesmente como uma questão de localização da atividade econômica, mas como decorrente de “interdependências específicas da vida econômica”. Trata-se da dependência em relação a “recursos” específicos a determinado território. Vale lembrar que “recursos”, de acordo com a concepção de Storper, se referem não somente aos ‘ativos materiais’ mas principalmente aos ‘ativos relacionais’¹. Assim, a proximidade geográfica e as relações de interdependência entre os agentes devem ser consideradas como “ativos específicos valiosos na medida em que são

¹ Partindo desta concepção, os ‘recursos’ devem abranger “desde ativos específicos disponíveis somente num determinado local, ativos disponíveis somente no contexto de determinadas relações inter-organizacionais ou entre firmas e mercados que envolvem a proximidade geográfica, até relações de proximidade que são mais eficientes do que outras formas de gerar tais ativos específicos” (Cassiolato & Szapiro, 2002:20, Nota 8).

necessárias para a geração de spillovers e externalidades positivas num sistema econômico” (Cassiolato & Szapiro, 2002:20).

Em resumo, esta dimensão da tipologia de ASPLs baseia-se na seguinte definição:

Uma atividade é totalmente territorializada quando sua viabilidade econômica está enraizada em ativos (incluindo práticas e relações) que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente ou rapidamente criadas ou imitadas em lugares que não as têm. Cassiolato & Szapiro (2002)

A tipologia proposta pelos autores procura relacionar o tipo de mercado, destino da produção, o tipo de relações de governança e o grau de territorialização. Pode-se concluir que os APLs com maior grau de territorialização são aqueles cuja produção se destina ao mercado nacional e possuem uma coordenação no local onde as atividades são desenvolvidas. A coordenação local é determinante para o grau de territorialização mesmo nos casos em que a produção se destina ao mercado internacional. Cabe destacar ainda que a alta territorialização, especialmente dos APLs com sistema de governança em forma de rede, pode se explicar também pela *“inerente alta intensidade em conhecimento das atividades locais ou o aprofundamento da industrialização local”* Cassiolato & Szapiro (2002:27).

4.4. Diferenciação territorial do desenvolvimento

Alguns autores, apesar de reconhecerem a fecundidade da experiência italiana, e sua importância como referência tanto para a teoria como para políticas de desenvolvimento, argumentam que o conceito de Distrito Industrial (DI) é inadequado para a abordagem de regiões marcadamente rurais e, de forma mais ampla, de economias não especializadas. Para Saraceno (2000:03), por exemplo, enquanto ainda há muito para se discutir em relação aos Distritos Industriais, os “pesquisadores italianos têm muito pouco a dizer sobre os sistemas não especializados”.

Saraceno argumenta que há uma grande rigidez na leitura dos processos de desenvolvimento local por alguns pesquisadores italianos. Em primeiro lugar,

porque a experiência da Itália oferece exemplos de economias locais especializadas baseadas na busca de economias de escala tanto na indústria quanto na agricultura. Em segundo porque oferece também exemplos de economias locais diversificadas. Mas apesar disto, a referência analítica de boa parte da literatura, até mesmo quando se advoga uma abordagem territorial, é a busca de economias de escala na indústria, seja através da grande empresa ou dos Distritos Industriais. (ibid p.17). Tanto a agricultura como, de forma mais ampla, as economias locais diversificadas tiveram tratamento secundário. Cabe ressaltar que esta distinção de forma polarizada entre economias de escopo e de escala tem o objetivo de tornar o argumento mais claro. A autora esclarece que se tratam de duas alternativas de desenvolvimento não necessariamente conflitantes ou excludentes, não havendo, portanto necessidade de estabelecer uma hierarquia entre elas: "Uma estratégia não é necessariamente melhor ou mais eficiente que a outra e, evidentemente, na realidade há formas intermediárias ou mistas das duas" Saraceno (2000:03). No entanto, a autora lembra que, sob forte influência dos países do norte europeu, a abordagem das políticas de desenvolvimento local adotadas pela União Européia - UE enfatiza, não a especialização industrial, mas a "diversificação das economias locais como forma de prover uma solução alternativa ao declínio do setor agrícola" Saraceno (2000:18).

Na verdade a diversificação das áreas rurais, sob a forma de pluriatividade, é um processo bastante antigo que pode ser esquematicamente resumido da seguinte maneira. As suas origens remontam ao período pós-guerra, quando se registra uma queda da população rural proporcionalmente bastante inferior à queda no número de agricultores. Com as mudanças no panorama econômico a partir dos anos 70, este primeiro tipo de diversificação, "endógeno" e "invisível", ganhou grande impulso e intensidade, adquirindo novas dimensões. O surgimento de deseconomias de aglomeração em alguns centros urbanos somado à crescente preocupação com o meio ambiente e formas sustentáveis de desenvolvimento, propiciam a criação de novas oportunidades para o meio rural. Cresce significativamente a demanda externa pelo espaço rural, seja para finalidades de lazer, moradia ou investimento e trabalho. Este processo criou "novas oportunidades e novas formas de integração entre a economia local e as economias

externas, que por sua vez contribuiu para aumentar a diversificação interna" (Saraceno (2000:24).

Devido à identificação de modernização com especialização produtiva e o mito da redutibilidade do rural ao agrícola, este longo e gradual processo de diversificação não foi corretamente percebido e foi, portanto, ignorado como relevante para fins de políticas públicas. De acordo com Saraceno, somente em fins dos anos 80 a Comissão Europeia "reconheceu esta tendência e a sua utilidade para o desenvolvimento rural". Mais à frente ela afirma que provavelmente "o processo de diversificação se converterá na real modernização das áreas rurais, interagindo, em formas ainda não exploradas, com a" velha "modernização do setor agrícola" Saraceno (2000:25).

Um dos elementos centrais na argumentação de Saraceno é o papel desempenhado pela agricultura, especialmente de porte familiar, nas experiências de desenvolvimento italiano. O sucesso tanto das estratégias baseadas na especialização quanto das economias locais diversificadas são amplamente dependentes da persistência no decorrer do tempo, não apenas nos estágios iniciais do desenvolvimento, de uma estrutura formada por pequenos agricultores e artesãos. Cabe ressaltar, no entanto, que a ênfase do argumento não é em um sistema de agricultura familiar visto de forma isolada, mas em "estrutura agrícola articulada", que consiste na convivência de um significativo número de pequenas e médias unidades com as unidades comerciais de grande escala. O caso italiano mostra que a evolução e organização de um sistema de agricultura familiar, antes e depois da modernização, se deram em uma relação marcada mais pela complementaridade do que pelo conflito, seja com unidades agrícolas de grande escala ou com empresa agroindustriais Saraceno (2000:12). Em relação às "funções" desempenhadas pela agricultura familiar na experiência italiana, vale destacar dois aspectos: 1) seu papel como fonte de diversificação das atividades dentro do setor agrícola e, devido ao seu caráter pluriativo, e como base para a diversificação da economia rural. (Saraceno (2000:13) e: 2) Embora seja menos enfatizada na literatura, a agricultura familiar pode desempenhar o importante papel de estabelecer conexões entre os diferentes setores da economia local Saraceno (2000:14).

Vale observar que a discussão procurou mostrar, pelo menos de forma parcial, a evolução mais recente do conceito de Distrito Industrial (DI). Pode-se afirmar que um certo relaxamento de sua variante marshalliana/italiana tem servido como instrumental analítico, gerando um bom número de estudos de caso, e referência para formulação de políticas de desenvolvimento. Esta ampliação do conceito tem dois aspectos importantes. De um lado há uma maior atenção ao papel da grande empresa, ao invés de se ignorar, ao apenas admitir a sua presença (incômoda e ameaçadora), passa-se a considerar a sua importância, inclusive, para o fortalecimento dos sistemas de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Ocorre também um relaxamento dos requisitos de especialização e divisão do trabalho entre as empresas. Esta 'flexibilização' do conceito permite captar melhor tanto a realidade de regiões mais urbanizadas e diversificadas quanto daquelas com características mais acentuadamente agrícolas e rurais (com níveis maiores ou menores de especialização/diversificação), principalmente onde há forte presença de grandes agroindústrias. O conceito ampliado de DIs possui portanto um inegável potencial para análise e formulação de políticas de desenvolvimento para estas regiões.

Mas convém lembrar que mesmo com o relaxamento da forte ênfase na especialização (em determinados produtos), a abordagem dos DIs possui ainda um forte viés 'setorial' e 'industrialista' (Veiga, 1999:09). A necessidade de se lidar com a complexidade e diversidade das economias locais impõe a utilização de uma terminologia mais abrangente. Por isto, têm se registrado uma crescente utilização das noções de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais.

Distrito Industrial é uma entidade sócio-territorial que se caracteriza pela presença ativa de uma comunidade humana e de uma população de empresa num espaço geográfico e histórico, observando-se que a comunidade e as empresas tendem a ser reunir.

4.5. Economias de Escala

Durante muito tempo, grande parte da explicação da realidade industrial repousou na análise dos custos, e notadamente na análise da evolução dos custos de cada bem produzido em virtude da dimensão das unidades que o produziam. Principalmente após Marshall, acreditou-se que os custos unitários devem diminuir

na medida em que cresce o tamanho das unidades fabris. Isto é válido até um certo estágio, por causa das economias de escala e começam a aumentar depois, por causa das deseconomias de escala.

A partir de um certo estágio, os rendimentos de escala se esgotam. Quando a quantidade de fatores continua a crescer, a quantidade de bens cresce proporcionalmente menos depressa: fala-se então em “rendimentos de escala decrescentes”. Como os custos unitários de produção aumentam, aparecem as “deseconomias de escala”.

5. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais (ASPL's) no Brasil

Começa a ganhar terreno no Brasil o uso da palavra “aglomerações” tanto como referencial para uma série de estudos, teóricos e empíricos, como para a formulação de políticas públicas. Entre as várias iniciativas de pesquisas, a de maior fôlego e importância é a desenvolvida pela “Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais”, que já realizou desde 1998 estudos de 26 arranjos e sistemas produtivos locais no Brasil².

Em um trabalho recente Cassiolato & Szapiro (2002), propõe uma tipologia para o estudo dos Arranjos e Sistemas Produtivos Locais - ASPLs brasileiros com base nas evidências empíricas fornecidas pelos casos estudados pela Rede. Tendo como referencial a abordagem evolucionista, os autores consideram que o papel do processo inovativo para a competitividade é de importância central na definição e caracterização dos ASPLs. Sem pretender reproduzir toda a discussão sobre inovação e mudança tecnológica, basta aqui ressaltar alguns aspectos chaves para a definição do conceito de ASPLs.

Segundo os autores, a perspectiva evolucionista permite conceber a inovação como um processo “fundado no aprendizado interativo e localizado, dado que ele é - por definição - uma criação nas capacitações e conhecimentos tácitos e codificados que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia”. Esta afirmação possui, pelo menos, duas implicações importantes. Primeiro, a natureza

² As análises destes casos e um bom número de estudos teóricos estão disponibilizados em <http://www.ie.ufrj.br/rede>.

da interação exigida para a criação de conhecimentos, especialmente do tipo tácito, pressupõe a existência de determinado “contexto cultural” capaz de produzir relações de confiança entre os atores – não se trata, portanto, de interações puramente comerciais.

Concebidos desta forma, conhecimento e tecnologia não são “passíveis de transferência”, na medida que são resultados de processos interativos e localizados. A partir destas afirmações os autores lançam mão do conceito de inovação utilizado por Mytelka & Farinelli (2000): “*o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenvolvimento e a produção de bens e serviços, que sejam novos para elas, independentemente do fato de serem novos para seus concorrentes – domésticos ou internacionais*” (apud Cassiolato&Szapiro 2002:10).

Partindo deste referencial teórico, os autores apresentam as seguintes definições Cassiolato&Szapiro (2002:12). O conceito proposto de **sistema produtivo local** refere-se a:

aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos

E o conceito de **arranjos produtivos locais** refere-se:

Aquelas aglomerações produtivas cujas interações entre os agentes locais não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas.

Vale ressaltar dois aspectos destas definições. Primeiro, note-se que além dos agentes econômicos, procura-se contemplar a multiplicidade de atores presentes no mesmo território. Segundo, a distinção entre SPL e APL parece um pouco fluida, mas pode-se avançar um pouco mais nesta caracterização. Está claro, pela própria utilização dos termos ‘sistemas’ e ‘arranjos’, que se trata de uma distinção mais qualitativa e se refere, mais do que ao número de agentes, à qualidade e intensidade das relações entre eles. Coloca-se maior acento em um tipo de interação cujo objetivo é a aprendizagem voltada à introdução de novos produtos e processos.

Utilizando uma formulação de Amaral Filho (2002:03), essa distinção pode ser pensada em termos de um “*estado de organização social e institucional necessária para a realização da produção social e estabilidade do núcleo*”. Este ‘estado de organização’ dever ser avaliado pela presença dos seguintes elementos: capital social, organização produtiva e articulação político-institucional. Vale ressaltar que esta formulação objetiva caracterizar o que os autores chamam de Núcleo Produtivo Local, que se refere às aglomerações de MPE, e Arranjos Produtivos Locais, que seria o núcleo produtivo e a sua organização social.

6. Os desafios da replicabilidade do modelo italiano dos distritos

Algumas configurações de redes de PMEs podem facilitar capacitação competitiva e maior eficiência para as empresas que se formam. Neste sentido, o modelo de desenvolvimento dos distritos industriais italianos, fundamentado nas redes de PMEs, tem sido cada vez mais apontado como um dos meios possíveis e desejáveis de superação do modo fordista de produção. Conforme Cocco (1999:16), cumpre questionar, então, em que medida esta alternativa de desenvolvimento poderia ser transplantada para outras regiões. Traçando um paralelo com o modelo de desenvolvimento fordista que se consolidou inicialmente nos Estados Unidos, para depois difundir-se para outras regiões do mundo, os autores colocam as questões: “Poderia a bem-sucedida alternativa italiana ser transportada para outras realidades? No modelo italiano dos DIs encontram-se elementos paradigmáticos generalizáveis? Ou seja, existiriam traços menos específicos (a determinados territórios, culturas, sociedades etc) e mais universais no modelo nos quais as políticas públicas de promoção social e econômica pudessem se fiar?”

Ainda Cocco (1999:16), juntamente com seus co-organizadores, acredita que, para o Brasil, onde são prementes os imperativos de atuação mais efetiva dos poderes públicos locais para a geração de emprego e renda, pensar o modelo italiano significa pensar em alternativas concretas que possam subsidiar a intervenção dos poderes públicos locais que contemplem também as comunidades de baixa renda circunscritos em seus territórios.

Alguns desafios se apresentam para esta aplicação, pois, a partir da própria literatura sobre o modelo da Terceira Itália, se percebe, com frequência, o destaque dado às identidades específicas das regiões dos distritos, deduzindo-se que dificilmente poderiam ser transportadas do “modelo canônico italiano” para outras áreas.

Outra constatação que se pode fazer a partir dos estudos sobre os distritos é que eles apontam para o caráter espontâneo da configuração “distrital”, ficando em segundo plano a ação do poder público sobre as redes de PMEs, aglomeradas espacial e setorialmente, mas já previamente existentes. Gurisatti, apud Cocco (1999:18), afirma que “a vantagem competitiva dos distritos não está na concentração casual de PMEs, mas na presença de uma rede de atividades fortemente integradas e capazes de gerar identidade e motivação aos atores envolvidos”.

Segundo Cocco (1999:18), para se pensar na viabilidade de políticas públicas inovadoras, baseadas na experiência da Terceira Itália, deve-se afastar das singularidades do modelo italiano e procurar por características mais abrangentes e universais, ou seja, o que torna o modelo emblemático para uma transformação geral, lançando-se, assim, luzes para a questão da replicabilidade.

A singularidade do modelo industrial não está no aspecto geográfico ou histórico, visto que o modelo italiano dos distritos e das redes não representa uma trajetória absolutamente peculiar. A literatura dos DI's apresenta exemplos bem sucedidos de redes de pequenas empresas com fortes relações com suas bases locais. Podem ser lembrados não apenas os de países mais desenvolvidos, como o caso do Baden-Württemberg, na Alemanha, de Oyonnax, na França, e outros da Suécia, Espanha e Japão, como também clusters setoriais em países periféricos, que guardam semelhança com os Distritos Industriais italianos.

Também nas áreas mais avançadas da inovação tecnológica, como nos casos do Silicon Valley (EUA), Grenoble e Sophia Antipolis (França), assim como também na indústria cultural, como do audiovisual de Hollywood. Nestas regiões, as redes de PME's colocam-se como modelo alternativo para a organização típica fordista, destacando-se como inovações as novas relações entre a fábrica e o

território, entre as forças de trabalho e a sociedade, entre os serviços e os usuários, entre a produção e o consumo.

Existe contemporaneamente uma preocupação no sentido de encontrar os elementos mais abrangentes para a proposição de modelo mais universal que, a partir do sucesso alcançado pelos Distritos Industriais italianos, possam ser generalizados para outras regiões com características próprias sem, contudo, desfigurar estes elementos comuns.

Para esta construção, vamos nos apoiar em três elementos básicos que Cocco (1996:21) apresenta como transformações recentes e alternativas para a concepção fordista da produção. Os três eixos apontados pelo referido autor são: (1) relação entre produção e território; (2) as relações entre produção e cidadania e (3) as relações entre os atores produtivos e a emergência do “empresário político” ou “empresário coletivo”.

Ainda segundo Cocco (1996:21), destas relações acima referidas deduzem-se três eixos de reflexão global sobre as políticas públicas de desenvolvimento norteadas pela reconfiguração das relações entre o público e o privado, a saber: o caráter público assumido pela produção, na medida em que esta passa a se fundamentar nos territórios; a nova forma de relação entre os indivíduos ganha uma conotação produtiva e confere à cidadania um significado intrinsecamente econômico e, finalmente, as modificações que o regime produtivo centrado nos territórios traz para o próprio processo cooperativo, com um empresariamento de tipo político.

Produção e território:

Na estrutura convencional de arranjos produtivos uma grande unidade fabril ocupa a referência da organização produtiva, enquanto que nos DIs as relações se estreitam entre a produção e o território, sendo que este elemento espacial é o que ocupa a função integradora antes exercida pela “empresa-âncora”. Não se trata de uma grande fábrica verticalmente integrada, mas de um território integrador dos vários aspectos envolvidos na produção, encontrando-se no âmbito territorial do DI a maior parte dos insumos e estruturas participantes da produção.

Há um novo tecido sócio-territorial que se cria nos distritos e que Cocco (1999:22) diz que tal elemento favoreceu a construção de uma rede material e cognitiva capaz de *internalizar* as inovações tecnológicas, nos processos locais de aprendizagem produtiva. Neste contexto, o referido autor coloca como vê a questão da concorrência interna aos distritos, ponto relevante de nossa pesquisa, afirmando que este tecido possibilitou “a atenuação da concorrência através de formas originais de cooperação, possibilitando, mais geralmente, a manutenção da união entre economia e sociedade” (1999:22).

No capítulo “Desenvolvimento Local e Espaço Público na Terceira Itália: Questões para a realidade brasileira”, Cocco, Galvão e Silva explicitam a relevância da transferência do “lugar” da produção para os territórios das cidades, quando afirmam “o espaço da produção, ao deixar a fábrica e passar a se referenciar na cidade (no território), ganha uma conotação pública inexistente anteriormente. A relação dos indivíduos com uma produção que se torna imediatamente pública traz desdobramentos importantes para o plano da cidadania e do próprio processo cooperativo”. Isto explica, então, as questões que se seguem nestes dois próximos itens.

Produção e cidadania:

A produção no território assume um caráter tendencialmente público, de forma que se integrar à cidade significa ser incluído no mundo da produção.

No modelo fordista, a inserção do trabalhador no processo produtivo lhe garantia os benefícios do Estado, tais como previdência, saúde, seguro-desemprego etc. Porém, a relação entre indivíduo e produção pertencia ao âmbito das relações privadas, enquanto a dimensão cidadã conferia ao indivíduo existência pública. Ao espalhar o processo produtivo pelo território, o modelo italiano de DI abalou a clivagem entre público e privado, na medida em que dá um significado público à relações sociais de produção. A reunião das infra-estruturas (físicas, institucionais, econômicas e sociais, tais como estradas, escolas de treinamento profissional, acesso a crédito, mercado de trabalho capacitado etc) possibilita a divisão do trabalho entre PMEs ao longo das cadeias produtivas, permitindo a criação das condições necessárias à produção de um tecido empresarial dinâmico. O acesso a

estas infra-estruturas básicas se torna condição básica para a ação empreendedora e a constante renovação quantitativa e qualitativa das empresas dos DIs.

Emergência do “empresário político” (ou “empresário coletivo”):

Nos DIs as novas formas de trabalho (tempo parcial, por contratos e trabalhadores autônomos) difundem-se pelo território. Para a integração destas novas configurações na oferta do trabalho, surgem um novo tipo de *empresariamento*, integrador desta diversidade de fluxos materiais e imateriais existentes na cadeia.

Em um sistema ancorado no território, o empresário passa a depender fortemente da força cooperativa entre os agentes. Quanto o território torna-se o “lugar” da produção, a presença de inúmeros grupos produtores dilui o processo cooperativo por toda a parte, fazendo que este esteja presente, mesmo sem a ação prévia do empreendedor.

Contudo, segundo Cocco (1990:25), a figura do empreendedor não desaparece, mas ele assume a mediação ao realizar as condições sociais, administrativas e políticas da produção, “ligando o trabalho de vários grupos a cadeias produtivas que alcançam mercados mais alargados (...) Ele realiza, portanto, um “empresariamento coletivo” na medida em que é o conhecedor, interventor e integrador das interfaces entre a produção efetivada pelos vários grupos no âmbito do território e as dinâmicas dos mercados externos”.

Nos distritos, as ligações entre as cadeias produtivas e os processos cooperativos se dão no próprio espaço territorial, sejam de caráter tácito, sejam de forma institucional (associações de produtores, cooperativas etc).

No caso do Brasil, grande parte da massa excluída da formalidade apresenta dificuldade para construir cultura política e ocupa níveis mais baixos na hierarquia do mercado de trabalho, em função da reduzida qualificação profissional, renda menor e nenhum direito garantido pelo Estado, constituindo-se, assim, enorme massa de excluídos, o que dificulta a condição de integração produtiva.

Recomendam-se, para as condições brasileiras, políticas públicas capazes de tornar visíveis as “mãos da comunidade” e, sobretudo, de fazer emergir

formas de atuação empreendedora nestes “territórios sociais”. Distantes de um sistema político de tutela, os indivíduos podem se organizar em grupos capazes de afirmação política autônoma, imprescindível para a luta por infra-estruturas básicas, com o avanço da democratização trazido pelo modelo dos distritos italianos.

Torna-se necessário identificar, nas localidades, os arranjos tácitos e institucionais que permitam as criações “ambientais” de proliferação de novas figuras empresariais, ou seja, como diz Cocco (1996:29), trabalhadores que promovam ações empreendedoras a partir das suas ligações horizontais com outros trabalhadores, fazendo surgir, assim, redes de pequenas empresas que venham a cooperar entre si.

A consolidação destes arranjos institucionais depende da articulação de políticas de caráter transversal, envolvendo diversos atores públicos e privados: governos municipais, estaduais, instituições de apoio técnico à atividade produtiva (tais como agências locais do SEBRAE, SENAC, empresas públicas, ONG’s, instituições financeiras, associações de empresários e produtores locais e mesmo grandes empresas privadas da localidade ou mesmo de fora).

Como as realidades locais e regionais são específicas, como identificar os pontos comuns aplicáveis a elas? A própria informalidade tem suas variações, podendo ser sinal de atraso como até de inovação. O grande desafio é buscar-se um sistema ancorado no próprio território, podendo ser uma cidade ou, mesmo, uma região, no qual se combinem inovadoramente cooperação e competição.

Sengenberger e Pike, apud Cocco (1999:101), assim definem as condições de concorrência e cooperação nos distritos. “*Co-ordenação* eficiente das atividades do distrito e a promoção do crescimento dinâmico não são apenas resultado do funcionamento sem entraves dos princípios clássicos da competitividade de mercado; ao contrário, o que está em ação é uma amálgama complexa de princípios *tanto* competitivos *como* cooperativos”. Sem dúvida, a concorrência, em todas as suas formas (preço, qualidade, entrega etc) é uma característica forte das relações entre firmas que fabricam produtos similares ou situados no mesmo estágio do processo produtivo (...) Porém, como vimos, também há *cooperação* e a *cooperação* é pelo menos tão importante quanto a concorrência

para a organização do distrito”. Segundo os autores acima outros trabalhos sobre distritos em diversos lugares da Europa ressaltaram a importância dos mecanismos de *co-operação* no sentido de aumentar a capacidade competitiva de comunidades e redes de pequenas empresas. Mas, segundo Sengenberger e Pike, apud Cocco (1999:124), a demonstração mais cabal do papel da *cooperação* encontra-se nos casos clássicos da Itália.

Cocco (1999:125) conclui: “Em resumo, os distritos industriais podem ser um dispositivo para a aquisição, o desenvolvimento, a utilização e o financiamento de recursos, superando assim o problema da inferioridade de recursos em relação a grandes empresas e conquistando melhores economias de escala e de escopo. Neste processo, a *cooperação* desempenha um papel tão vital quanto a concorrência”.

No capítulo II se analisa de forma mais focada uma conceituação que vem sendo utilizada com mais frequência, denominada *cluster*, e que apresenta características diretamente relacionadas com a tese em desenvolvimento, visto que neste contexto é que serão estudadas as concentrações ecoturísticas.

7. Conceituação

Diversas são as interpretações da aglomeração genericamente denominada de *cluster*. Para Porter (1999:211), um *cluster* é “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

Uma pequena adaptação desta conceituação, disponível na Internet, conceitua *cluster* como “uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor industrial particular. Um cluster inclui provedores especializados, universidades, associações industriais, instituições governamentais e outras instituições que provêm entretenimento, educação, informação, investigação e/ou apoio técnico” (site <http://www.cluster.org.br/cluster.asp>)

As empresas que compõem um *cluster*, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica. Contudo, tal dinâmica pode ser determinada por razões bastante diversas. Assim, por exemplo, a dinâmica de um *cluster* de empresas pode ser determinada pelo fato dessas empresas realizarem atividades semelhantes e/ou utilizarem mão-de-obra específica disponível em poucas regiões (p.ex. produção de *software*), ou utilizarem as mesmas matérias-primas (p.ex. indústria petroquímica), ou necessitarem das mesmas condições climáticas ou de solo para sua produção (p.ex. produção de chocolates, frutas, etc.), por fornecerem para um mesmo cliente que exige proximidade (p.ex. fornecedores de autopeças localizados próximos às montadoras), por processos históricos e culturais, etc.

Independentemente da dinâmica que determina a formação de um *cluster*, a característica mais marcante que é, de fato, comum a todos, é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região. Dessa forma, a identificação dos mesmos passa obrigatoriamente pela análise dessa variável, pelo menos para identificar os *clusters* em potencial.

Amato Neto (2000:53), entende *cluster* com uma concentração setorial e geográfica de empresas, fazendo-se necessário identificar, além de ambas as concentrações, uma série de características inerentes a esta concentração, tais como a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação. Baseando-se em Porter, o referido autor destaca a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta.

Ainda segundo Amato Neto (2000:54), existe grande dificuldade para se caracterizar um *cluster*,

já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias disperso ou aglomerado (clustered). Os limites entre estas categorias nem sempre são nítidos e, em alguns casos, pode haver um mix das duas formas de organização. Convém destacar que esta dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados podem atingir

Ainda para Amato Neto (2000:54), é importante distinguir-se a condição de um *cluster*, ou seja, “um grupo de empresas que produz produtos similares em uma mesma região” e a condição para a eficiência coletiva, que não pode ser confundida com a mera concentração setorial e geográfica, mas o resultado de processos internos das relações interfirmas.

Com relação aos *clusters regionais*, Amato Neto (2000:55) entende que os fatores que viabilizam esta categoria de *clusters* não são os mesmos que forneceram ao local sua vantagem inicial. Para ele, a criação de conhecimento específico da indústria e o desenvolvimento de redes de compradores e fornecedores e as pressões competitivas locais, levando às inovações e melhorias, são determinantes para o surgimento de *clusters regionais*, mesmo que as vantagens iniciais dos *clusters* originários tenham se esgotado.

Amato Neto (2000:56) afirma, ainda, que muitas vezes os *clusters regionais* se tornam nichos atrativos para investimentos nos setores privado e público, através da integração das universidades locais com o *cluster*, sendo que as empresas absorvem os profissionais por elas formados.

8. Classificação de *Clusters*

Segundo Meyer-Stamer (2001), há três tipos de cluster, por ele concebidos: de sobrevivência, fordista e transnacional.

8.1. *Cluster* de sobrevivência

Pertence ao setor informal da economia e se constitui de microempresas de subsistência com determinadas características que se destacam: capital social modesto, grande desconfiança entre empresas, concorrência ruinosa e mínima capacidade de inovação.

Há algumas características básicas para este tipo de *cluster*: é um centro de acolhimento de vítimas do processo normal de adaptação microeletrônica, como ex-empregados de empresas menos eficientes que se desagregam do mercado quando cai o faturamento geral. Neste tipo de cluster em situação de queda de vendas (como se pode sair do mercado, por não se ter alternativa para os que dele

participam), a atitude mais comum é a concorrência nociva, quando as empresas procuram vender seus produtos cada vez mais barato do que o concorrente ao lado.

8.2. Cluster fordista

Tomando como referência os Distritos Industriais (DI) italianos, constituídos em grande parte por MPE's, os clusters de países em desenvolvimento apresentam um paradoxo: aqueles formados por microempresas são, na maioria, clusters de sobrevivência, com potencial de crescimento limitado – pelo menos a curto e médio prazo, enquanto os clusters com alto potencial de desenvolvimento são dominados por grandes empresas. Estes últimos, criados para substituir importações na fase da industrialização, tendem a passar por uma lenta adaptação ao modelo da especialização flexível (perfil nítido de especialização de uma empresa, baixo grau de integração vertical, estreitas relações de fornecimento entre empresas locais). Nesses clusters, ainda predomina o modelo de produção fordista em grande escala.

Tais clusters apresentam condições iniciais favoráveis para o aumento da competitividade e adequação a novas situações, mais rigorosas, ao lado de uma série de obstáculos típicos que atrapalham a viabilização das vantagens de clusters. As condições iniciais favoráveis, na maioria, estão relacionadas às “vantagens passivas” de localização e à competência individual das empresas. Os componentes essenciais de uma estratégia de localização são evidentes:

- Cursos de formação e atualização, ministrados em conjunto, para administradores, técnicos e operários, visando a aprendizagem de novos métodos organizacionais (descentralização de responsabilidades para melhorar a produtividade / qualidade, flexibilidade e rapidez nas decisões etc);
- Capacidade das empresas na sua competência-chave, ou seja, redução da integração vertical, combinada, se possível, com o desenvolvimento dos fornecedores;
- Organização de processos de aprendizagem entre as empresas (exemplo: criação de núcleos entre profissionais de áreas semelhantes: engenheiros, RH etc);

- Criação de instituições para formação e treinamento nos níveis de ensino médio e superior, bem como de cursos voltados para problemas e demandas de empresas locais;
- Criação de instituições de tecnologia, responsáveis por testes de materiais de produtos finais e semi-acabados, bem como por certificações; eventualmente, para a difusão de inovações de produtos em desenvolvimento, máquinas, equipamentos e de concepções administrativas.

8.3 Cluster transnacional

Cada vez mais presente nos países em desenvolvimento, esse tipo de cluster é resultado de estratégias alteradas de empresas transnacionais. Nas décadas passadas, geralmente com base nas exigências do governo do país hospedeiro, esses clusters contribuíram para o desenvolvimento de fornecedores, como forma de investimento nos países em fase de industrialização.

A combinação desses dois fatores – *conteúdo local e fornecedores de preferência global* – faz nascer, nos países em desenvolvimento, clusters formados por empresas transnacionais, que reúnem não apenas os fabricantes dos produtos finais, como também a maioria dos fornecedores.

Existe aqui, entretanto, um ponto de inserção para as indústrias locais: medidas comuns de promoção das MPE's podem ser combinadas com atividades que visam estabelecer contatos diretos e iniciar processos de aprendizagem entre fornecedores transacionais e empresas locais.

Dentre várias tipologias de Distritos Industriais, pode-se destacar a de Mytelka & Farinelli voltada para os *clusters* e adaptada por Crocco et al. (2001), conforme quadro 1:

QUADRO 1 – Tipologia de *Clusters*

	<i>Clusters</i> informais	<i>Clusters</i> Organizados	<i>Clusters</i> inovativos
Existência de liderança	Baixo	Baixo a médio	Alto
Tamanho das firmas	Micro e Pequena	PME's	PME's e Grandes
Capacidade Inovativa	Pequena	Alguma	Contínua
Confiança interna	Pequena	Alta	Alta
<i>Nível de Tecnologia</i>	Pequena	Média	Média
Linkages	Algum	Algum	Difundido
Cooperação	Pequena	Alguma a Alta	Alta
Competição	Alta	Alta	Média a Alta
Novos produtos	Poucos;nenhum	Alguns	Continuamente
Exportação	Pouca; nenhuma	Média a alta	Alta

Fonte: Crocco et al. apud Mytelka & Farinelli (2000)

Embora o estudo sumarizado pelo quadro acima tenha sido realizado em setores tradicionais da indústria, algumas observações feitas pelos autores merecem destaque pela possível replicabilidade em outros ambientes de concentração de atividade empresarial, como, por exemplo, no caso de concentrações de serviços. Nos países em desenvolvimento as formas predominantes de “aglomeração” são os *clusters* informais e organizados, enquanto que os inovativos são mais freqüentes nos países desenvolvidos. Um exemplo de *cluster* inovativo se encontra no Vale do Silício.

9. Promoção de clusters: limites e obstáculos

Em muitas regiões, a promoção de clusters é um ponto de inserção para o incentivo da economia local, mas naturalmente tem seus limites, estabelecidos por fatores políticos, ou seja, por estruturas locais e globais de governança. Estruturas de governança locais podem criar problemas em três sentidos:

- Uma crise não faz necessariamente com que atores locais se reúnam e montem uma estratégia para dinamizar as vantagens do cluster. Pode acontecer uma crise profunda, entendida como estrutural, que pode levar o cluster local dominante buscar uma nova definição;
- Pode ocorrer tão intensa comunicação entre atores locais/regionais que não percebiam o que ocorre à sua volta, muitas vezes trabalhando em ramos decadentes;
- A Associação Comercial e/ou Industrial local deve agir como elemento de cautela e participar da elaboração da estratégia, lembrando-se que pode ter a participação de outros associados que não são atores do cluster;
- A localização geográfica é uma dificuldade na formação de clusters, visto que sua promoção pode suscitar rivalidades e conflitos, até mesmo de comportamento predatório e mesmo de traição
- Os fatores de localização dos clusters mais importantes e freqüentes têm sido:
 - Posição geográfica em relação aos mercados de compra e venda
 - Ligação à rede de transporte (rodovias, ferrovias, portos e aeroportos)
 - Oferta de mão-de-obra qualificada e adequada às atividades do cluster
 - Disponibilidade de terrenos
 - Custos com energia e meio ambiente
 - Encargos municipais
 - Vantagens financeiras oferecidas pelo governo local (incentivos fiscais, subvenções etc)
- Os fatores subjativos mais importantes para a localização das empresas são:
 - Ambiente econômico da cidade e da região;
 - Imagem da cidade e da região;
 - Contatos setoriais;
 - Universidades, instituições de pesquisa e tecnologia;

- Perfil inovador da região
- Desempenho de associações comerciais e industriais
- Os fatores subjetivos pessoais mais importantes são:
 - A qualidade residencial e seu entorno;
 - A qualidade do meio ambiente;
 - A qualidade das escolas e de outras instituições de ensino;
 - A qualidade da infra-estrutura;
 - A qualidade e diversidade do lazer.

10. Comparação entre Distrito Industrial e *Cluster*

Dado o conceito de Distrito Industrial e os clusters competitivos, há fortes semelhanças entre eles, mas também algumas diferenças na ênfase. Ambos se desenvolveram no foco das práticas de aglomeração industrial e das ligações (*links*).

A teoria dos Distritos Industriais geralmente se refere a um produto homogêneo, o que pode não ser boa aplicação para a visão de destinação turística. A teoria de *cluster* de Porter para acomodar o produto heterogêneo no qual ele especifica que a maioria dos participantes de clusters serve diferentes segmentos industriais. Ambos os conceitos, no entanto, têm sido aplicados à indústria do serviço de turismo ainda que como um sub-produto do impulso dos processos de manufatura.

Conceituados os Arranjos Produtivos Locais, na concepção mais genérica de aglomerações produtivas, e os *clusters* com suas características específicas, a pesquisa bibliográfica se dirige, no próximo capítulo, para o segundo objeto de estudo deste trabalho, a saber, o contexto turístico, dentro do qual se focalizará especificamente a modalidade ecoturística deste tipo de serviço.

É fundamental, para a compreensão do processo de aplicação do conceito de *cluster* nesta modalidade de prestação de serviço, a contextualização onde se insere o serviço turístico, pois ele apresenta características peculiares dentro das atividades do setor terciário.

II. TURISMO E ECOTURISMO

Antes de se passar às questões centrais deste capítulo, é importante a compreensão do que é turismo e a relevância deste segmento no contexto da atividade econômica contemporânea.

Segundo a Organização Mundial do Turismo - OMT (1998:9) “O turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estâncias em lugares diferentes de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, por negócios e outros”. Dessa forma, o turismo é definido como o sistema interrelacionado que inclui os turistas e os serviços associados (facilidades, atrações, transporte e hospedagem, fornecidos e utilizados para auxiliar a movimentação do turista).

O turismo é hoje uma das maiores atividades econômicas do mundo. De acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (World Travel and Tourism Council – WTTC)³, o turismo é hoje a maior indústria do planeta, sendo maior do que a do automóvel, do aço, da eletrônica ou da agricultura. A indústria de viagens e turismo emprega 127 milhões de trabalhadores (um em cada 15 trabalhadores em todo o mundo. Ao todo, a expectativa é de que a indústria do turismo duplique até o ano 2005. (WTTC, 1992).

Nessa perspectiva, Wearing (2000:XVI) apresenta alguns dados que contribuem para esta contextualização:

O turismo mundial cresceu cerca de 260% entre 1970 e 1990 e prevê-se que os desembarques internacionais no mundo inteiro alcancem entre 637 e 956 milhões até o ano 2000 (Organização Mundial do Turismo, 1990). Estima-se um crescimento em viagens e turismo entre 2 e 4,5% por ano. Uma taxa de crescimento de 4,5%, por exemplo, acarretará um aumento nas viagens e no turismo mundial para cerca de 600 milhões de desembarques (mais de 50% de aumento). Isso contribuirá com a criação de até 55 milhões de empregos até o final da década de 1990 (WTTC, 1992).

³ In: Kreg Lindberg e Donald E. Hawkins (eds.) Ecoturismo: Um guia para Planejamento e Gestão. Introdução

Ainda Wearing (2000: XVI) explica este crescimento. “O aumento do tempo de lazer, o crescimento da receita real, a mobilidade, o desenvolvimento tecnológico das telecomunicações e do transporte internacional e as mudanças demográficas do mundo ocidental levaram à vigorosa demanda global pelo turismo. Este crescimento tem implicações significativas para os países em desenvolvimento”.

No Brasil, segundo a Embratur⁴, o turismo envolve 52 setores produtivos, gerando cerca de 6 milhões de empregos, embora receba apenas 0,7% do movimento mundial de turistas. Em 1999, recebemos cerca de 5,1 milhões de turistas estrangeiros, e, comparativamente, nesse mesmo ano sete vezes mais brasileiros viajaram pelo Brasil. As receitas diretas com o turismo interno foram de US\$ 13,2 bilhões. Em 2000, 60% dos pacotes vendidos para brasileiros tiveram destinos nacionais e 40% internacionais, o que gerou uma estimativa de crescimento desse mercado de 20%.

Baptista (1997:52), contextualizando a visão interdisciplinar e transversal do produto turístico, afirma que existem “indústrias diretas e indiretas” relacionadas com o turismo. “No primeiro caso consideram-se as atividades de alojamento e alimentação, transportes especializados, agências de viagens, artigos de viagem do tipo de recordações, recreio e diversão nos locais turísticos e profissões especiais do tráfego turístico; no segundo caso incluem-se transportes não especializados ou exclusivos, escolas, hospitais, clínicas, museus etc. telecomunicações, comércio e bancos, algumas profissões liberais, como médicos, e determinadas empresas industriais e agrícolas”

1. Sistema Turístico

Segundo a OMT (1998:45), a natureza da atividade turística é entendida como o resultado complexo de inter-relações entre fatores que devem ser considerados a partir de uma ótica sistemática, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados entre si que evoluem dinamicamente. Concretamente, quatro elementos básicos se destacam no conceito da atividade turística:

⁴ Estes dados foram retirados em Sônia Kinker “Ecoturismo e Conservação da Natureza em Parques Nacionais, pág.8.

1. *a demanda*: formada pelo conjunto de consumidores ou potenciais consumidores de bens e serviços turísticos;
2. *a oferta*: composto pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidos ativamente na exploração turística;
3. *o espaço geográfico*: base física onde acontece a conjunção ou o encontro entre a oferta e a demanda e onde se situa a população residente, que embora não seja em si mesma um elemento turístico, se considera um fator importante de coesão ou desagregação, conforme se tenha ou não considerada na hora de planejar a atividade turística.
4. *operadores de mercado*: são aquelas empresas e organismos cuja principal função é facilitar a inter-relação entre a oferta e a demanda. Entram nesta consideração as agências de viagem, as companhias de transporte regular e aqueles organismos públicos e privados que, mediante seu trabalho profissional, são artífices da ordenação e/ou promoção do turismo.

A OMT (1998: 49) apresenta as formas do turismo, sob a ótica da demanda; ou seja, pela origem dos turistas e pelo destino por eles eleito, estas são as categorias:

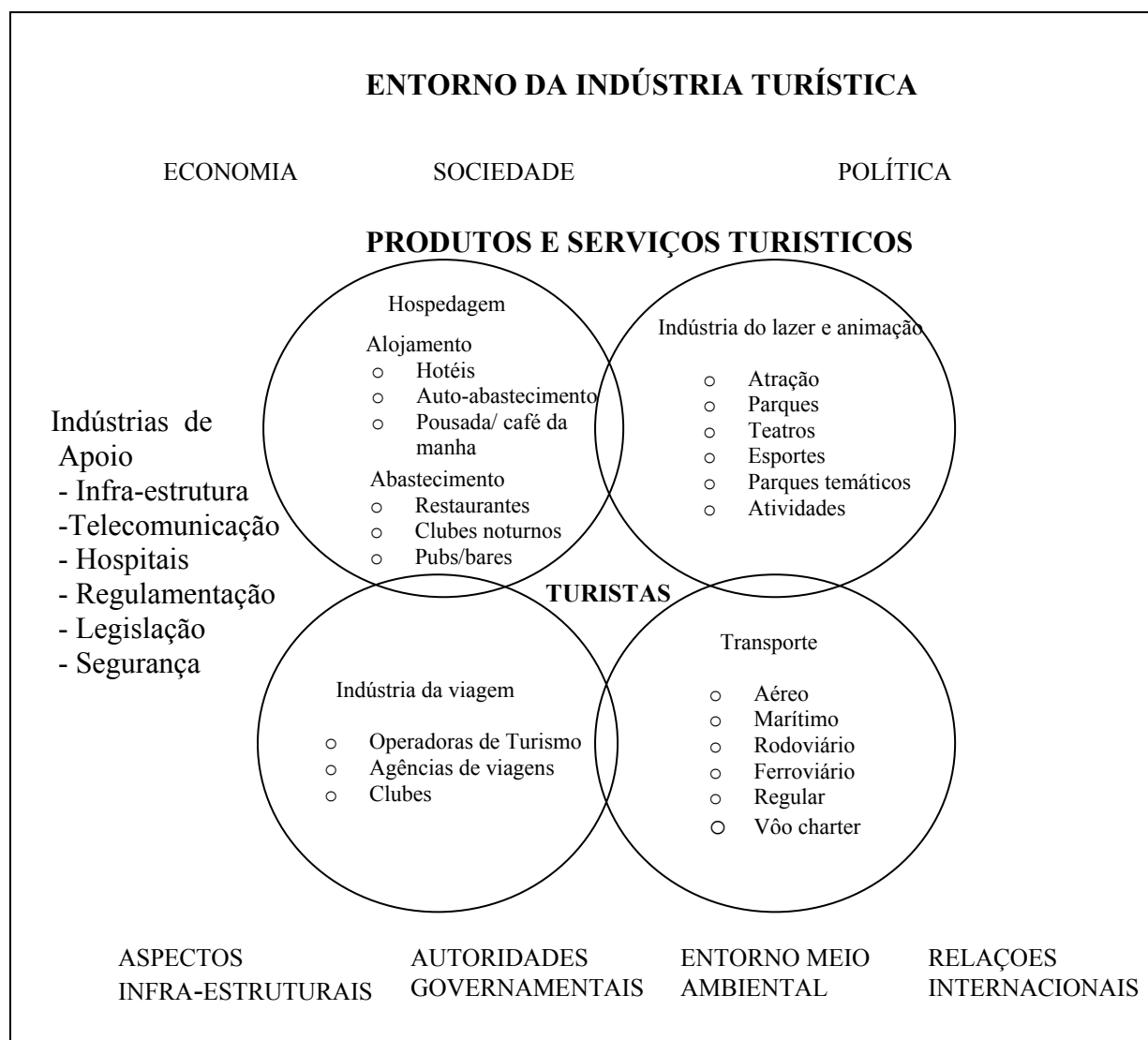
- Turismo doméstico : quando os residentes visitam seu próprio país;
- Turismo receptivo: quando se trata de não residentes procedentes de um determinado país;
- Turismo emissor: quando residentes de um país do qual partem e se dirigem a outros países;

Estas três formas de turismo, acima descritas, podem se combinar e originar as seguintes modalidades:

- turismo interior: doméstico e receptivo;
- turismo nacional: doméstico e emissor;
- turismo internacional: emissor e receptivo.

A OMT (1998:55) apresenta, em esquema gráfico, reproduzido de forma descritiva na Figura 1, os elementos básicos componentes da indústria turística:

FIGURA 1 – A Indústria do Turismo



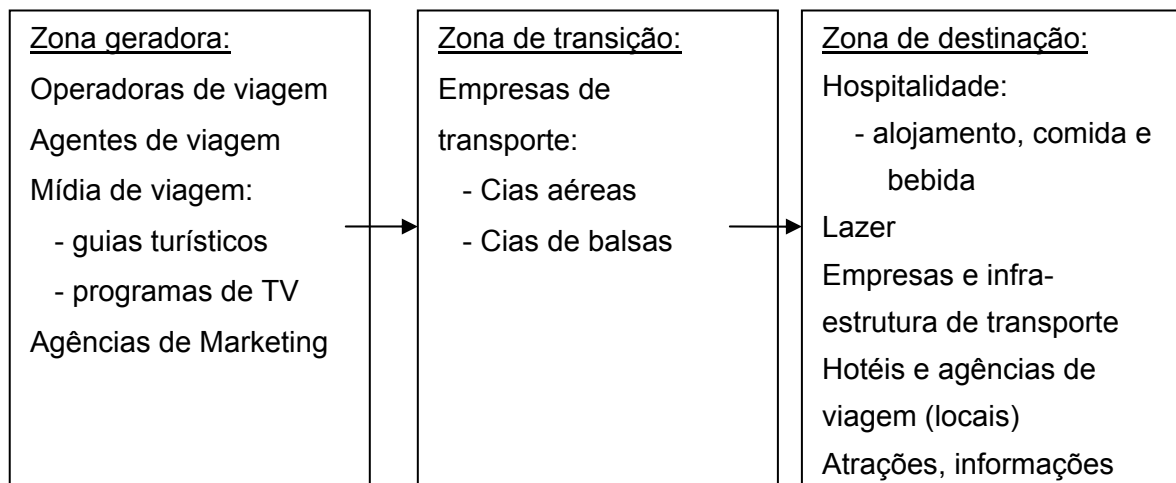
Fonte: OMT (1998: 55). Tradução Nossa

A representação gráfica da Figura 1, destaca no seu centro quatro segmentos que geram os produtos e serviços turísticos; os turistas são o ponto de convergência dos elementos todos da referida Figura. As atividades de apoio e de abastecimento prestam seus serviços ao turista, porém de forma indireta, ou seja, atendendo os prestadores de serviços diretos ao turista. O entorno da indústria turística, representado pela economia, sociedade, política, aspectos intra-estruturais, autoridades governamentais, entorno do meio ambiental e relações internacionais, é

o fator externo às atividades turísticas que cria para elas o chamado macro-ambiente, condicionante da demanda turística.

Swarbrooke (2000: 30) representa, de forma gráfica, a “indústria do turismo”, conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 – Indústria do Turismo



Fonte: Elaboração do autor

O Quadro 2 explica graficamente o processamento sistêmico da assim chamada “Indústria do Turismo” onde o sistema emissor acolhe os turistas interessados e os encaminha para o destino, onde se encontram os atrativos de interesse dos que passam pela zona de transição para chegar no seus locais demandados.

2. Recursos turísticos: formas de classificação

A Organização Mundial do Turismo OMT (1998:184) estabelece sua conceituação para os elementos da terminologia turística:

1. *Patrimônio turístico*: conjunto potencial (conhecido ou desconhecido) dos bens materiais ou imateriais à disposição do homem e que podem ser utilizados, mediante um processo de transformação, para satisfazer suas necessidades turísticas;

2. Recursos turísticos: compreendem todos os bens e serviços que, por meio da atividade do homem e dos meios com os quais ele conta, tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da demanda.

Ou seja, o patrimônio turístico constitui a matéria prima sobre a qual deve existir uma intervenção dos responsáveis pelo desenvolvimento turístico para, mediante um adequado programa de inversões e atuações sobre o mesmo, chegar-se a obter um recurso turístico – que posteriormente se denominará produto – que seja atrativo para o consumidor. A partir da existência deste produto turístico se devem desenvolver as estratégias de marketing adequadas para sua adequada comercialização no mercado turístico.

Baptista (1997:53), analisando pela perspectiva do consumidor, o que é relevante e do ponto de vista mercadológico e, conseqüentemente, do ponto de vista de resultado econômico das empresas participantes da oferta do produto turístico, considera este produto como “pacote de componentes tangíveis e intangíveis, baseados numa atividade num destino. O pacote é entendido pelo turista como uma experiência, disponível a um preço, que inclui cinco elementos:

1. Atrações no destino (naturais, construídas, culturais e sociais);
2. Instalações e serviços (unidades de alojamento, restaurantes, bares e cafés, transportes para o destino, atividades desportivas, outras instalações, como cursos de artesanato e escolas de línguas, outros serviços, como cabeleireiro, serviços de informação);
3. Acessibilidade do destino, isto é, elementos que afetam o custo, a velocidade e a conveniência com os quais o viajante atinge os destinos (infra-estruturas de transporte, natureza dos equipamentos de transportes, fatores operacionais do transporte e regulamentos governamentais de transporte);
4. Imagens e percepções dos destinos, ainda que não necessariamente baseadas em experiências e fatos, mas que são poderosos motivadores nas viagens de turismo;
5. O preço (viagem, alojamento e participação nas atrações).

3. Impactos sócio-culturais do turismo

Embora algumas condições venham se alterando nos últimos anos, com relação às consequências das atividades turísticas nos seus destinos, a avaliação feita pela OMT sobre os impactos ainda permanece válida em vários aspectos, como se pode visualizar pelo quadro 3, onde a referida organização apresenta, de forma esquemática, os impactos positivos e negativos do turismo.

QUADRO 3 – Impactos Sócio-culturais do Turismo

Fatores associados ao turismo	Impactos positivos	Impactos negativos
Uso da cultura como atração turística	Revitalização das artes tradicionais, festivais e língua. Incremento das culturas tradicionais.	Mudança nas atividades tradicionais. Invasão da privacidade.
Contatos diretos entre turistas e residentes	Ruptura dos estereótipos negativos. Aumento das oportunidades sociais.	Aumento da comercialização. Introdução de enfermidades. Efeitos da manifestação.
Mudanças na estrutura econômica e nos papéis sociais	Maiores oportunidades econômico-sociais. Diminuição das desigualdades sociais.	Conflitos e tensão na comunidade social. Perda da linguagem.
Desenvolvimento de infraestrutura	Aumento das oportunidades de lazer.	Perda de acesso às atividades de recreação e lazer.
Aumento de população de turistas	Melhoria das condições sanitárias, educação e melhoria da qualidade de vida.	Congestionamento, multidão e aumento da criminalidade.

Fonte: OMT, 1997

O turismo acarreta fatores positivos para a cultura, quando a revitaliza através da arte, e quando cria novas oportunidades sociais para os turistas e para as pessoas dos locais de destino. Porém, a cada uma destas vantagens, correspondem aspectos negativos, na medida em que o afluxo de pessoas externas ao ambiente pode desequilibrar as condições ajustadas para aquele ambiente. Alguns efeitos negativos são mais perceptíveis por si só, como por exemplo o congestionamento em locais de acesso de muitos turistas em condições de infra-estrutura viária que não comporta aquele número excedente de veículos. No caso dos *clusters* ecoturísticos, por exemplo, além das vantagens do intercâmbio de novas culturas, do

aumento da circulação da renda, a comunidade local pode ser prejudicada pela invasão de novas culturas alheias àquela sua realidade.

4. Impactos ambientais do turismo

É importante lembrar que o termo ambiente ou meio-ambiente, embora bastante complexo, “abrange, de um lado, o equilíbrio dos recursos naturais, identificados e identificáveis, existentes em quantidades finitas na nave terra, e, de outro, a qualidade do ambiente ou, se preferir, do meio; esta qualidade constitui elemento importante do nível de vida e, além disso, condiciona as disponibilidades e a qualidade dos recursos renováveis. A bem dizer, a linha divisória entre os recursos renováveis e os não renováveis não é dada de uma vez por todas. Os danos podem acabar por destruir os recursos renováveis: a reciclagem permite um emprego repetitivo deste ou daquele recurso não renovável. De modo geral, porém, a distinção entre esses dois grupos de recursos continua válida e útil” (Sachs, 1986).

O Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA) fala do *habitat* total do homem, que segundo uma interpretação mais restritiva, distingue no ambiente três subconjuntos: o meio natural, as tecno-criadas pelo homem e o meio social, que relacionados permitem a compreensão dos efeitos sobre o ambiente a partir dos modos de utilização dos recursos e das técnicas de produção empregadas, dos impactos dos modelos de consumo do produto e dos assentamentos humanos sobre o ambiente; a degradação dos recursos naturais devido a danos, o condicionamento da produção pela qualidade do meio e o ambiente como componente da qualidade de vida (Sachs, 1986 :12).

Nessa direção, Sachs (1986 :14) aponta ainda seis níveis críticos em que se situará a ação, a seguir:

1. "A estrutura de consumo, que, por sua vez, depende da distribuição da renda e do conjunto de valores reconhecidos pela sociedade.
2. O regime sócio-político e, mais particularmente, a maneira como ele se responsabiliza pelos custos sociais: a regra da economia de mercado é deixar que as empresas internalizem os lucros e externalizem os custos.

3. As técnicas empregadas. Impõem aqui uma distinção entre, de um lado, a adição da despoluição à escalada da produção e dos danos resultantes e, de outro, a utilização de técnicas não destruidoras do meio ambiente, nas quais conseqüentemente, se terá internalizado a dimensão ambiental.
4. As modalidades de utilização dos recursos naturais e da energia, analisadas sob o aspecto do desperdício de recursos raros, das possibilidades oferecidas à reciclagem dos desperdícios e, inclusive, do controle da taxa de obsolescência de certos bens duráveis e de equipamentos, de maneira a diminuir a utilização dos recursos raros a eles incorporados.
5. As formas de ocupação dos solos, visto que produções e atividades idênticas acarretam efeitos muito diversos, segundo a sua localização.
6. Por fim, o tamanho, o ritmo de crescimento e a distribuição da população, levando-se em conta que, por si só, o tamanho da população não poderá ser um indicador da pressão desta sobre os recursos naturais, dado que devido a seu elevado consumo *per capita*, as algumas centenas de milhões de habitantes dos países ricos pesam muito mais fortemente que alguns bilhões de habitantes do Terceiro Mundo”.

Sabe-se que a realização da grande maioria das atividades econômicas implica na utilização de alguns recursos e, conseqüentemente, o entorno onde ela se realiza acaba necessariamente sendo afetado, trazendo ao homem um impacto positivo ou negativo.

A OMT (1998:241) apresenta a afirmação contundente de Krippendorf (1987) de que “o turismo destrói tudo o que toca”. A Organização entende que, efetivamente, existem limites na capacidade de adaptação dos ecossistemas que reagem com uma redução irreversível da diversidade ecológica. Alguns destinos já mostram sinais de crise e de estresse que levam a uma mudança de atitude dos autores implicados na indústria turística: as empresas, as autoridades, a população residente e os visitantes. Alguns exemplos concretos destes impactos negativos no meio ambiente: no Himalaia, surgiram lixos nos acampamentos e a aceleração no

processo de desmatamento devido ao uso intensivo de lenha para calefação e uso diário; as áreas alpinas da Suíça, com problemas também de desmatamento e degradação nos seus Alpes e, finalmente, o caso da Espanha que, tendo se aproveitado das oportunidades de mercado (vôos charter e pacotes turísticos), explorou o turismo de forma espontânea e desordenada, sem atender a conservação e melhoria do ambiente natural. Krippendorf (1987), (apud OMT 1998:242) lembra o paradoxo deste descuido com o meio ambiente pois “a paisagem é a razão da existência do turismo e sua força econômica”.

Pires (2002:34) reforça estas constatações na costa mediterrânea da França e da Espanha e os complexos coletivos de férias no litoral da Bulgária e da Romênia, que, mesmo com um planejamento estatal (turismo social) são exemplos europeus desse processo que se alastrou, a partir dos anos 1960, de maneira eufórica e desenfreada por um número crescente de países e regiões em que se vislumbrava a possibilidade de grandes negócios no mundo do turismo e o crescimento econômico se sobrepunha às questões ambientais.

Em 1976, realiza-se em Washington o Seminário sobre os Impactos Sociais e Culturais do Turismo, promovido pelo Banco Mundial e pela Organização Educacional, Científica e Cultural das Nações Unidas (Unesco). A conferência da OMT de 1980, em Manila, parece ter refletido para dentro do turismo o momento de mudança de mentalidade em relação à sociedade e ao modelo de desenvolvimento. Sua declaração atribui ao turismo um papel transcendental como meio para o “desenvolvimento do espírito da amizade e cooperação humana (...) uma força vital para a paz (...) uma base moral e intelectual para o mútuo entendimento e interdependência das nações (...)”.

Neste mesmo ano (1980) surge o documento *Estratégia Mundial para a Conservação*, da União Internacional para a Conservação da Natureza e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep) / WWF, que reforça o conceito de “*conservação*” e se constitui no ponto de partida para a apresentação, em 1987, do conceito de “*desenvolvimento sustentável*” pelo *Relatório Brundtland*, também conhecido como *Nosso futuro comum*.

A IUCN, segundo Pires (2003:58), já havia definido, em 1980, dois conceitos fundamentais para o ambientalismo.

a) desenvolvimento:

“(...) é modificação da biosfera e a aplicação dos recursos humanos e financeiros visando à satisfação das necessidades humanas e à melhoria da qualidade de vida do homem. Para que o desenvolvimento possa ser sustentado, deve-se levar em consideração, além dos fatores econômicos, os de caráter social e ecológico e a disponibilidade de recursos bióticos e abióticos”

b) conservação:

“(...) é a gestão da utilização da biosfera pelo ser humano de tal maneira que produza o maior benefício sustentado para as gerações atuais, mas que mantenha sua potencialidade para satisfazer às necessidades e às aspirações das gerações futuras. A conservação é positiva e compreende a preservação, a manutenção, a utilização sustentada, a restauração e a melhoria do ambiente natural”.

Em 1989, realizou-se na Polônia o Primeiro Encontro sobre as Perspectivas Teóricas em Formas Alternativas de Turismo, promovido pela Academia Internacional de Turismo, promovido pela Academia Internacional para Estudos do Turismo. Com a Segunda Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92, o conceito de “conservação” passa a ser progressivamente assimilado por parte dos protagonistas mundiais do ambientalismo, com o “*preservacionismo puro*” dos recursos naturais apenas como uma de suas facetas e não como premissa dominante. Assim, a *Agenda 21 – Agenda de ação para atingir o desenvolvimento sustentável* – se torna um dos documentos resultantes da Conferência Rio 92. Em 1999, a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável desencadeia institucionalmente um processo de planejamento participativo.

Para facilitar a visualização de vários aspectos ligados ao turismo que impactam negativa ou positivamente o ambiente onde ocorrem atividades turísticas,

o quadro 4 apresenta os aspectos envolvidos nesta análise e os respectivos impactos negativos e positivos.

QUADRO 4 – Impactos Ambientais do Turismo

Aspectos envolvidos	Negativos	positivos
1. Entorno	Arquitetura não integrada com a paisagem, constituindo-se autênticas barreiras físicas e visuais entre as zonas residenciais e as principais atrações	A crise e o estresse levam à aprovação de medidas de conservação e melhoria da qualidade ambiental; restauração e preservação de edifícios e lugares históricos
2. Segregação da população local	Principalmente nos países não desenvolvidos, deixando os residentes sem acesso às facilidades turísticas	Tomar consciência de sua exclusão dos benefícios do turismo
3. Tratamento do lixo	Sem os investimentos necessários (por parte das autoridades locais) para tratamento	Pode despertar para a necessidade de alternativas de tratamento do lixo excessivo
4. Contaminação	Acústica e poluição do ar, pela concentração de veículos, nas praias e montanhas, com construções verticais e alto grau de concentração de turistas em reduzidas dimensões	Iniciativas de planejamento por parte da Administração para controlar e manter a qualidade ambiental
5. <i>Hábitat</i> natural da fauna e da flora	Erosão em áreas montanhosas, com <i>mountain bikes</i> , veículos <i>off road</i> , motocicletas etc	Criação de parques naturais, para proteger fauna e flora; projetos especiais para proteger espécies em extinção
6. Rivalidade na utilização dos recursos naturais	Disputa pelo solo e água que são demandadas pelas atividades turísticas e criam o desequilíbrio hidrológico	Estabelecimento de padrões de qualidade em áreas turísticas. Ex.: Bandeiras Azuis da União Européia

Fonte: Elaboração do autor

Para o Modelo de Gestão a ser apresentado neste trabalho são importantes os aspectos envolvidos em entorno dos atrativos turísticos, no tratamento do lixo e outros aspectos onde são necessárias e possíveis as ações gerenciais.

5. Ecoturismo: conceituação e características

Para entendermos o conceito de ecoturismo faz-se necessário resgatar a idéia do turismo convencional massificado, de larga escala e multinacionalizado, organizado com fins unicamente comerciais em que não se reconhece os limites de crescimento e os riscos dele decorrentes. O turismo de massas vem sendo muito

valorizado por diversos países, tendo em vista o papel importante que desempenha nos índices de desenvolvimento econômico, notadamente cambiais locais.

Segundo Fennel (2002:19) o turismo embora estando em alta, tem sido também denunciado por sua capacidade de desenvolver e, portanto, transformar regiões tornando-as totalmente diferentes. Há inúmeros locais em que empreendimentos que foram construídos em função do turismo geraram altíssimas densidades, fazendo, muitas vezes, a população trocar seus modos de vida e de subsistência tradicionais por outros baseados na sobrevivência. Isso revela, entre outros determinantes, que o turismo de massa, ou seja, a “indústria do turismo” nem sempre operou levando em conta os interesses da população e a base de recursos locais. Os valores dominantes estavam guiados pela idéia do progresso e da prosperidade advinda do crescimento econômico, que se sobrepunha às questões ambientais, não se reconhecendo limites para o crescimento e nem para os riscos dele decorrentes.

Pires (2002:35) relata que o estágio mais agudo desse processo deu-se a partir dos anos 1970, na plenitude do turismo de massas. Vários problemas foram desencadeados, com conseqüências negativas e danosas recaindo sobre a estrutura social e econômica das populações anfitriãs, assim como sobre a qualidade ambiental dos destinos marcados por esse modelo de turismo.

Segundo o referido autor um conjunto de fatos e acontecimentos constatados servem de exemplo emblemático dos problemas gerados pela massificação do turismo:

- expropriação e ocupação violenta do território por parte das forças e agentes turísticos;
- especulação imobiliária e da terra;
- expulsão e marginalização de populações locais;
- ruptura dos valores culturais e desequilíbrio da economia local;
- degradação de culturas tradicionais;
- manipulação da memória e da herança coletiva;
- violação de lugares sagrados;
- segregação étnica;

- formação de “guetos” turísticos;
- desvios de comportamento e prostituição de mulheres adolescentes;
- comportamento grosseiro e insensível de turistas nos destinos estrangeiros;
- poluição e destruição do meio natural;
- imperialismo econômico de corporações transnacionais, neocolonialismo;
- evasão de divisas para o exterior.

A percepção dessas questões começa a ser feita por alguns setores e instituições ligadas ao turismo e organizações ambientalistas que passam a elaborar as críticas contrárias ao desenvolvimento desordenado do turismo.

É diante desse quadro que começa a surgir um turismo diferente, ou seja, alternativo, como componente essencial de um desenvolvimento sustentável, compreendido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.

O turismo alternativo passa a ser concebido a partir de pressupostos que o diferenciam do turismo convencional de massas. Segundo Pires (2002 :81), algumas características começam a ser associadas a ele, sendo elas:

- desenvolvimento moderado do turismo, envolvendo operações de pequena escala circunscritas à esfera local e organizada com a participação da comunidade residente;
- valorização dos costumes e estilo de vida locais. Ênfase para a utilização dos recursos da própria localidade ou região receptora, tais como culinária, acomodações, transporte;
- geração de benefícios locais e aumento de oportunidades de renda para as comunidades receptoras;
- poucos efeitos sociais e culturais negativos e maior receptividade pelas populações residentes;
- pequena alteração da paisagem natural e cultural dos destinos.

- Preservação e proteção dos recursos turísticos e incremento de sua qualidade;
- Motivação dos turistas para uma experiência social, conhecendo distintas realidades socioeconômicas por meio de contatos culturais organizados.

Assim sendo, “o turismo alternativo é tomado como bandeira de mobilização de setores ativistas e engajados nos países do Terceiro Mundo em prol do desenvolvimento de uma forma de turismo mais humana e sustentável (Nash apud Pires, 2002:82).

O turismo de natureza é o que mais tem se desenvolvido. Conforme Ceballos-Lascuráin, 1993 (apud Kinker, 2002:8), enquanto a atividade turística cresce a uma taxa média anual de 4%, o turismo de natureza cresce a uma taxa de 10% a 30% ao ano.

O turismo de natureza é aquele que faz uso de recursos naturais relativamente bem preservados, como por exemplo, paisagens, águas (mar, rios, cachoeiras, corredeiras), vegetação e vida silvestre. Fazem parte desse segmento o turismo de pesca, os safáris de caça, os safáris fotográficos, o turismo de aventura, o ecoturismo, etc. (Kinker, 2002:8)

O ecoturismo é um segmento relativamente novo de turismo de natureza. Segundo Kinker, “o que o diferencia dos outros é que ele abrange em sua conceituação a experiência educacional interpretativa, a valorização das culturas locais, a promoção da conservação da natureza e do desenvolvimento sustentável. Diferentemente do turismo de caça e pesca, usam-se os recursos naturais de forma indireta, isto é, não se retira nada do ambiente, que é apenas apreciado”.

Pires (2002) reforça esta idéia quando diz que o “ecoturismo é um segmento turístico em que a paisagem é a principal variável como ponto de confluência dos fatores ambientais e antrópicos. O objetivo é a integração do visitante com o meio natural e humano, e a população local participa dos serviços prestados aos turistas. O ecoturismo prioriza a preservação do espaço natural em que é realizado e seu projeto contempla a conservação antes de qualquer atividade. O

termo “ecoturismo” está estritamente vinculado ao conceito de turismo verde, não sendo incorreta a identificação.

Viver em contato com a natureza já foi, no passado, uma condição decorrente da própria forma de vida, principalmente para o meio rural ou, em faixas litorâneas, para os que conviviam com o mar. As condições atuais de vida urbana foram afastando o ser humano desta proximidade. Segundo D’Amore, (apud Kinker, 2002:18), o crescimento do turismo de natureza está relacionado a dois fatores principais: procura por melhor qualidade de vida, quando o homem sente a necessidade de achar um espaço fora do urbano e do caos, que lhe transmita calma e alivie o estresse e o surgimento e fortalecimento de uma ética ambiental

O turismo alternativo (TA), diferentemente do Turismo de Massa Convencional (TMC), opera com pequena escala, baixa densidade, dispersando-se em áreas não urbanas, atendendo ao interesse especial de grupos de pessoas, geralmente apresentando nível educacional acima da média e renda relativamente alta.

Dernoi (1988) apud Wearing (2000: 2) caracteriza esta composição diferenciadora alternativa: “Falando de modo simples, o turismo alternativo TA/turismo baseado na comunidade (TBC) compõe-se de um conjunto de serviços (e aspectos) de hospitalidade oferecidos privadamente, extensivo aos visitantes, por pessoas, famílias ou comunidade local. Um objetivo primordial do TA/TBC é estabelecer intercomunicação e entendimento pessoal/cultural imediatos entre hospedeiro e hóspede”.

Wearing (2000:15) traz um importante subsídio para a reflexão sobre a forma de relacionamento do homem com a natureza, cenário de grande parte das atividades turísticas. “Ao longo da história, a natureza forneceu tanto a matéria-prima quanto a inspiração para a existência humana. A natureza sustenta nossa própria existência, desde as necessidades mais básicas – água, alimento, ar – até os materiais com os quais modelamos nossos distintos estilos de vida – os nossos símbolos, significados e comportamentos, que constituem a diversidade de nossas culturas; até mesmo nossa própria concepção da personalidade é mediada pela natureza. Os poetas e artistas, desde os princípios da humanidade – das pinturas

rupestres no interior das cavernas de Lascaux, na França, e da arte indígena tradicional e contemporânea até os artistas românticos -, referiram-se à natureza para expressar tudo o que é humano. Porém, foi o filósofo empirista John Locke (1632-1704) que expressou de modo mais sucinto a herança moderna do mundo natural afirmando que tudo na natureza é inútil até ser transformado em objetos de valor utilizáveis (*Ensaio sobre o entendimento humano*, 1690). Trata-se de um *etos* que as sociedades ocidentais adotaram com entusiasmo irrestrito. Em todo o mundo, os ecossistemas vitais estão sendo substituídos por infra-estrutura – casas, cidades, indústrias, rodovias – tudo para benefício e utilidade exclusivos da espécie humana.”

Segundo Albrecht, apud Kinker (2002:15), a crença dos cristãos no domínio do homem sobre outras criaturas, o nascimento do capitalismo e o desenvolvimento da ciência e tecnologia foram os principais fatores que ajudaram a estabelecer uma série de crenças e valores, a saber:

- Os recursos naturais eram intermináveis;
- A necessidade de crescimento justificava o progresso baseado no uso indiscriminado dos recursos naturais;
- A ciência e a tecnologia poderiam resolver qualquer problema.

Wearing (2000:5) citando uma classificação de Mieczkowski (1995), opondo o turismo alternativo ao de massa, o descreve como “um turismo interpretativo, de mínimo impacto, discreto, em que se busca a conservação, o entendimento e a apreciação do meio ambiente e das culturas visitadas. Trata-se de uma área especializada do turismo que inclui viagens para áreas naturais ou áreas onde a presença humana é mínima, em que o ecoturista envolvido na experiência externa uma motivação explícita de satisfazer sua necessidade por educação e consciência ambiental, social e/ou cultural por meio de visita à área e vivência nela”.

O ecoturismo é conceituado pela EMBRATUR como "segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista, através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas". (Embratur/Ibama:1994).

A Coalizão Ecumênica de Turismo do Terceiro Mundo (ECTWT) assume o conceito de Holden (1984) apud Wearing (2000:3): “O turismo alternativo é um processo que promove uma forma justa de viagem entre membros de comunidades diferentes. Ele procura atingir o mútuo entendimento, a solidariedade e a igualdade entre os participantes”.

Wearing (2000:16) coloca a questão básica de como se iniciar um processo de mudança para esta situação estabelecida nas condições de vivência da humanidade e apresenta como se pode construir um caminho de mudança neste contexto. “De fato, muitos argumentam que o remédio para nossa situação ambiental reside precisamente na mudança de valores. Porém é de pouco importância identificar determinado conjunto de valores e afirmar que precisamos mudá-los. Somente compreendendo a complexidade das relações e as idéias históricas que contribuíram para nossa atual posição é que podemos começar a entender a “ética” ou os comportamentos que esses valores sustentam.”

Em dezembro de 1987, o norte-americano Robert Solow ganhou o Prêmio Nobel de Economia por sua teoria a respeito do crescimento econômico, mas que revelou uma premissa relevante para nosso estudo, a saber, a disponibilidade da natureza e, então, ele afirma : “o mundo pode, de fato, prosperar sem recursos naturais, de modo que o esgotamento é só um evento, e não uma catástrofe”. (Shiva, 1989, apud Wearing 2000:16).

Porém, o jogo dos interesses econômicos se determina por fatores que se dobram a determinantes aparentemente inexoráveis. Países de envergadura econômica como os Estados Unidos se recusam a assinar qualquer tratado ou documento envolvendo controles ambientais que possam inibir seu próprio crescimento da economia. Segundo Peng (1992) apud Wearing (2000:17), o legado e a desigualdade das políticas antropocêntricas seguidas pelo hemisfério norte industrializado estão agora sendo impostas ao hemisfério sul.

A ética do “uso” se inicia no *locus* humano, justificando-se, assim, sua descrição antropocêntrica e que, somada à concepção instrumental, como última fundamentação de todo valor, não concede à natureza nenhum valor intrínseco, já que reside apenas em satisfazer as necessidades e os desejos humanos. A esta

concepção se contrapõe a ética “da natureza” que sustenta que as entidades não-humanas são de valor igual ao da espécie humana, ou seja, é amplamente intrínseca e ecocêntrica.

Embora a humanidade já tenha manifestado preocupação com a agressão ao meio ambiente em fases anteriores da História, o questionamento sério do antropocentrismo ocorreu no início das décadas de 1960 e 1970 provocado em grande parte, segundo Wearing (2000 :19), pelas obras *Silent Spring*, de Rachel Carson, publicada em 1962, e *The storical rools of our ecological crisis*, de Lynn White, publicada em 1967.

A perspectiva ecocêntrica defende que a reforma é necessária em todos os níveis, ou seja uma reavaliação das instituições sociais, econômicas e educacionais. Busca-se, então, manter a biodiversidade ou a “rede da vida” sobre o planeta, como sendo interesse de todas as espécies e não só da humanidade. “Uma grande proeza de nosso tempo seria expandir os conceitos de compaixão, direitos e justiça a todas as criaturas vivas, não só na teoria, mas na prática da ética biocêntrica” (Birch, apud Wearing, 2000:21).

A *ecologia profunda*, uma das correntes de pensamento ecocêntrico mais debatidas, segundo Wearing (2000:21) surgiu com o filósofo norueguês Arne Naess (1912), que foi fortemente influenciado pela ecologia e filosofia de Benedict Spinoza (1632-1677). É uma abrangente visão filosófica do mundo, que acredita em um entendimento holístico da natureza, onde o ser humano se conecta intrinsecamente com todas as formas de vida, incitando-se, assim, nosso impacto sobre o planeta, fazendo-nos tomar apenas o necessário às nossas necessidades vitais.

Neste contexto de percepção crescente da importância da preservação ambiental, o Brasil merece destaque, pois, segundo Kinker (2002:34), “calcula-se que um terço da biodiversidade mundial esteja concentrado nos territórios brasileiros ainda mais bem conservados, em ecossistemas únicos, como a floresta amazônica, a mata atlântica, os cerrados, as áreas úmidas e os ambientes marinhos, entre outros”.

Swarbrooke (2000:1) apresenta seis conjuntos-chave envolvidos no turismo sustentável, iniciando-se pelo poder público (nacionais e internacionais),

passando pela indústria do turismo, envolvendo as organizações do terceiro setor, grupos de pressão e entidades profissionais, abrangendo a comunidade local, a mídia e, finalmente, o próprio turista. Como se vê pela abrangência destes agentes, a gestão da atividade do turismo alternativo é complexa e multidependente. Embora o foco de análise desta tese seja a gestão das organizações que participam da *indústria do turismo* na sua modalidade *ecoturística*, torna-se necessária a contextualização desta gestão no âmbito dos agentes como os quais se relacionam estas organizações. Exemplificando a ação destes agentes, os órgãos do setor público podem fazer muito no sentido de tornar o turismo mais sustentável, mediante a legislação e a regulamentação. Ao longo do texto, quando se trata especificamente do ecoturismo, se apresenta uma estrutura para o controle legislativo do desenvolvimento sustentável em geral, mas que também se aplica ao turismo. É o assim conhecido Relatório Brundtland, elaborado, em 1987, pela World Commission on the Environment and Development (WCED).

Wearing (2000:5) enfatiza o início da utilização deste termo, afirmando que “Hector Ceballos-Lascuráin é amplamente reconhecido como o primeiro a usar o termo ecoturismo. Em 1981, Ceballos-Lascurain começou a usar o termo espanhol *turismo ecológico* para designar essa forma de turismo. Então, em 1983, o termo se reduziu a *ecoturismo* e ele o empregou em debates, como presidente da Pronatura, uma organização-não governamental (ONG), e diretor-geral do Sedue, o Ministério Urbano e Ecologia do México. Nessa ocasião ele lutava pela conservação das áreas de floresta tropical do estado mexicano de Chiapas e por uma estratégia para manter a integridade dos ecossistemas florestais envolvidos na promoção do turismo ecológico da região. Ele enfatizava que o turismo podia tornar-se uma ferramenta muito importante para a conservação”.

Ainda segundo Wearing (2000:6), “o termo apareceu escrito pela primeira vez na edição de março/abril de 1984 da *American Birds*, como propaganda para uma atividade turística dirigida por Ceballos-Lascurain. A definição do termo como a conhecemos apareceu pela primeira vez em 1987, em um documento intitulado “O futuro do ecoturismo”, que foi reproduzido no *México Journal*, na edição de 27 de janeiro de 1988.

Wearing (2000:6) reproduz o conceito de Ceballos-Lascurain que “identificou o ecoturismo como uma forma de viagem na qual o ambiente natural é o foco principal, e é esse elemento que nos oferece um ponto de partida simples, porém essencial, para entender o fenômeno do ecoturismo como uma forma específica de turismo alternativo. A centralidade do ambiente natural para o ecoturismo abrange duas facetas principais:

- Envolve a viagem para ambientes naturais não devastados;
- Essa viagem é predominantemente para experimentar o ambiente natural”.

Ceballos-Lascuráin, apud Lindberg (1995:259), destaca a tendência de crescimento desta atividade, ao afirmar que “O turismo não é apenas o ramo da indústria que cresce mais rapidamente; ele também é considerado tanto um novo e promissor instrumento para preservar áreas naturais frágeis e ameaçadas quanto um meio de propiciar oportunidades para o desenvolvimento das comunidades dos países em desenvolvimento”. Para este criador da palavra ecoturismo, o que o diferencia dos demais segmentos de turismo de natureza é a aplicação de princípios e valores éticos.

Lindberg (1995:260) aborda dois aspectos importantes vinculados ao conceito de ecoturismo. “O ecoturismo genuíno deve basear-se em uma perspectiva de sistemas que inclua a sustentabilidade e a participação da população rural local, naquelas regiões onde o maior potencial para o desenvolvimento de atividades turísticas pode ser encontrado”.

No aspecto de relacionamento entre o visitante e o elemento receptivo, Lindberg (1995:260) assim define a relação entre a população local e os turistas: “O ecoturismo deve ser encarado como um esforço cooperativo entre população local e visitantes conscientes e preocupados em reservar as áreas naturais e seus patrimônios culturais e biológicos, através do apoio ao desenvolvimento da comunidade local. Por desenvolvimento da comunidade entenda-se conferir poderes aos grupos locais para controlar e gerenciar reservas valiosas, por meio de

mecanismos que não só sustentem as reservas, mas que também satisfaçam as necessidades econômicas, sociais e culturais do grupo”.

West e Brechin, com Wells e Brandon em Lindberg (1995 : 228) destacam uma característica restritiva da própria dinâmica do turismo e que impacta diretamente nas peculiaridades do ecoturismo. “Outro tópico envolve a questão de que o turismo é, em geral, promovido por interesses variados de pessoas fora da região: como resultado, o turismo não se encontra estruturado de forma a satisfazer as necessidades locais, e os benefícios geralmente não permanecem na região”. West e Brechin, ao examinarem mais de vinte e cinco casos, concluíram, segundo Lindberg (1995:229), que “apenas sob determinadas condições...e com o planejamento adequado, os benefícios do desenvolvimento econômico reverterão para a comunidade local”.

Outra questão importante para a compreensão do ecoturismo é a dimensão espacial envolvida. Estudos realizados por Jonhson e West e Brechin, apud Lindberg (1995:229), permitiram concluir que “um turismo socialmente responsável e ambientalmente viável não pode ser implementado sem um diálogo fundamentado e construído a partir das necessidades regionais, em termos regionais”.

Embora Lindberg (1995:228) tenha feito uma constatação de que “falta a integração das necessidades e preferências locais no processo de planejamento”, ele mesmo aponta um aspecto positivo nos últimos anos, na medida em que “tem havido uma tendência crescente para planejar e criar projetos ecoturísticos, em vez de simplesmente permitir que as atividades ecoturísticas sejam impulsionadas por forças de mercado”. Citando Ceballos-Lascuráin, novamente, para reforçar que há um consenso geral de que “o planejamento cuidadoso é necessário para evitar alguns dos efeitos negativos não previstos do turismo”.

Dias (2003:106) reforça a dificuldade existente quanto ao conceito deste segmento do turismo. “Há ainda certa imprecisão quanto ao significado do termo *ecoturismo*. Há muitos termos e expressões utilizados que alguns consideram como sinônimo ou explicativos, como por exemplo: turismo de natureza, turismo orientando ou baseado na natureza, turismo de áreas rurais, turismo de aventura,

turismo verde, turismo alternativo, turismo sustentável, turismo rural etc. Estes termos compartilham, sem dúvida, alguns conceitos gerais, mas não são exatamente sinônimos de ecoturismo. O ecoturismo não é só uma atividade que une turismo e a natureza, mas deve refletir também os objetivos do desenvolvimento sustentável, incluindo, necessariamente, os aspectos socioculturais centrados particularmente na eqüidade social”.

Proteger esta biodiversidade é atribuição constitucional do Poder Público. O Artigo 225 da Constituição Federal de 1988, no inciso I do parágrafo 1º incumbe ao poder público “preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas”.

A lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, instituiu o “Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza” (SNUC), estabelecendo critérios e normas para criação, implantação e gestão das Unidades de Conservação - UC's. Estas UC's dividem-se em dois grupos: Unidades de Uso Sustentável e Unidades de Proteção Integral dos Recursos Naturais. No primeiro grupo permite-se o aproveitamento econômico direto dos recursos, compatibilizando com a conservação da natureza. Para as Unidades de Proteção Integral, não se permite a exploração nem o aproveitamento dos seus recursos de forma direta.


Conforme Pádua, apud Kinker (2002:51), as áreas eram estabelecidas no Brasil, de 1937 até meados da década de 1970, pelas belezas cênicas que apresentavam, por algum fenômeno geológica espetacular ou até por puro oportunismo político, sem critérios técnicos nem científicos e sem a visão de um sistema. Dentro do enfoque do presente estudo, merece mais atenção a análise da funcionalidade das estruturas implantadas e sua eficácia no manejo da visitação e na conservação dessas áreas.

Segundo Ceballos-Lascuráin, (apud Kinker , 2002:57), os principais passos para o manejo de ecoturismo em áreas protegidas são:

- Identificar, com base no zoneamento definido pelo plano de manejo, as atividades que são passíveis de serem realizadas nos ambientes e quais serão permitidas;

- Adotar métodos de monitoramento do impacto da visitação, para poder minimizar os impactos;
- Estabelecer parcerias entre os administradores dos atrativos, operadores de turismo e comunidade local;
- Estabelecer concessões de serviço a serem fiscalizadas pelos responsáveis pelas Unidades de Conservação - UC's;
- Estudar a demanda, detectando as sazonalidades e conhecendo o perfil do turista

QUADRO 5 – Deslocamento entre as Categorias de Turismo

Turismo de Massa Convencional (TMC)	Turismo alternativo (TA)
Crescimento : 4% (*)	Baseado na natureza: crescimento de 30% (*)
Causas do deslocamento para o turismo alternativo:	 <ul style="list-style-type: none"> • Causas do crescimento: pressões da vida urbana • Busca da solidão junto à natureza
	<u>Tipos de turistas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Especializados na natureza • Não especializados na natureza: <ul style="list-style-type: none"> - busca experimentar "algum lugar diferente" - satisfação origina-se principalmente na interação superficial com a natureza e da sensação de descoberta associada a isto (**)
	<u>Condições para o Turismo de Baixo Impacto (TBI):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento do gerenciamento dos recursos naturais nativos; • Viabilizado por meio de incentivos ao setor privado; • Com investimentos na infra-estrutura do negócio de turismo baseado na comunidade rural; • Com treinamento dos habitantes da área rural para participarem do negócio turístico; • O TBI é um impulsor de oferta, ou seja, admite apenas a quantidade de visitantes que o meio cultural e físico é capaz de suportar
	<u>Características do TBI: (***)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ter uma administração local; • Fornecer uma viagem e experiência turística de qualidade; • Valorizar ativamente a cultura; • Dar ênfase no treinamento; • Depender de recursos naturais e culturais; • Promover a integração entre desenvolvimento e conservação.

Elaboração própria :com base nas seguintes fontes de informações :

(*) Lindberg (1991) apud Wearing (2000: 6)

(**) Valentine (1991 b) apud Wearing (2000:7)

(***) Lillywhite e Lillywhite (1970) apud Wearing (2000:8).

Dias (2003 : 107) trabalha os conceitos abaixo:

O turismo de natureza, no entanto, busca desfrutar os valores naturais de um território, mas não implica, necessariamente, atitude particular dos turistas. O turismo de natureza pode apresentar-se como insustentável, As latas de refrigerantes, garrafas e sacos plásticos deixados em trilhas naturais, nas beiras dos lagos e represas e nas margens dos rios, representam a face mais visível das possibilidades da insustentabilidade desse segmento.

O ecoturismo, segundo uma das definições mais utilizadas, é a viagem responsável que conserva o ambiente natural e mantém o bem-estar da população local". Refere-se àquele praticado em pequenos grupos que não deixam vestígios negativos, respeitam os ecossistemas e mantêm as condições intactas, além de manterem convivência harmoniosa com as populações locais.

Dias (2003:111) apresenta os princípios do ecoturismo: segundo o (The International Ecotourismo Society):

- Minimizar os impactos negativos sobre a natureza e a cultura que possam causar danos ao destino turístico;
- Educar o viajante sobre a importâncias da conservação;
- Acentuar a importância de negócio responsável, que trabalha de forma cooperativa com o povo e as autoridades locais para atender a suas necessidades e usufruir os benefícios da conservação;
- Direcionar rendimentos para conservação e gerenciamento das áreas naturais protegidas;
- Enfatizar a necessidade de zoneamento turístico regional para os planos de gerenciamento de visitantes designados para essas regiões ou áreas naturais que foram escolhidas para serem ecodestinos;
- Enfatizar a necessidade da utilização de estudos de base ambiental e social, bem como os programas de monitoramento a longo prazo, para avaliar e minimizar os impactos;

- Empenhar-se em maximizar os benefícios econômicos para a população anfitriã, os negócios e a comunidade local, particularmente as pessoas que vivem ao lado das áreas naturais e protegidas;
- Procurar assegurar-se de que o desenvolvimento turístico não exceda os limites aceitáveis de mudança social e ambiental determinados pelos pesquisadores em cooperação com os residentes locais;
- Utilizar infra-estrutura que foi desenvolvida em harmonia com o meio ambiente, minimizando o uso de combustível fóssil, conservando as plantas e a vida selvagem local e se misturando com o meio ambiente natural e cultural.

Como um dos princípios do ecoturismo é minimizar os impactos negativos sobre a natureza, uma das questões importantes relativas à gestão de áreas de concentração ecoturística é saber o quanto se pode efetivamente controlar o processo de utilização dos atrativos naturais pelos turistas, sem degradação do meio ambiente.

Kinker (2002:25-29) apresenta os impactos potenciais do ecoturismo, que, de forma mais visualizável apresentamos no quadro a seguir:

QUADRO 6 – Impactos Potenciais do Ecoturismo

Tipos de Impactos	Positivos	Negativos
Econômicos	. leva ao desenvolvimento local, regional, estadual e nacional	. abandono das práticas tradicionais de sobrevivência . evasão de renda (operadoras, transportadoras etc) . só apresenta resultado a médio e longo prazo . fundo arrecadado é pequeno para os custos
Físicos	. aproveitamento das áreas naturais	. degradação dos ambientes naturais e culturais . inadequação dos lugares construídos
sócio-culturais	. aumento da auto-estima da comunidade . maior consciência para o turista	. diferença entre os turistas e os visitados . descaracterização das comunidades . mudança do perfil visitante: de ecoturista para turista comum

Fonte: Kinker (2002: 26-29) Elaboração própria

Ainda neste contexto teórico, Lindberg (2001 : 21) levanta outra questão relevante neste cenário conceitual. *“Onde podemos traçar a linha divisória entre turismo de alto e baixo volume e turismo de alto e baixo impacto? De certa forma, a tendência atual é usar o conceito de ecoturismo para designar qualquer grupo remotamente ligado a viagem natural ou cultural. Por mais que desejemos uma definição restrita de ecoturismo, na realidade, os princípios adotados por um turismo de massa podem trazer mais benefícios para a conservação – e reduzir danos – do que um pequeno mercado elitista (...). Visto desse ângulo, o ecoturismo está deixando de definir-se como turismo de natureza de pequena escala para estabelecer-se como um conjunto de princípios aplicáveis a qualquer tipo de turismo que se relacione com a natureza. Creio que tal evolução será benéfica para a conservação. Evidentemente, o que importa não é a escala ou o objetivo, mas o impacto... Umas poucas sementes, transportadas na lama das botas de um caminhante, podem introduzir uma erva daninha intrusa em um frágil ecossistema montanhoso”.*

O modelo de cluster possibilita uma estrutura para análise mais ampla que o do modelo de distrito industrial, que pode ser visto como um sub grupo do modelo de Porter. O setor de serviços pode ser caracterizado como uma “indústria”, lembrando-se que o setor terciário da economia tende, visivelmente, a continuar crescendo na sociedade pós-industrial.

Para Porter, as estratégias de vantagem competitiva são construídas por estas três dimensões: diferenciação, liderança de custo (através da economia de escala e da especialização) e da segmentação de mercado. Para ele, clusters são concentrações geográficas de empresa interconectadas, fornecedores especializados, fornecedores de serviços, firmas em indústrias correlacionadas e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências padronizadas e associações de comércio), em particular, campos que competem, mas que também cooperam.

Por outro lado, para a análise de diagnóstico de um determinado território se torna importante o uso do assim chamado “diamante”, instrumento este de 4 elementos básicos , abaixo descrito de forma gráfica:

QUADRO 7 – A Dinâmica dos Espaços Turísticos

Espaço emissor	Espaço de trânsito	Espaço	Receptor
		Sobrecargas exógenas	Sobrecargas endógenas
sobrecargas A → <ul style="list-style-type: none"> • organização do tempo de trabalho • organização do tempo de lazer • modelos culturais do lazer • modos de produção do lazer e das férias 	Sobrecarga A' exógenas <ul style="list-style-type: none"> • sobre o modo de exploração do espaço de trânsito • sobre os meios de transporte Sobrecargas B Endógenas →	Sobrecargas A' <ul style="list-style-type: none"> • concentração no espaço • concentração no tempo • concentração de alojamento, consumo, produção de serviços, oferta de transporte Sobrecargas B' <ul style="list-style-type: none"> • concentração no espaço • restrições nos modelos de exploração 	Sobrecargas Endógenas <ul style="list-style-type: none"> • sistema econômico local • sistema social • sistema ideológico • modelos culturais • organização dos poderes • sistema fundiário, estrutura de ocupação do espaço • contexto ambiental • organização dos recursos turísticos

Fonte: 29-50 bis – Baptista – (1997 : 83)

III. UM MODELO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ATUANDO EM CLUSTERS

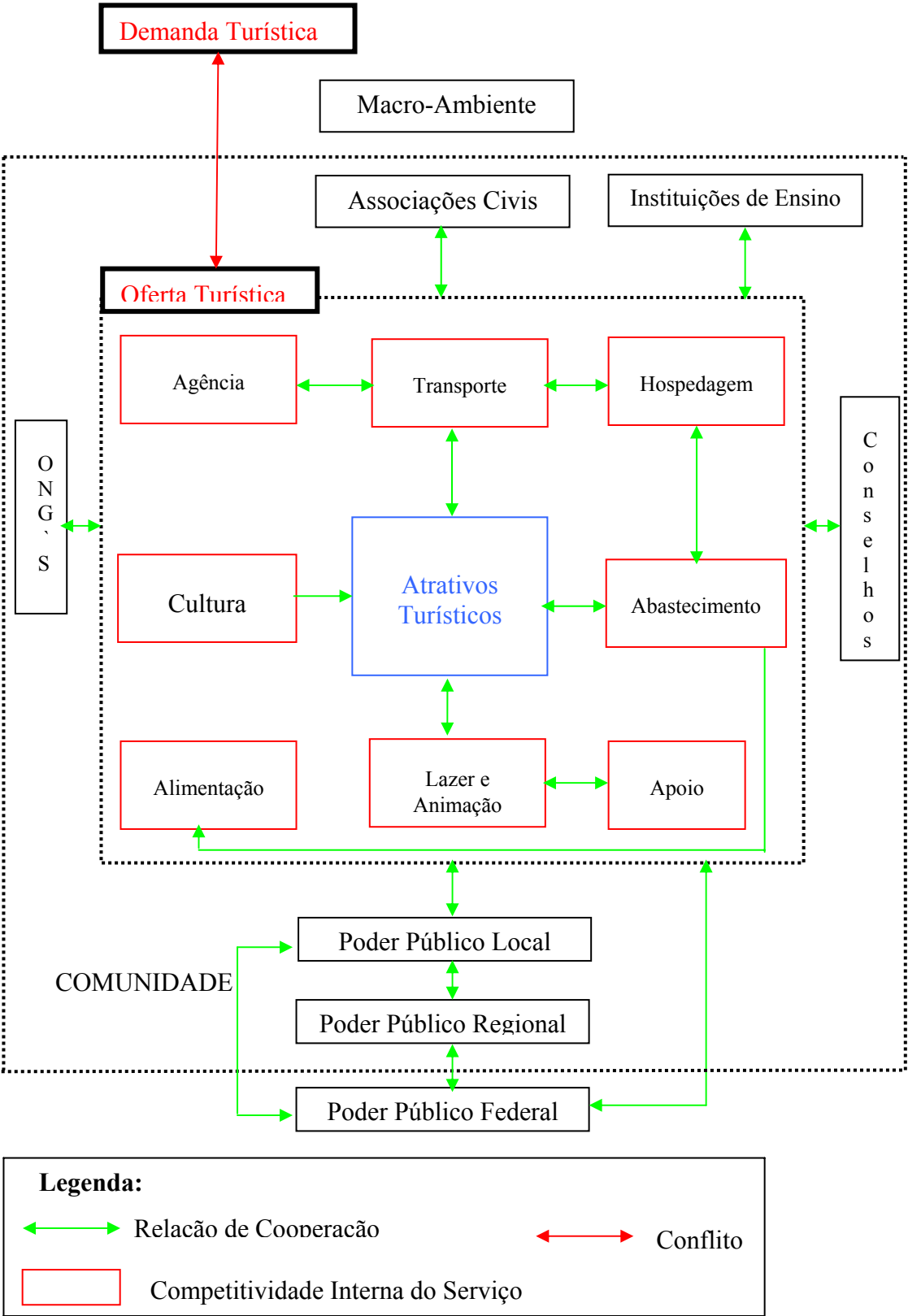
Conforme destacado como um dos objetivos gerais desta pesquisa, propõe-se um modelo de planejamento e de gestão para organizações que atuam nos clusters ecoturísticos.

1. Retomando elementos conceituais

A empresa turística não pode por si só assegurar o desenvolvimento de uma zona turística; ela representa importante contribuição para isto, lembrando-se que, na maioria dos casos, é o governo ou as entidades regionais que articulam políticas gerais que permitem a geração de empregos ou o desenvolvimento da região. Assim, o planejamento, de primordial importância para a gestão empresarial, é realizado em parte pela organização individualmente e, por outro lado, em diversos aspectos é feito por agentes que tenham acesso e competência para buscar e analisar informações que se referem ao macro-ambiente onde se inserem as organizações que operam o ecoturismo.

Enfatiza-se a necessidade da utilização de estudos de base ambiental e social, bem como os programas de monitoramento a longo prazo, para avaliar e minimizar os impactos; para isso, é imprescindível a educação do turista sobre a importância da conservação, incluindo o meio ambiente físico e a comunidade local, com sua cultura, necessidades e desejos. Outro fator relevante para o planejamento conjunto é a necessidade de ser trabalhar de forma cooperativa, com os demais agentes, as autoridades locais e as entidades civis e não governamentais.

FIGURA 2 – Proposta de Modelo de Gestão – Cluster Ecoturístico



QUADRO 8 – Detalhamento do Modelo de Gestão Para Organizações participantes de Clusters Ecoturísticos

1. Planejamento		
1.1. <u>Previsão de demanda</u>		
Agentes envolvidos	Possíveis tipos de relação	Ações de Gestão
1. Gov. Federal (política econômica) 2. Gov. Municipal (Planos de Ação e/ou regulamentação) 3. Associações da categoria (ações coletivas p/incrementar a demanda)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação de informações • Eventual conflito de interesse empresarial X social ou público X privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de Pesquisas de Mercado • Buscar assessoria técnica para confirmar previsões de demanda • Buscar formas de gerenciamento da demanda para superar a sazonalidade característica da atividade turística
1.2. <u>Oferta Turística</u>		
Governo Federal (Embratur) Secretarias Estaduais de Turismo Secretarias Municipais de Turismo Conselhos de Turismo Associações ligadas ao segmento turístico Gestores de Atrativos Escolas de Turismo Prestadores de Serviços Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • assessoramento técnico • convênios e outras parcerias internas e externas aos clusters 	<ul style="list-style-type: none"> • intensificar o relacionamento com os agentes locais e externos (Governo, Estabelecimentos de ensino, Associações Cívicas, outros clusters ecoturísticos)
1.3. <u>Investimentos de Médio e Longo Prazo</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física • Equipamentos técnicos • Capacitação de pessoal 		
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes Financeiros Públicos e Privados • Instituições Cívicas e ONG's • Organizações do segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação intelectual (para planos e projetos) • Cooperação financeira para os projetos • Associativismo para formação de fundos para os projetos • Conflito de objetivos (econômicos X sociais) ' 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar assessoramento técnico capacitado para projetos técnicos de instalações, equipamentos e softwares; • Participar da consolidação de fundos associativos para viabilização de projetos do cluster • Buscar parcerias com entidades cívicas e governamentais para formação de pessoal
Agentes envolvidos	Possíveis tipos de relação	Ações de Gestão
1.4. <u>Definição de Estratégias</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Mercadológicas • Tecnológicas • Financeiras • Recursos humanos 		
<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas e privadas votadas para o segmento ecoturístico • Associações Cívicas e ONG's internas e externas ao cluster • Empresas concorrentes na atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação técnica para os diversos enfoques da gestão • Possíveis conflitos de interesses entre empresas da mesma atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoio técnico nos atores externos ao cluster para definir as estratégias • Buscar diferencial competitivo e, ao mesmo tempo, complementaridade entre organizações da mesma atividade • Desenvolver dinâmica inovativa através de trabalhos conjuntos

		com representantes das várias atividades turísticas do cluster
2. Cooperação		
2.1. Gestão dos produtos		
A) para operadores de atrativos turísticos		
<ul style="list-style-type: none"> • Poder Público (Federal, Estadual e Municipal) • Conselhos, Entidades Cíveis, ONG's • Outras organizações desta atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência legal (Legislações e Regulamentações) • Acordos regionais e locais • Cooperação e conflito de interesses econômicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar o cumprimento de Leis, Normas e Decisões dos órgãos competentes • Mobilizar-se para remover possíveis obstáculos, quando questionáveis • Estruturar os produtos turísticos (esportes, passeios, programações culturais etc) • Buscar complementaridade na oferta de atrativos
B) para prestadores de serviços turísticos		
<ul style="list-style-type: none"> • Legisladores (Governo ou Entidades Cíveis) • Conselhos, Entidades Cíveis, ONG's • Concorrentes na atividade de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeição à obrigatoriedade das exigências legais/normativas • Cooperação entre prestadores de serviços (das diversas atividades) e outras entidades do cluster • Conflito entre interesses privados e públicos • Forte competitividade entre os concorrentes da mesma atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • administrar o cumprimento das leis e normas • buscar criatividade coletiva na definição de novos "produtos" • (a saber, novos serviços turísticos), de forma complementar e inovadora entre os segmentos (hospedagem, alimentação, transportes, recreação e cultura) • Superar o foco introspectivo, a inércia, a inflexibilidade e a acomodação
2.2. Gerir os preços		
Agentes envolvidos	Possíveis tipos de relação	Ações de Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Legisladores (governo ou entidades cíveis) • Agências emissoras • Operadoras de turismo • Conselhos municipais e Associações do segmento • Concorrentes na atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência entre agentes emissores e receptores no sistema turístico • Concorrência pode ser muito forte neste item; • Provável difícil cooperação entre os concorrentes na atividade • Possível reação à cobrança e repasse de contribuição aos fundos 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a gestão de preço dentro de estratégias globais da organização, tais como de diferenciação holisticamente competitiva, abrangendo todo o "sistema turístico" (do emissor até o receptor) • Desenvolver no cluster a filosofia de estratégia associativista e de postura ética perante os turistas e os concorrentes na atividade • Definir políticas de preços para alta e baixa temporada dentro desta postura ética e de forma coerente com outras ações para gerenciar a sazonalidade típica da atividade turística
2.3. Gerir a comunicação		
Agentes envolvidos	Possíveis tipos de relação	Ações de Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Emissores (nacionais e internacionais) • Agências de viagens e Operadoras • Agentes governamentais e Conselhos • Entidades Cíveis, ONG's, • Patrocinadores • Organizações de ensino voltadas para o turismo e/ou 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível desinteresse de alguns concorrentes por ações de cooperação e preferência por soluções individuais • Forte disputa entre concorrentes para se destacar na divulgação • Ou, por parte de outros, busca de soluções coletivas para comunicação do cluster complementada com a 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e/ou fortalecer a postura de cooperação entre todos os agentes do cluster para crescimento da imagem institucional • Utilizar o item "comunicação" para implantar a postura de cooperação no cluster • Participar da comunicação institucional do cluster

conscientização ecológica	<div>divulgação individual dos participantes do cluster</div> <ul style="list-style-type: none"> • Possível interesse das instituições de ensino voltadas para o turismo e/ou conscientização ambiental • Possível interesse de organizações empresariais ou não no patrocínio ou apoio de eventos a serem realizados pelo cluster 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de feiras, congressos, workshops e outros eventos que divulguem o cluster • Gerir com competência técnica o processo de comunicação da organização (adequada ao público-alvo, escolha da mídia na melhor relação custo X benefício, controle efetivo dos resultados das campanhas etc) • Realizar trabalho de comunicação nos pólos emissores de ecoturismo (campanhas abertas, ações dirigidas a Agências e Operadoras de Viagens) • Relacionar-se com instituições de ensino para divulgação das vantagens dos passeios ecoturísticos para a formação ambiental dos alunos • Implementação de programas adequados de marketing de relacionamento (programas realistas de fidelização de clientes, para os visitantes que sinalizam interesse em voltar ao cluster)
---------------------------	--	---

2.4. Desenvolvimento de Capacitação Profissional

Agentes envolvidos	Possíveis tipos de relação	Ações de Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Organizações governamentais, não governamentais (ONG's) e civis de fomento ao desenvolvimento profissional • Consultorias especializadas no desenvolvimento de recursos humanos e Universidades focadas nestes programas • Organizações prestadoras de serviços ecoturísticos e as de operação dos atrativos • Comunidade Local 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação para redução de custos (formar grupos financeiramente viáveis); • Cooperação para troca de experiências para melhoria da qualidade geral dos serviços prestados pelo cluster • Falta de espírito de cooperação com o cluster (aguardar o treinamento oferecido por outras empresas para depois tirar delas os funcionários já treinados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover no cluster o espírito de capacitação profissional para a obtenção de padrão elevado de qualidade nos serviços prestados ao visitante; • Planejar equipes multifuncionais para as atividades da organização; • Estabelecer política adequada de admissão (pessoas com perfil adequado a estas atividades) • Elaborar plano de capacitação para esta multifuncionalidade • Contratar consultorias especializadas em desenvolvimento de RH, quando for indicado • Participar de eventos de reciclagem na gestão de RH • Valorização dos recursos humanos locais • Buscar novas referências de capacitação profissional (benchmarking) nacionais e internacionais

2.5. Conscientização Ecoturística

Agentes envolvidos	Possíveis tipos de relação	Ações de Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Legisladores: <ul style="list-style-type: none"> - Internacionais - Federal - Estadual - Municipal • sobre manejo de áreas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação institucional <ul style="list-style-type: none"> - ONG's, órgãos governamentais, corporações de fiscalização e policiamento ambiental - ensino : educação ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização quanto às Leis, Normas e Diretrizes • Atualização quanto a novos conceitos, técnicas e tendências relativos ao ecoturismo (nacionais e internacionais)

<p>unidades de conservação etc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestores públicos e privados dos pólos regionais (Consórcios) • Instituições: <ul style="list-style-type: none"> - ONG's - Associações Civis - de ensino (Fundamental, médio e superior) - de pesquisa (energia, lixo, saneamento etc) • Agências de viagem (emissoras) • Operadores dos Atrativos do cluster • Prestadores dos serviços turísticos do cluster • Empresas em geral com programas sociais voltados para conscientização ambiental • Mídia em geral 	<ul style="list-style-type: none"> - organizações de pesquisa voltadas para a preservação ambiental - parcerias: público/privado - conflitos: <ul style="list-style-type: none"> - econômico (maximização da exploração turística X restrições de manejo) - serviços ecoturísticos e comunidade local (segmentos não envolvidos no cluster) 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar instituições com melhor atuação ambiental por ocasião de contratação ou encaminhamento para atrativos ou serviços turísticos • Elaborar e implantar nas organizações planos internos de conscientização e capacitação para gestão ambiental • Buscar certificações ambientais (ISO 14.000 ou outras) • Estabelecer parcerias com Associações e ONG's caracterizadas pela filosofia preservacionista • Utilizar tecnologias e sistemas ambientalmente corretos (ex. energia solar, reaproveitamento sistêmico da água nas instalações prediais, reciclagem de materiais etc) • Oferecer instalações disponíveis e adequadas, quando possível, para cursos e palestras sobre preservação ambiental • Participar ativamente de eventos locais e em outras localidades para reciclagem e multiplicação de conhecimentos na área ambiental
---	---	---

1.1. Planejamento

Com relação à administração do segmento turístico, o planejamento é, assim como em outras áreas da atividade econômica, uma das etapas básicas para a tomada de decisões. Uma das grandes dificuldades para a gestão do turismo se trata exatamente da incerteza quanto à demanda efetiva pelos serviços turísticos. Além da avaliação dos impactos dos cenários sócio-político, econômico, financeiro, tecnológico e fiscal sobre o setor turístico, é necessário que o planejador conheça a estrutura, os processos, os problemas, a conjuntura e o desequilíbrio do sistema turístico para que possa fazer um diagnóstico turístico confiável. Esta exigência de visão mais ampla foi considerada nos objetivos deste estudo, na medida em que o planejamento é condição para se reduzir os níveis de risco das atividades empresariais turísticas.

Faria (2001:11) reforça esta dificuldade de previsão, visto que, para a autora, "O aspecto mais crítico para o desenvolvimento do Turismo é a estabilidade da atividade turística em altos padrões de desempenho. Significa que, após o incremento das atividades turísticas em uma localidade, o freqüente decréscimo – resultante ou não de um modismo imediatista e/ou de uma depauperação das

condições locais – pode ser minimizado se o processo tiver sido planejado e as inúmeras variáveis incluídas no sistema tiverem sido analisadas e trabalhadas de modo a gerar melhores condições, mais estáveis e duradouras”.

1.2. Definindo produto

Kotler (2000: 416) assim define: “Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” e dá as possíveis alternativas: “Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”.

Como o conceito de produto é amplo e complexo, é importante que se amplie a compreensão deste termo, dada sua relevância para a composição de nosso modelo de gestão.

Partindo da premissa de se conferir valor ao cliente, Kotler (2000: 416) estabelece cinco níveis nesta hierarquia de valor. O nível mais fundamental é o benefício central, ou seja, o que o cliente está buscando de fundamental no produto demandado. Por exemplo, um hóspede de hotel está buscando “descanso e pernoite” e um passageiro procura a locomoção de um ponto inicial até seu destino.

A gestão de marketing deve transformar um benefício central em um produto básico, que, por exemplo, na hipótese do hotel, inclui um quarto com cama, banheiro, toalhas e armário.

O planejamento mercadológico prepara um produto esperado, com uma série de atributos que os compradores esperam encontrar ao buscar tal produto. Ainda no exemplo do hotel, os hóspedes esperam cama arrumada, toalhas limpas, segurança quanto aos seus pertences pessoais etc.

Como quarto nível, o bom estudo da oferta prepara um produto ampliado, na linguagem atual, excedendo as expectativas do cliente. No serviço de hotelaria, podem ser mencionados os confortos adicionais de controle remoto para os equipamentos, um ambiente agradável de flores frescas, check in e check out rápidos, refeições de qualidade e bom serviço de quarto. O alto grau de competitividade no mercado está exigindo cada vez mais criatividade neste nível

diferenciador dos produtos básicos. Evidentemente, esta ampliação geralmente gera aumento de custos, o que pode inibir a demanda, visto que os concorrentes podem optar pela estratégia de redução de custo visando os clientes que estão interessados apenas no produto básico.

No quinto nível está o produto potencial, no qual se prevê, para diferenciar a oferta, futuras transformações do nível de produto básico e mesmo já ampliado. Ainda no exemplo hoteleiro, já há vários hotéis que registram nos seus controles as preferências pessoais dos seus hóspedes e preparam as acomodações dentro destas características personalizadas.

1.3. Definindo mercados

O turismo de natureza, segundo McKercher (2002:13) “engloba ecoturismo, turismo de aventura, turismo educacional e uma profusão de outros tipos de experiências proporcionados pelo turismo ao ar livre e alternativo, é o segmento de mais rápido crescimento na indústria turística da Austrália. Em consequência disso, uma ampla variedade de oportunidades de negócios surgiu nos últimos anos. Entretanto, inúmeras questões foram levantadas sobre a conveniência de vários novos principiantes fazerem empreendimentos profissionais e lucrativos no segmento de turismo de natureza. Em geral, muitos deles são subcapitalizados, não têm experiência em turismo, nem qualificação profissional relevante; não sabem como desenvolver e comercializar produtos turísticos e não possuem conhecimentos básicos sobre a maneira pela qual o turismo funciona. Além disso, boa parte nem mesmo sabe onde pode adquirir essas habilidades”.

O mercado de turismo de natureza, segundo R. Lawson, J. Gnoth & K. Paulin apud McKercher (2002:163), é muito atraente porque tem a demografia apropriada. “Normalmente, os turistas desse mercado são afluentes, independentes, têm alto poder aquisitivo e evitam pacotes de férias normais oferecidos pelo turismo de massa”. McKercher (2002:163) acrescenta: “Além disso, são viajantes experientes que procuram novas aventuras e estão dispostos a experimentar algo novo pelo menos uma vez. Mais importante ainda, estima-se que esse mercado esteja crescendo de 10% a 30%”.

Contudo, algumas características do turismo de natureza preocupam os que pretendem entrar neste segmento. McKercher (2002:163) apresenta três características desse mercado.

1. Não se sabe, com exatidão, a grandeza do turismo de natureza, sabendo-se, porém, que é pequeno e que há grande concorrência;
2. Não se trata de um mercado unificado, abrangendo diferentes atividades;
3. É um mercado que está evoluindo rapidamente e muitos de seus usuários preferem viagens curtas, mas significativamente intensas, ao invés de duração mais longa.

Origem dos turistas de natureza:

No caso da Austrália, segundo McKercher (2002:165) um fator de grande influência na demanda pelo turismo de natureza é o nível de industrialização da sociedade emissora, sendo maior no caso de países cujo estágio de pós-industrialização já criou a consciência da fragilidade do meio ambiente e despertou a consciência da preservação ambiental. ATC, op. cit.: Tourism apud McKercher (2002: 166) o maior contingente dos turistas de natureza que se dirigem à Austrália são neozelandeses, suíços, alemães, escandinavos, britânicos, canadenses e americanos, enquanto que poucos vêm do Japão, Coréia e dos países do Sudeste da Ásia.

Níveis de gastos do turistas de natureza:

De forma geral, os níveis de gastos nas atividades de turismo de natureza têm sido maiores que os de turismo convencional, superando os gastos de turismo em geral nestes percentuais, segundo McKercher (2002:167): visitantes de parques nacionais: 19% a mais; participantes de caminhadas: 58% a mais; os alpinistas : 75% a mais e, por último, os participantes de passeios a cavalo e de safáris chegam a gastar duas vezes o padrão nacional.

1.4 - Operacionalização

- Características gerais

- Estrutura rígida determinada pela oferta
- Unidade econômica geradora de riqueza
- Objetivos de serviço e lucro
- Organização social e humana
- Estrutura formal à qual se aplicam as técnicas de gestão
- Pouca diversificação de operações e tarefas
- Demanda flexível e elástica
- Mercado nacional e internacional
- Demanda intermitente (não contínua)
- Mercado de massa
- Produto turístico elaborado e consumido no local
- Produto turístico sujeito a flutuação de preços e ao controle governamental
- Financiamento próprio ou por créditos públicos e privados
- Pessoal qualificado
- Hotéis
 - Com capacidade de alojamento reduzido e com tendência à expansão
 - Rigidez excessiva na oferta do serviço
 - Pessoal altamente especializado
 - Alto grau de segurança e continuidade
 - Gestão empresarial complexa
 - Atividade comercial flutuante devido à sazonalidade
- Restaurantes
 - tamanho pequeno e médio
 - flexibilidade na oferta do serviço
 - pessoal altamente qualificado
 - alto grau de segurança e higiene
 - demanda mais ou menos contínua
 - gestão empresarial menos complexa
- Transportes
 - alto grau de comodidade e segurança
 - excelente sistema administrativo
 - mercado sujeito a sazonalidade

- grandes investimentos em equipamento e manutenção
 - pessoal altamente qualificado
- Recreação
 - diversificação dos serviços prestados
 - alta qualidade e segurança nos serviços
 - grande força de venda
 - grandes investimentos
 - gestão e manutenção permanente
- Operadores e agências de viagens
 - atuam como canais de vendas
 - responsabilidade perante o usuário e o ofertante
 - capacidade para organizar pacotes turísticos
 - demanda elástica, em função dos ciclos de estações
 - dependência da oferta e da demanda
 - desempenha papel de ofertante (para o turista) e
 - demandante (para o prestador de serviço)
- Componentes da prestação do serviço turístico ecológico:
 - Economia
 - Sociedade
 - Política
 - Os aspectos infra-estruturais
 - O entorno meio ambiental
 - As autoridades governamentais e
 - Relações internacionais

IV. METODOLOGIA UTILIZADA PARA O ESTUDO DOS CASOS

Para a realização deste trabalho utilizamos a metodologia de estudo de múltiplos casos, descrita por Yin (1994).

Segundo Yin (1994:19) ocorre o estudo de caso quando o tipo de questão básica da pesquisa é composto por questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando o foco da pesquisa é sobre eventos contemporâneos inseridos em um contexto real.

As questões básicas colocadas neste estudo são:

- como se formam os clusters espontâneos voltados para utilização de atrativos naturais ecológicos?
- como se formam os clusters ecológicos impulsionados por ações externas, como por exemplo do poder governamental?
- por quê os *clusters* espontâneos passam a ser impulsionados ou controlados por agentes externos a eles?
- por quê as empresas entram nos clusters de turismo ecológico?
- por quê os turistas
- como se administra um *cluster* como um todo, seja na condição de atuação espontânea, seja quando impulsionado por agentes externos?

A proposição fundamental deste estudo é que o modelo proposto de gestão para as organizações participantes dos *clusters* de turismo ecológico contém estes elementos básicos:

- a demanda turística, composta pelos turistas localizados nos diversos pólos emissores;
- a oferta turística, composta pelos atrativos turísticos;
- os atores diretamente relacionados com a oferta dos serviços turísticos, a saber, os prestadores de serviços de agenciamento das viagens, de

transportes, de hospedagem, de lazer e animação, de alimentação, de abastecimento e de apoio dos demais serviços;

- os atores externos ao processo de prestação dos serviços turísticos, mas que se relacionam com eles, como apoio e como meios de regulação e controle, a saber, os Conselhos locais de Turismo, as Organizações Não Governamentais (ONG's) e a própria comunidade local;
- o poder público nas suas diversas estâncias (Federal, Estadual e Municipal).

Desta proposição fundamental, que pode ser visualizada na Proposta de Modelo de Gestão, decorrem outras pressuposições focando as relações existentes entre estes elementos básicos.

A principal correlação existente nos *clusters turísticos*, sob o ponto de vista de gestão, se processa entre a demanda e a oferta turística, visto que estes *clusters* operam com capacidade limitada de visitantes, dadas as restrições ambientais de carga. Por outro lado, o fluxo turístico apresenta oscilação ao longo dos meses, provocando as assim chamadas “alta temporada” e “baixa temporada”. Esta sazonalidade é um dos maiores desafios dos gestores das empresas que operam nos sistemas turísticos, de forma geral, e que se repetem no caso dos *clusters* de ecoturismo.

As relações existentes entre os diversos atores que operam nos *clusters* turísticos oscilam entre o conflito e a cooperação, prevalecendo, no entanto, as relações de cooperação, por influência das características do perfil predominante dos turistas e dos valores preservacionistas inerentes aos *clusters* ecoturísticos.

Os critérios para a escolha dos casos se basearam no atendimento do maior número possível de pré-requisitos conceituais dos *clusters* turísticos e na possibilidade da aplicação do conceito de gestão proposto para outros agrupamentos turísticos com características semelhantes.

Os casos escolhidos foram Bonito, Brotas e a Ilha do Cardoso, que puderam comprovar, ao longo da pesquisa, que atendem parte significativa das condições conceituais do *cluster* turístico.

Os principais blocos das questões levantadas nas pesquisas para cada um dos três casos estudados foram:

- como se formaram os *clusters*? De forma espontânea ou sob ação governamental?
- quais são as entidades civis e não governamentais (ONG's) que atuam sobre o *cluster*?
- como as empresas participantes dos serviços prestados aos turistas interpretam as relações de concorrência e de cooperação?
- como estas empresas gerenciam os principais aspectos componentes de suas atividades?

1. Protocolo do estudo de caso

As entrevistas foram conduzidas com base em um conjunto de questões padronizadas do tipo abertas e foram realizadas com os diversos prestadores dos serviços turísticos, com representantes do poder público local, dos Conselhos e das ONG's e, finalmente, com uma amostra de turistas. O roteiro seguido nas entrevistas se encontra em anexo.

Os elementos propostos no Modelo de Gestão, se encontram no detalhamento apresentado e estão incluídos nas questões componentes no roteiro da pesquisa.

Neste sentido, destacam-se como elementos do Modelo de Gestão e suas respectivas presenças no Roteiro de Entrevista:

- previsão de demanda: questão número 18.
- oferta turística; questões 19, 20 e 21
- relacionamentos entre estes agentes dos *clusters*:
 - poder público: questão 15

- associações civis: questões 6 e 9
- Conselhos: item 3
- ONG's
- turistas: questão 30
- concorrência: questão 13

Para a validação do *constructo* deste estudo de caso as diversas fontes de evidência foram confrontadas, durante a coleta de dados, com os vários agentes dos respectivos *clusters*, tanto para os dados de demanda de turistas quanto para a capacidade de “oferta turística”. Durante os levantamentos das informações observou-se o encadeamento das evidências, na seqüência lógica do fluxo operacional, procurando-se confirmar nos estágios subseqüentes a coerência das informações já obtidas. As entrevistas foram, na maioria dos casos, gravadas e seu conteúdo transcrito para texto. Nos casos de divergências de informações, as questões foram reapresentadas para as fontes com informações discrepantes, para a identificação das causas dos desencontros encontrados.

Para a validade interna, a análise dos dados foi realizada em confronto com os padrões estabelecidos pela legislação ambiental e outros instrumentos normativos pertinentes a cada caso.

Para a validade externa, o projeto de pesquisa buscou na escolha dos casos múltiplos as condições de generalizações analíticas, para a replicação dos resultados.

Finalmente, para a confiabilidade do estudo, a coleta de dados foi planejada e executada de forma a se garantir uma cobertura completa do sistema operado nos *clusters*, agendando-se as entrevistas com pessoas responsáveis pelas atividades-chave dos processos de planejamento e operacionalização para o funcionamento sistêmico do ecoturismo.

2. Seleção dos casos

A escolha dos casos se conduziu por razões gerais, aplicadas aos três selecionados, e outras específicas de cada um deles.

Os critérios gerais se baseiam nestas premissas:

- os locais escolhidos devem apresentar as características básicas de um cluster na “indústria” de serviço, destacando-se a existência de algum nível de concentração de atrativos da natureza e de um estágio mínimo de iniciação das atividades de turismo ecológico, quer sejam espontâneas, quer incentivadas ou regulamentadas pelo Poder Público;
- oferecerem condições adequadas para a realização da pesquisa de campo (acesso ao cluster, “massa crítica” de informações dos vários agentes que compõem a cadeia da prestação de serviço; certo grau de reconhecimento diante da comunidade acadêmica envolvida com o processo de elaboração, aprovação e posterior interesse pela leitura do produto do trabalho);
- oferecerem as características necessárias à validação da pesquisa, ou seja, da “réplica literal” para o universo de outros casos com a devida semelhança.

Seguem-se as informações básicas que esclarecem a relevância dos respectivos casos escolhidos.

2.1. Bonito

- grande quantidade e diversidade de atrativos naturais concentrados;
- forma de exploração dos atrativos, principalmente os aquáticos, ou seja, a preocupação de não comprometer a sustentabilidade;
- localização estratégica da região, ou seja, do chamado *Corredor Ecoturístico*;
- o grande número de atores participando do *cluster*.

2.2. Brotas

- grande quantidade e relativa diversidade de atrativos naturais concentrados na região;
- ênfase aos esportes radicais, mas com vinculação à natureza;

- localidade que participa de consórcio regional.

2.3. Ilha do Cardoso

- oferta turística interna ao Parque;
- pertence a um contexto preservacionista regional;
- permite avaliar condições específicas de um Parque Estadual, mas com muitas semelhanças aos outros casos escolhidos.

V. ANÁLISE DOS CASOS

1. Bonito

Esta área adjacente ao Pantanal Matogrossense, compreendida pelos Municípios de Bonito, Jardim e Bodoquena, apresenta uma série de características, a seguir listadas, que a torna um caso interessante de cluster com base no ecoturismo:

- Grande quantidade e diversidade de atrativos naturais concentrados a um raio de 50 km da sede do Município de Bonito, com rios de águas cristalinas que abrigam exuberante fauna ictiológica, cachoeiras, fauna terrestre, flora, grutas e a vista formada pelo contraste da planície com a Serra da Bodoquena, com seu relevo formado por rochas carbonáticas;

FIGURA 3 – Flutuação em Bonito – MS



Fonte: Guia ecológico Brasil – Região de Bonito – MS

- A forma de exploração dos atrativos, destacando-se os aquáticos, cuja visitação se caracteriza pela preocupação de não se comprometer a sustentabilidade da atividade, seguindo-se com rigor as técnicas de manejo;
- A localização estratégica de região, no chamado Corredor Ecoturístico (articulação formada entre os estados do Pará, Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná para a promoção principalmente do ecoturismo) e pela sua proximidade com o Pantanal Sul Matogrossense;
- O grande número de atores participando do cluster e voltados para a preservação das condições ecoturísticas da região;

Segundo Barbosa (2000:8) que adotou as modalidades de turismo de natureza sustentável e os respectivos tipos de atrativo, Bonito oferece as seguintes atividades:

- Modalidade Ecoturismo: composta pelos seguintes atrativos:
 - Visitação a grutas;
 - Flutuação (observação da flora e fauna ictiológica);
 - Trilhas e cachoeiras (caminhada com observação da flora e fauna terrestre) e
 - Turismo rural e ecológico (conhecimento de atividades rurais e conscientização ambiental).

FIGURA 4 – Gruta do Lago Azul



Fonte: COMTUR – Conselho Municipal de Turismo – Bonito – MS

- Modalidade Turismo de Aventura e Especializado, composta pelos seguintes tipos de atrativos:
 - Passeio de bote;
 - Bóia-cross;
 - Rapel e
 - Mergulho.

FIGURA 5 – Rapel



- Modalidade Turismo de Lazer, composta pelos seguintes tipos de atrativos:
 - Balneários e
 - cavalgadas

1.1. Formação do Cluster

Segundo informações fornecidas pela assessoria do COMTUR (Conselho Municipal de Turismo), a atividade turística foi desenvolvida espontaneamente no início da década de 90, com a vinda de visitantes interessados nos recursos naturais da região. A partir deste início espontâneo das atividades turísticas, foram criadas ferramentas para a profissionalização dos serviços e a qualificação das pessoas envolvidas nestas atividades. Criou-se, então, dentro do “Programa Nacional de

Municipalização do Turismo” o “Pólo Ecoturístico da Serra da Bodoquena”, ao qual pertence Bonito.

As legislações correlatas à atividade turística de Bonito abrangem os sítios turísticos e se referem às leis ambientais de âmbito federal, estadual e municipal. Também de destaca a regulamentação do IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Turístico Natural” sobre as atividades desenvolvidas pelo turismo local.

Destaca-se, como órgão de estreita relação com o cluster, o COMTUR (Conselho Municipal de Turismo), já acima mencionado. Como ação implementada pelo poder público para controle das regulamentações destaca-se o Voucher Único, como instrumento de gestão da receita municipal e de outros aspectos operacionais relativos aos serviços prestados pelos atrativos turísticos e pelos outros agentes participantes do cluster.

Outros fatores de controle utilizados por Bonito são a regulamentação da atividade de guia turístico, a proibição do uso de barcos a motor e o próprio Plano Diretor do Município que organiza e orienta a construção de empreendimentos históricos no município.

As entidades civis que atuam sobre o cluster de Bonito, participando da composição do COMTUR, são:

1. Associação dos Proprietários de Atrativos Turísticos de Bonito e Região – ATRATUR;
2. Associação Bonitense de Agências de Ecoturismo – ABAETUR;
3. Associação de Guias de Turismo de Bonito – AGTB;
4. Associação de Transportes de Bonito – COOPERBON;
5. Associação Comercial e Industrial de Bonito – ACIB;
6. Sindicato Rural de Bonito – SRB;
7. Associação dos Proprietários e Operadores de Bote – APOB;
8. Associação Bonitense de Hotelaria – ABH;

As organizações não governamentais que atuam sobre o cluster de Bonito são:

1. Associação Amigos do Mimoso, atuando na conservação dos recursos hídricos do Rio Mimoso;
2. Fundação Neotrópica, que atua no Plano de Eco-Desenvolvimento do “Parque Nacional da Serra da Bodoquena” (PNSB).

A infra-estrutura para a prestação de serviços ao turismo em Bonito se compunha, em janeiro de 2004, dos seguintes prestadores de serviço:

1. 24 agências de viagem e turismo;
2. 77 estabelecimentos de hospedagem (hotéis e pousadas);
3. 80 guias turísticos associados;
4. 32 atrativos turísticos.

1.2. Dimensão local e regional

Dentro da discussão sobre os limites geográficos do ecoturismo, temos alguns depoimentos que evidenciam a tendência de ampliação dos limites sistêmicos da gestão do turismo, abrangendo outros municípios em uma integração regional.

Ana Cristina, assessora do COMTUR de Bonito, assim definiu, em entrevista realizada no escritório do Conselho, esta abrangência:

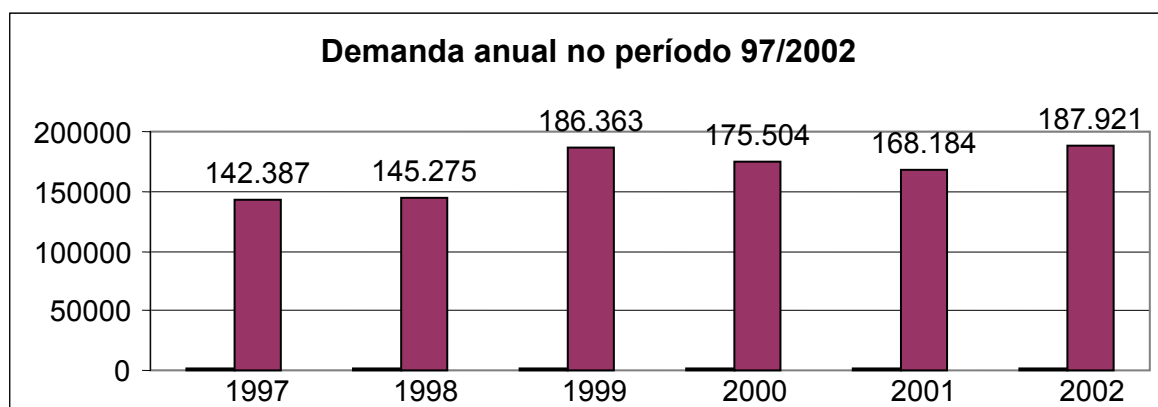
“Porque nós trabalhamos com Bonito, mas na verdade o que se busca agora é a regionalização desse turismo; então, o que está se buscando para trabalhar é o Pólo Ecoturístico da Serra da Bodoquena”

FIGURA 6 – Pólo Ecoturístico da Serra da Bodoquena

Fonte: Site <http://mapas.terra.com.br/>

1.3. Diagnóstico da Demanda Turística

Conforme se pode visualizar no gráfico abaixo, o comportamento da demanda turística anual por Bonito revela tendência de certo crescimento no período coberto pelos dados do próprio Município.

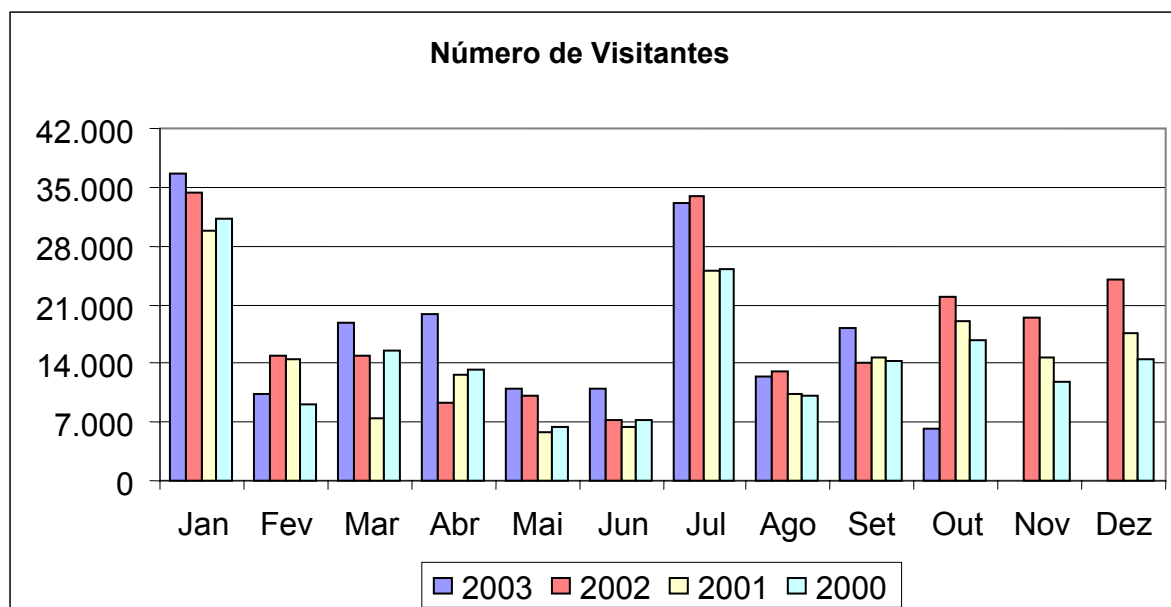
FIGURA 7 – Demanda Turística para Bonito

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bonito

Contudo, conforme se percebe pelo gráfico abaixo e também constatado por Peralta (2004), existe considerável diferença entre a demanda apresentada na

alta e na baixa temporada, podendo-se se comprovar esta variação pelos gráficos que se seguem.

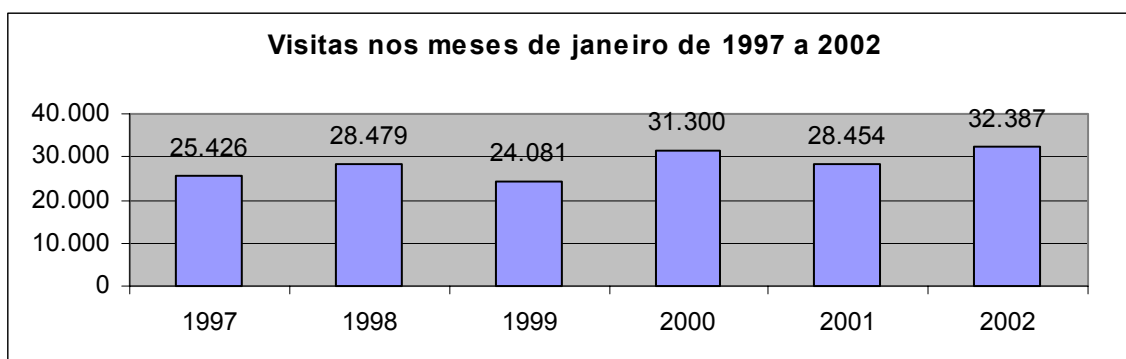
FIGURA 8 – Variação da Demanda Mensal



Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bonito

Considerando a evidente sazonalidade com significativo aumento da demanda nos meses de janeiro e julho dos anos compreendidos no período em análise, seguem-se os gráficos detalhando os números deste dois meses atípicos no período em análise. A seguir, a demanda do mês de janeiro, nos anos de 1997 a 2002.

FIGURA 9 – Visitas em janeiro

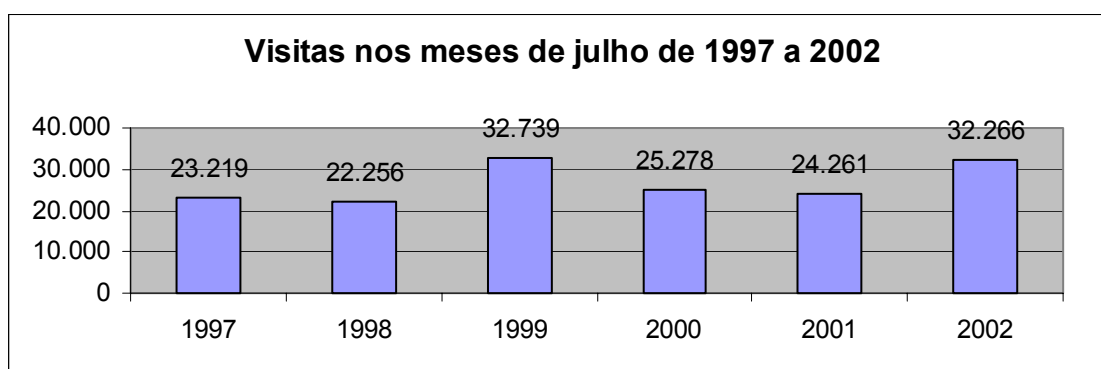


Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bonito

Ao lado da percepção da alta sazonalidade, observa-se, também, que o número de turistas no mês de janeiro revela uma tendência de aumento ao longo dos anos, ou seja, de 27% de 1997 a 2002, apesar de oscilações durante o período em análise.

O segundo mês de alta demanda, que coincide com as férias de julho, também revela crescimento ao longo destes seis anos, porém com índice superior ao mês de janeiro, ou seja, atingiu uma elevação de 39% quando comparado o número de visitas em 2002 com o de 1997.

FIGURA 10 – Visitas em julho



Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bonito

Esta questão da variação de demanda ao longo dos meses do ano, tendo seus “picos” em janeiro e julho, se constitui o principal desafio tanto para a gestão pública local de Bonito, quanto para os seus vários segmentos prestadores de serviços turísticos.

Eu acho que compete ao município tentar elaborar uma política de baixa temporada em parceria com todos, porque os atrativos, na sua maioria, são particulares. É o negócio do proprietário rural que tem o turismo também dentro da sua propriedade; quer dizer, é um negócio particular dele, e isso a gente não tem como intervir na questão de elaboração de preço e tudo o mais, porque é um produto dele, mas acho que nós, como já levamos uma idéia no ano passado, vamos insistir nela esse ano de novo e estabelecer uma política de baixa temporada no município, uma política que envolva todos os segmentos participantes e mais o comércio da cidade. Uma coisa

que eu vi parecido lá na Espanha em Madri é uma tarjeta amarela que você compra e todo mundo que tem aquela tarjeta tem um desconto naquele lugar.

Sr. Martins – Secretário de Turismo de Bonito

Como base nas entrevistas realizadas com os turistas, alguns pontos se destacaram na análise por eles feitas quanto aos serviços prestados pelo cluster de Bonito. Houve praticamente uniformidade na avaliação que fazem dos preços praticados nos atrativos, ou seja, os turistas acham elevados estes preços, embora gostem muito dos passeios e das atividades praticadas, principalmente, as aquáticas. Esta percepção do preço cobrado se reforça quando se trata de pais de família que vão para os passeios com a esposa, dois ou três filhos e, em alguns casos, mais pessoas da família, como os avós das crianças.

Alguns outros turistas, mais críticos, fizeram uma avaliação das condições de capacitação das pessoas que trabalham prestando serviços turísticos e entendem que há falta de preparo técnico-profissional para estes prestadores serviços. Um destes turistas entrevistados e que, por coincidência é responsável pela área de turismo em um município da Região Sul do Brasil, fez as seguintes declarações:

Eles deixam a pessoa perdida, porque ela não sabe para onde vai, porque não conhece. Eu, como é a primeira vez que estou aqui e como não conheço o local, não sei se dá para ficar meio dia ou dá para ficar o dia todo no outro local; meio dia ou o dia todo/ Quer dizer: quem teria que fazer isso aí seria esse grupo que conhece tudo para orientar. As moças que nos orientaram lá na recepção disseram assim “dizem que a barra do Sucuri é muito bonito” “Dizem”!!! Dizem não, têm que conhecer. Porque lá na gruta tal eu nunca fui mas é muito bonito”. Acho que tem que haver um preparo, primeiro para essas pessoas para atenderem o turista e também um esclarecimento melhor dos aspectos da ecologia e em que período a gente pode fazer, se o período é três dias ou quatro dias e que se cobre isso no pacote. Você fica perdido pois vê um cobrando cinquenta e cinco e outro cobrando cento e dez para o mesmo trajeto”.

Sr. Alcione

Há outros locais do território brasileiro, embora oferecendo atrativos ecoturísticos diferentes de Bonito, que também começam a se destacar na divulgação e na efetiva demanda pelos turistas que se identificam com estes atrativos. Podem ser citados: Jaciara (MT); Nobres (MT); Brotas (SP); Paulo Afonso (BA); Chapada Diamantina (BA), Chapada dos Guimarães (MT), Chapada dos Veadeiros (GO), além de outros como Lençóis Maranhenses (MA) e o Parque Nacional do Jalapão (TO)

1.4 - Infra-Estrutura

Saneamento:

A população total do município era de 16.956 habitantes, pelo censo de 2000 (IBGE), sendo 12.928 habitantes na região urbana e os restantes 4.028 na zona rural.

Para a quase totalidade da população urbana acima, a cidade conta com sistema de captação de esgoto, porém está em processo de parceria com a Petrobrás para instalação de sistema de tratamento de esgoto para o município, pois este problema sanitário existe há cerca de 20 anos em Bonito. Em 1993, o governo de Pedro Pedrossian iniciou a montagem de uma estrutura para atender a cidade com projetos de saneamento, mas o projeto não teve prosseguimento, segundo informação veiculada na mídia, por ocasião da assinatura do contrato da Petrobrás para a parceria acima referida, em 14 de novembro de 2003.

Constatou-se na administração municipal de Bonito uma preocupação com a questão do tratamento do lixo urbano, com destaque para o lixo hospitalar, dado o risco de contaminação.

FIGURA 11 – Veículo de coleta de Lixo Hospitalar



Fonte: Foto do autor

Aeroporto:

Esta parece ser uma questão já bem polemizada na cidade, com muitas opiniões divergentes e muita crítica à construção de um aeroporto de categoria internacional no local.

Pergunta: O que você acha da construção do aeroporto em Bonito?

Eu acho que o aeroporto não vai descaracterizar, apenas por um motivo: porque Bonito tem o suporte de carga dele, então ninguém vai vender mais do que ele aguenta, de jeito nenhum, essa coisa toda, com pré reserva e tudo.

O que eu estou brigando muito em relação a essa parte de aeroporto é que está me dando muito medo: se chama exatamente material humano, pois o material humano é péssimo aqui.

Juca – Agência Igarapé

Mas eu teria que ter realmente um pouco mais de confiança, o que agora está todo mundo esperando, o aeroporto, dizem que o aeroporto vai ser a salvação da lavoura: eu não acredito.

Célia - Ex-proprietária de pousada

Sistema de Administração do fluxo turístico (Voucher único)

O número crescente de agências da cidade e os problemas advindos da falta de um procedimento único para o atendimento do turista provocaram a tentativa de unificação do sistema pela padronização do voucher. No estágio inicial do turismo, não havia um documento único para controlar o encaminhamento do turista ao atrativo, tampouco uma forma única e respeitada por todos, para o desdobramento do processo, como a retenção dos valores devidos ao guia, ao atrativo e impostos municipais.

Os principais problemas da falta de sistematização recaíam sobre as agências locais que, como fiéis depositárias de todos os valores advindos da arrecadação dos ingressos, tinham dificuldades de gerenciar seu fluxo de caixa, em virtude da necessidade de repassar valores a vários donos de atrativos sem uma regra fixa em termos de data ou prazo de recebimento.

A proposta de Voucher único foi desenvolvida no Conselho Municipal de Turismo, em 1995, pela resolução normativa nº 009. Como alvos principais de problemas a serem resolvidos pela padronização do sistema, estabeleceu-se que o Voucher seria a base para o fato gerador do ISS e, a partir de seu registro, o município poderia contar com uma estatística confiável, acerca do número de visitas a cada atrativo turístico.

Atualmente este sistema está funcionando regularmente e o sistema de arrecadação do ISS foi terceirizado e está a cargo de uma organização privada que utiliza o sistema ISSQN.

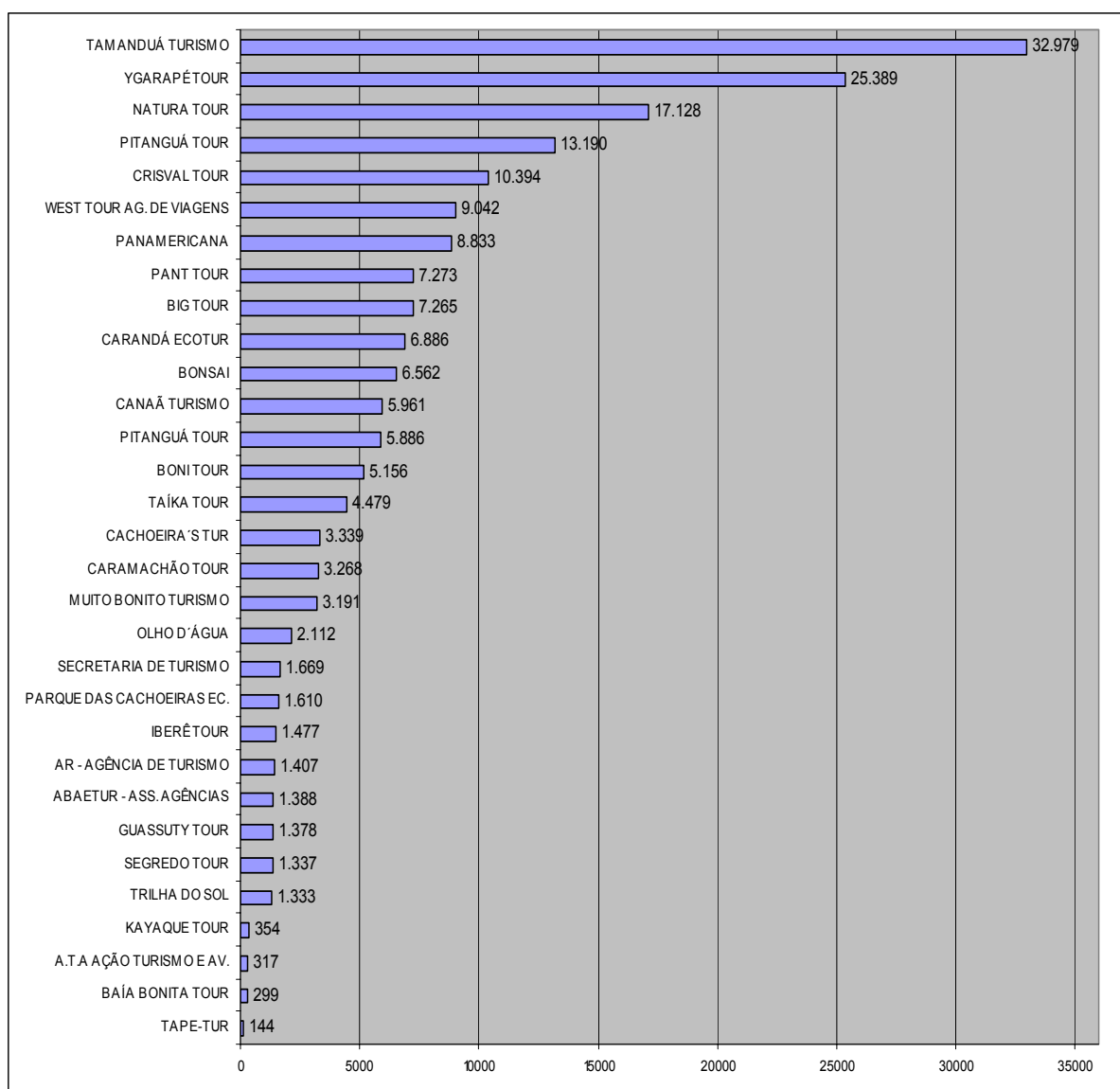
1.5. Gestão Empresarial

As características de alta sazonalidade acima demonstrada afetam diretamente o planejamento econômico e financeiro das empresas que atuam no cluster de Bonito.

Por outro lado, há uma distribuição muito heterogênea no atendimento aos turistas, seja por parte dos hotéis e pousadas, seja pelas próprias agências de turismo, como se pode ver pelos gráficos abaixo, confirmando a concentração em poucas delas ao longo destes últimos anos. Embora haja ações de cooperação entre

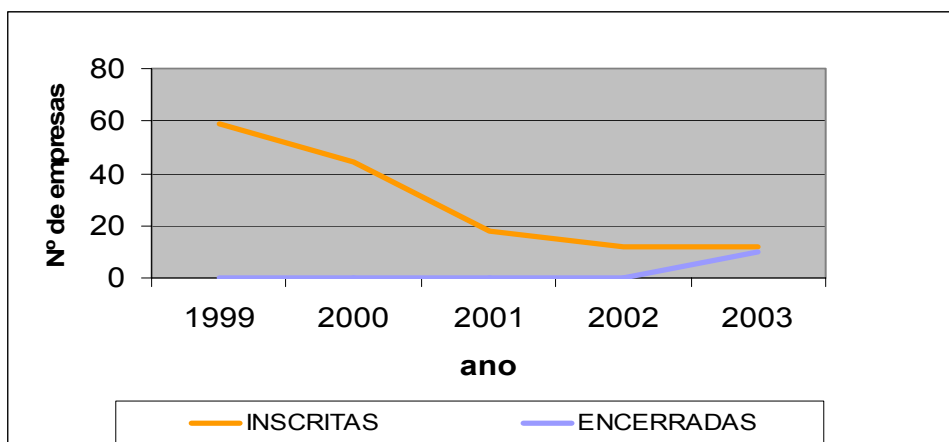
elas, principalmente na alta temporada, quando procuram distribuir o excesso de pessoas (quando o número de pessoas ultrapassa o limite que podem encaminhar para os passeios mais demandados pelos turistas) entre outras agências, na baixa demanda a competitividade se acentua e torna a disputa pelos turistas muito acirrada.

FIGURA 12 – Visitantes por Agência - 2003



Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bonito

Empreendedorismo:

FIGURA 13 – Abertura e Fechamento de Empresas Turísticas

Fonte: Prefeitura Municipal de Bonito – MS – Setor de Arrecadação

Quanto ao segmento de restaurantes, as entrevistas com os turistas indicaram que boa parte deles, principalmente os mais informados e exigentes quanto a boas opções para as refeições, gostaria de encontrar na cidade melhor nível de casas de alimentação, com melhor mão-de-obra para os serviços.

Na entrevista com o proprietário de um restaurante especializado em peixes, se percebem as difíceis condições do início de uma atividade empresarial para esta área.

Na verdade quem começou o Cantinho do Peixe foi a minha mãe. Eu nem morava aqui, eu morava em Campo Grande e trabalhava como assalariado até quando ela veio tentar a sorte aqui em Bonito. Ela tentou trailer, não deu certo,; começou a trabalhar como diarista, lavando e fazendo serviços gerais. Logo apareceu um serviço aqui de cozinheira, sendo que em Campo Grande ela já trabalhava como cozinheira de marmita; assim entregava mensalista marmitex; aqui surgiu um emprego de cozinheira num restaurante do antigo mestre João , que fazia já esses peixes; ela começou a trabalhar com ele, que começou ensinar ela mexer com os peixes; não sabia a mexer com peixe. Ela falou: “ se o senhor estiver disposto a me ensinar eu quero aprender”. Até então ela nem comia peixe; aí ela começou e ficou oito meses trabalhando com ele, aprendeu os pratos.

Você começa a fazer seus pratos aqui com cinco mesinhas, um fogão quatro bocas, mesas de plástico (...). foi surgindo assim, pois as pessoas eram também guias e arrumavam um pessoal; “lá tem uma dona assim, assim,” minha mãe sempre foi carismática...

Sidnei – Sócio-proprietário do “Cantinho do Peixe”

Quanto ao processo de crescimento das empresas, as circunstâncias são as mais diversas, como esta ainda do restaurante especializado em peixes.

.... continuou crescendo e nem nós esperávamos este sucesso todo, até meio surpreendente. Assim foi crescendo, foi crescendo que nem nós esperávamos chegar onde estamos até agora merecidamente. A esta altura veio a revista Quatro Rodas, chegou um repórter e comeu o peixe e nos entrevistou. De repente falou que ia sair na revista Quatro Rodas, nem sabia o que era direito e então já veio o sucesso...

Sidnei - Sócio do Restaurante “Cantinho do Peixe”

A entrevista que se segue é de um dos empresários pioneiros na cidade de Bonito. O assim conhecido “Juca” relata sua história empresarial:

O meu pai chegou aqui e eu cheguei junto com ele em 70. Viemos de Santa Catarina do Litoral, Itajaí, e viemos para cá. Meu pai tinha uma fábrica de bateria em Santa Catarina e viemos para cá para mexer com oficina mecânica; na verdade ele queria um lugar no meio do mato, pois ele gostava na época dessa coisa; não existia ecologia, nada, gostava de caçar, pescar, enfim então juntava o útil ao agradável. No entanto, para você ter uma idéia, eu soube agora, eu não sabia, na época que a gente chegou na cidade parece que tinha quarenta e dois carros, alguma coisa assim, então era complicado uma oficina mecânica, mas na verdade daí deu certo. Daí passamos para a churrascaria, de churrascaria o meu pai fez a primeira lavoura mecanizada, onde a gente produzia a semente de arroz, na época não existia soja, o plantio de soja era mais arroz.

Juca – Empresário - Igarapé

Em que outras atividades você investiu?

Eu tenho outras atividades como o bote, pois eu faço o passeio no Rio Formoso, que é o bote no rio Formoso. Ele não é um rapel, mais um passeio ecológico, não tem aventura, nada, e também inventei um passeio aqui em Bonito, passando pela estrada Boiadeira; o nome é sugestivo: a rota Boiadeira, que é justamente uma estrada onde passa a boiada que vem do Pantanal e desvia da cidade. A gente passa pelos quatro ciclos lá e de vez em quando a gente passa também pelas boiadas, pois o turista gosta de ver esta coisa toda. Faço a parte de mergulho também, o mergulho com cilindro onde eu tenho várias modalidades de mergulho. Eu tenho mergulho desde o “batismo”, para a pessoa que não tem credencial; essa coisa toda e até o mergulho de caverna que requer já um credenciamento a mais, ou seja o de caverna. Sou o responsável pelo mergulho lá em Anhumas; faço também Discovery que são os barquinhos e os mergulhos em caverna

Juca - Empresário – Igarapé

Por outro lado, há casos de insucesso empresarial em Bonito, sendo que uma ex-proprietária de pousada prestou longa entrevista relatando o processo de abertura e de fechamento de sua empresa e os motivos que a levaram a isso. Reproduzimos, aqui, os trechos que mais se relacionam com esta problemática.

Vim com os troquinhos que a gente tinha e conseguimos comprar uma pousada pequena. Na realidade o dinheiro realmente não era muito, e eu não tinha nenhum tipo de reserva. Mas hoje eu vejo que mesmo que eu tivesse uma reserva não era para ser colocado porque ia afundar tudo e não ia para frente.

Célia Dóris de Souza Batista

Esta entrevistada deixa clara novamente a questão da sazonalidade e seus impactos sobre a gestão das empresas:

Porque na alta é uma coisa; a baixa para quem é pequeninho não funciona. E o que você ganha na alta não cobre o que ficou para trás de jeito nenhum . Então há um ano e pouco eu comecei a perceber,

a gente vai conhecendo a cidade e vendo o movimento dela, como ela funciona. Então eu pensei que a única coisa que a gente pode fazer (eu já não estava mais pensando em mim, mas pensando num sentido de comunidade) deu pra perceber que tem bastante pousada dentro desse padrão, seja de apartamento ou pequenas pousadas. Principalmente quem paga aluguel também, como no meu caso. E eu comprei um ponto e não comprei o imóvel e saí tentando conversar com o pessoal pra gente se reunir e tentarmos fazer alguma coisa., pressionar talvez a cultura alguma coisa assim, pra gente criar uma política de baixa temporada. Porque o que é que salva a gente que somos pequenas pousadas? É a frequência e não aquela coisa de carnaval ou final de ano, não é isso que sustenta a gente, seria uma média anual, regular.

Célia Dóris de Souza Batista

Com relação à questão da cooperação entre empresários do mesmo segmento, esta mesma ex-empresária apresentou as tentativas de mobilizar a comunidade para uma solução não apenas da problemática individual, mas comunitária, no que alega não ter obtido êxito.

E como eu não tenho condições de arcar com uma despesa dessa sozinha, então eu pensei: “vamos nos reunir e pensar e criar alguma coisa e levar aos órgãos competentes”. Eu conversei com o prefeito, secretário de turismo, secretário estadual (Carlos Porto), com o governador, eu fui atrás porque realmente estava morrendo afogada. Não obtive resposta nem nenhum tipo de apoio; tentei fazer uma reunião, fui pessoalmente conversar com todos proprietários de pousada pra gente sentar dialogar e ver quais são as nossas dificuldades, criarmos realmente um plano. O gerente do Bradesco tinha uma proposta de baixa; ele mais que ninguém entende; porque o pessoal deixa de pagar; uma coisa puxa a outra. Mas não conseguimos; não obtive êxito nesse ponto.

Célia Dóris de Souza Batista

Questão da cooperação e da competitividade:

Com relação a esta questão da cooperação, reproduzimos no texto abaixo parte da entrevista com o proprietário da Agência de Viagens Carandá e que deixa clara a dupla condição de colaboração e de concorrência, reforçando, porém, mas o lado positivo, ao se colocar para ele a questão das condições de operação em um *cluster*:

Acho que é um fator positivo, porque a gente pode ser até concorrente em alguns aspectos, mas no geral nós somos parceiros, sistema de associativismo, cooperativismo. Acho que são meios de você ter mais respaldo, mais poder de barganha, você ter mais representatividade. Então, tem coisas em que às vezes você é concorrente, mas tem coisa que você, vamos dizer que é comum para todo mundo; então, de repente você vai a uma questão jurídica, por exemplo: eu não vou pagar aquilo para contratar um advogado; você tendo uma associação, você tem um departamento jurídico ou se você tem que contratar vários fatores, uma consultoria, um advogado, você contrata pela associação; quer dizer, todo mundo se cotiza e todo mundo é beneficiado também.

... quando você faz parte de um trade, acaba gerando uma amizade, um respeito; então começa a entender que as coisas são de comum interesse e há essa relação.

Cleudson - Carandá Ecoturismo
Agência de Viagens e Turismo Ltda.

Para o proprietário do restaurante “Cantinho do Peixe” o fato de estar operando em um cluster contribui mais do que fora de pólos, mas, especificamente para o negócio dele, não vê muita alteração pelo fato dele se diferenciar pela exclusividade de produto e não praticamente concorrentes na cidade, visto que os demais trabalham com diversos tipos de cozinha, não fazendo, portanto, concorrência direta para ele.

Outro proprietário de agência de viagem assim interpretou a questão da cooperação entre os concorrentes.

Mas o legal que uma agência ajuda a outra; de repente, eu preciso de um transporte eu ligo para agência dela: “olha eu preciso colocar

um turista meu”, “você tem transporte aí?” “Eu não tenho agora mas me pediram agora há pouco e a Tamandaí tem”; então a gente vai falando, vai conversando de acordo. Tem algumas agências que não respeitam, não têm este espírito de colaboração.

Cleidson - Carandá Ecoturismo
Agência de Viagens e Turismo Ltda.

Relação com Associações e com o poder público:

Com relação ao papel que as Associações de Classe têm, o mesmo proprietário da Agência de Viagens vê seu lado positivo e suas limitações no papel de agente regulador da ATRATUR - Associação dos Atrativos Turísticos.

Quem credencia uma agência para trabalhar, isto entre aspas, é o ATRATUR, que é a Associação dos Atrativos Turísticos (...) porque existe um tipo de norma interna dentro do ATRATUR, pela qual só se libera a agência se ela estiver dentro dos padrões normais, se ela tiver uma idoneidade, se ela tiver um capital social razoável; mas para isso eles estão encontrando dificuldade de conter um pouco isso; para não “prostituir” muito o mercado por aí, senão alguém na ponta da rua faz um “quiosquinho” e fala que é uma agência (como existem aqui já algumas funcionando dentro de uma garagem).

Cleidson - Carandá Ecoturismo
Agência de Viagens e Turismo Ltda.

Quanto à percepção sobre a função da Associação Comercial, a sócia-proprietária de uma casa de produtos para turistas, estabelecida já há 12 anos em Bonito, assim se manifestou:

Questão 1. Vocês são associados?

Resposta: Sim

Questão 2. Que tipo de Associação e qual a reciprocidade que o estabelecimento recebe desta Associação?

Resposta: É a Associação Comercial. Acho que só pagamos!

Neste ponto da entrevista o empresário da Agência de Viagens coloca sua visão quanto à questão da falta de preparo de alguns empresários que ingressam em segmentos sem condições financeiras, desprovidos de conhecimento da área e sem a mínima visão de mercado.

São pessoas que podem estar no mercado sem ter um preparo para tal, sem uma bagagem, sem ter feito antes uma consultoria, sem fazer uma pesquisa de mercado; aí se vê todo mundo trabalhando e se acha que isso dá dinheiro; trabalha bastante, dá bastante movimento, mais é muito ilusório; o dinheiro do turismo passa por dentro de uma agência, mas o resíduo que fica ali é muito pequeno, mas como se diz “não é o forte dele”, “está fora do ramo”, a agência recebe o dinheiro do turista, mas tem que repassar para o guia, para o passeio; ela é um fiel depositário; há muito dinheiro na mão da gente da agência, mas que tem dono, você tem que dar o destino certinho para pagar os fornecedores.

Cleidson - Carandá Ecoturismo
Agência de Viagens e Turismo Ltda.

A visão, apresentada em entrevista, sobre o COMTUR (Conselho Municipal de Turismo):

Comtur: eu participei do Comtur, é um aliado muito grande que a gente tem; o Comtur é muito importante para nós aqui, é bem atuante; tem as suas dificuldades, mas, enfim, senão tivesse o Comtur aí a gente estava com problema sério, como essas coisas que estão acontecendo em relação a esse corredor do Ecoturismo; também é outra coisa que a gente tem que tomar cuidado, porque esta vindo um aeroporto aí.

Juca – Agência Igarapé

Capacitação profissional:

Com relação às oportunidades de profissionalização, para o mesmo entrevistado do restaurante “Cantinho do Peixe” se perguntou “Que cursos você

gostaria de poder fazer aqui em Bonito? Já fez algum? onde foi? “ ao que ele respondeu:

Gostaria de fazer sobre fluxo de caixa, controle de estoque, coisas assim. Fiz pelo SEBRAE e por uma ONG; aqui tivemos uma ONG que veio dar um curso para pessoal de baixa renda (...) eu, então, fiz.

Sidnei - Sócio do Restaurante “Cantinho do Peixe”

A sócia-proprietária da loja de presentes, porém, dá suas informações sobre o apoio do SEBRAE, com um teor um pouco diferente do testemunho anterior no que se refere aos cursos:

Não temos curso oferecido pelo SEBRAE, apenas palestras. De vez em quando vem um pessoal de Campo Grande que faz palestras, mas é só palestra mesmo.

Ainda dentro da questão da profissionalização, o guia entrevistado antes do passeio “Trilha dos Animais”, deixa algumas informações sobre os cursos para Guia:

O curso é dado em Bonito mesmo, cada cidade pode solicitar um curso de guia, através da parceria SEBRAE e SENAC. Em qualquer universidade pode ser realizado este curso. A nossa parceria foi SENAC, SEBRAE, Universidade Católica Dom Bosco e a prefeitura municipal de Bonito, pois na verdade o guia já é regularizado como profissão desde 93. Nem as pessoas que se formam no turismo podem trabalhar como guia de turismo; precisa além se ter a faculdade também fazer um curso profissionalizante.

Nós temos curso para guia, começando de baixo, guia regional, no nível de estado, guia nacional para trabalhar em todo país, guias de excursões; por exemplo, guia da América do Sul, para trabalhar na América do Sul e guia internacional para trabalhar em qualquer parte do mundo. Cada um deles exige um determinado idioma, ou melhor, uma determinada quantidade de idiomas.

Ainda sobre o SEBRAE, mais uma confirmação de entrevistas anteriores:

É um parceiro muito bom para nós, traz muito curso para cá, às vezes até para a própria agência; eu já cansei de pagar cursos para funcionários meus. Vão um dia, dois, eles não investem neles mesmos,; então é complicado, porque a oferta de emprego é muito grande.

Continuando a apresentação das entrevistas relacionadas com a preparação profissional, reproduzimos parte da entrevista realizada com estagiário de um receptivo para os turistas que se dirigem à propriedade chamada de Rio da Prata. Trata-se de um aluno cursando Turismo em uma universidade de Campo Grande e ele responde sobre seu interesse pela área:

Eu entrei para o curso de turismo porque eu acredito muito na potencialidade do estado do Mato Grosso do Sul na área do turismo; meus pais sempre me incentivaram a estar estudando porque eu vim de São Paulo e chegando aqui no Mato Grosso do Sul terminando o colegial eu vi uma grande possibilidade de estar estudando e entrando no mercado de turismo porque o mercado de turismo em Campo Grande, por exemplo, se for trabalhar em Campo Grande eu tinha intenção no primeiro e no segundo ano está me especializando na área de eventos e Campo Grande tem uma crescente área em eventos, mas agora vindo para cá em Bonito fazendo estágio eu tive a oportunidade de estar enxergando realmente como funciona o empreendimento em ecoturismo, turismo de aventura e eu fiquei maravilhado e creio eu que futuramente possa vir a trabalhar no eixo turístico Bonito e Jardim”.

Bruno – Estagiário do Curso de Turismo

1.6. Conclusões

1. O *cluster* de Bonito se formou espontaneamente e, ao longo dos últimos anos, foi se tornando cenário de fortes interações entre o setor público, o meio empresarial, entidades civis e organizações não governamentais;
2. É uma localidade que criou uma imagem positiva junto ao mercado e que passa o conceito de opções relativamente caras para os passeios,

mas que se recompensam pela beleza natural que os turistas podem desfrutar em condições razoáveis de segurança, com algumas exceções, como é o caso da Gruta do Lago Azul, já destacado ao longo do texto;

3. Apresenta alto índice de sazonalidade que o cluster, de forma geral, não conseguiu equacionar, resultando em freqüentes queixas por parte de empresários, órgãos públicos e comunidade local em geral, mas que não conseguiram sinergia efetiva para soluções criativas e que poderiam amenizar a enorme oscilação na demanda, tornando a oferta turística altamente ociosa na baixa temporada;
4. Parte significativa das pessoas entrevistadas reconhece que há competitividade, principalmente na baixa temporada, mas em muitas circunstâncias revelam atitudes de cooperação e em diversas áreas se percebe o reconhecimento da força que um cluster tem para a superação de problemas individuais dos investidores;
5. Há grande concentração de turistas atendidos em pequeno número de agências, enquanto diversas outras dividem um número pequeno dos demais, embora este fato parece não ter exacerbado a concorrência entre as agências;
6. O poder público não está muito presente, positiva ou negativamente, na percepção dos entrevistados, com exceção do COMTUR que é visto como o braço da prefeitura municipal e, assim, é visto muito bem por alguns dos entrevistados e como omissos para outros poucos.
7. É consensual a constatação da falta de melhor capacitação da mão-de-obra local que se sente acomodada pela relativa boa quantidade de emprego ofertado em tempos de maior índice de desemprego em outras regiões do país.
8. Quanto ao desempenho empresarial, o índice de mortalidade de empresas locais está abaixo da média geral fornecida por fontes públicas como o SEBRAE.

2. Brotas

Brotas está localizada no centro do Estado de São Paulo em uma das regiões com bom índice de desenvolvimento, tendo como base histórica de sua economia a agricultura e a pecuária, tendo, nos últimos anos, cedido espaço de suas terras para a implementação da monocultura destas três modalidades: eucalipto, cana-de-açúcar e laranja, com suas conseqüências ambientais e sociais negativas. Como se apresentam também riquezas e belezas naturais na sua região, como algumas pequenas reservas da Mata Atlântica, o Rio Jacaré Pepira e o relevo das Cuestas, torna-se convidativa à prática do ecoturismo e do esporte de aventura em quase todas as épocas do ano e está despontando como um destino de ecoturismo voltado prioritariamente para a aventura. Tem uma localização geográfica privilegiada, colocada relativamente próxima a rodovias estratégicas para acesso a cidades de sua própria região, outras de tamanho médio, mas também de curtas distâncias e, finalmente, localizada a pouco mais de 200 km da região metropolitana de São Paulo que representa grande emissor para o turismo demandado por Brotas. A origem de seu nome vem do termo “brota” que significa olho d'água, ou seja, a nascente, lugar de onde surge a água.

A escolha desta região como um dos casos para esse estudo se deve primeiramente aos inúmeros atrativos naturais e conseqüentemente muitos atores presentes e ligados à gestão ambiental e empresarial. Outro fator importante para a inclusão do cluster ecoturístico de Brotas para o estudo comparativo é a ênfase que se dá aos esportes radicais por ela proporcionados, mas que, na verdade, não se desvinculam de outros elementos ambientais que caracterizam os clusters ecoturísticos. Crescentemente, nota-se uma convergência de atividades realizadas em ambientes naturais com o despertar de valores e posturas de preservação e consciência ecológica. Este aspecto foi particularmente observado nas pesquisas para validação deste pressuposto aqui explicitado.

O fato dos atrativos de Brotas estarem em propriedades privadas também foi considerado relevante na medida em que outro caso estudado no presente trabalho é exatamente um Parque Estadual, no caso da Ilha do Cardoso, com toda

uma caracterização fundiária diferenciada deste caso de Brotas, tanto quanto de Bonito, onde a maioria quase absoluta dos atrativos também está em propriedades particulares. Estas condições de semelhança e diferenciação não impedem a replicabilidade das conclusões, visto que há elementos comuns neste campo do ecoturismo que, cada vez mais, escapam da mera atividade física praticada nas localidades ecoturísticas para se identificarem na esfera da busca de valores, experiências de contato direto com a natureza e de um envolvimento, mesmo que de certa forma inconsciente, com novas posturas de preservação ambiental e de valorização das diversas manifestações de vida no seu habitat natural.

A principal atração turística de Brotas são os esportes, como:

- **Arborismo:** Prática turística que consiste em fazer trilhas aéreas, sobre as copas das árvores, utilizando técnicas verticais;

FIGURA 14 – Arborismo



Fonte: Foto do autor

- **Cascading:** Prática turística de descida de uma única cachoeira utilizando Técnicas E Equipamentos De Canyonismo;
- **Canyoning:** Prática turística de descida de canyons e rios pela água, utilizando técnicas e equipamentos de canyonismo e natação;

- **Escalada:** Prática turística desportiva de subida por paredes verticais para alcançar o topo;
- **Rapel:** técnica de progressão vertical, usada pelos praticantes de canyonismo e alpinismo, que consiste em descer paredões de rocha, com uso de uma corda e demais equipamentos de segurança;
- **Tirolesa:** Prática turística que consiste em fazer uma travessia de um lado a outro sobre picos, morros, rios, cachoeiras, lagos, utilizando técnicas verticais;
- **Acqua Ride:** Prática turística desportiva de descida de rio ou corredeiras, colocando-se de peito em bóias individuais;
- **Bóia-Cross:** Prática turística de descida de rio ou corredeiras, usando Uma Bóia; Um Mini Bote Individual.
- **Canoagem:** Prática turística desportiva de descida de rio ou corredeiras, usando caiaques na modalidade slalom;
- **Duck:** Prática turística de descida de rio ou corredeiras, usando caiaques infláveis;
- **Floating:** rafting de nível mais leve, ideal para crianças;
- **Hidrospeed:** Prática turística de descida de rio ou corredeiras, usando uma prancha e nadadeiras;
- **Caminhadas:** Prática turística de passeios individuais e coletivos feitos a pé , por trilhas e caminhos que cruzem ambientes naturais;
- **Cavalgadas:** Prática turística de passeios eqüestres, individuais ou coletivos, percorrendo trilhas, caminhos e pequenas estradas vicinais;
- **Mountain Bike:** Prática turística desportiva de passeios de bicicletas adaptadas para percorrer terrenos acidentados de terra como trilhas, caminhos e pequenas estradas vicinais e
- **Raid:** corridas de aventura.
- **Rafting:** Prática turística desportiva de descida de rio ou corredeiras, usando bote inflável e remo, para grupos de 5 a 6 pessoas;

FIGURA 15 – Rafting

Fonte: Foto do autor

Além dos esportes pode-se fazer em Brotas o turismo rural e cultural, a pesca e a recreação infantil.

Os esportes aquáticos são realizados em sua maioria no Rio Jacaré Pepira, que corta as 13 cidades que se uniram e formaram um consórcio em prol da preservação do rio, conforme melhor detalhado no item 2,2 que trata da dimensão local e regional do cluster.

2.1. Formação do Cluster

De acordo com informações do próprio Prefeito de Brotas, Sr. Orlando Pereira Barreto Neto, que já teve seu primeiro mandato à frente da Prefeitura em 1993, podendo, portanto, reproduzir boa parte da história da cidade nesta última década, há muitos anos atrás os moradores já vinham utilizando as corredeiras para seus botes, porém sem utilização com finalidades turísticas.

Aos poucos foi surgindo a idéia de aproveitar estas suas potencialidades de pontos de atrativos naturais com possibilidades de exploração comercial. Paralelamente, por volta de 1984, inicia-se na sociedade brasileira a consciência ambiental.

Em março de 1993 a Secretaria de Assuntos de Turismo do Estado de São Paulo desenvolveu um plano para introduzir o conceito de turismo como um meio de desenvolvimento regional. No mesmo ano, a Prefeitura Municipal de Brotas criou a Secretaria Municipal de Meio Ambiente, pois acreditava no potencial que o turismo ambiental poderia gerar, elaborando um Projeto para esta finalidade.

Assim, apoiou uma agência de viagens na cidade que nasceu imbuída desta visão ecológica e que existe até hoje em Brotas, ou seja, a Agência Mata'dentro que recebeu, recentemente, a certificação ISO 14.001, que trata das políticas ambientais.

Algumas providências mais recentes têm colaborado para que Brotas se destacasse como pioneira em alguns aspectos relativos à participação da gestão pública no processo de desenvolvimento do turismo especializado na exploração de atrativos naturais.

Foi contratado um serviço de consultoria de pessoal técnico da Escola de Agronomia Luis de Queiroz (de Piracicaba), intitulado “ Uso Turístico do Ambiente Natural em Brotas – Manejo do Público Visitante”, destacando-se, entre outros profissionais, a participação da professora Dra. Tereza Cristina Magro, para avaliação adequada dos impactos sofridos pela exploração de atividades turísticas nos seus recursos hídricos e de outros tipos característicos da região.

Para consolidação da história de Brotas a Prefeitura Municipal editou em 1996 um livro intitulado “Brotas – Cotidiano & História”, com trabalho de Adriana Ramos, Leila Bussab, Monica de Souza e Sílvia Sansoni, com apresentação da Diretora de Turismo e Cultura, Maria Luiza Jordani de Andrade.

No ano de 2003, a Prefeitura Municipal de Brotas fez um grande esforço para concluir o aprovação no poder Legislativo Municipal de um conjunto de Leis voltadas para a gestão da atividade ecoturística em seu território. A Legislação sobre Licenciamento Turismo Ambiental (LTA) contém a regulamentação geral sobre as atividades turísticas e se complementa por outras Leis que, especificamente voltadas para as atividades turísticas oferecidas no município, estabelecem planos de manejo e outras regulamentações dirigidas às respectivas atividades turísticas. Foi criada uma taxa para composição de um Fundo de Turismo, pela qual se cobra

um valor determinado para as principais atividades ligadas ao turismo que geram receita dentro do Município.

A Prefeitura Municipal de Brotas tem procurado divulgar seus trabalhos pioneiros na gestão de sua atividade turística, registrando-se, entre outros, convite de universidades para apresentação da experiência implementada pela administração da gestão pública local, o que leva a cidade e a região a uma maior divulgação, atraindo visitantes e novos investidores.

Sobre o cluster de Brotas atuam 25 associações civis, como a Associação Amigos da Cultura, Associação dos Artesãos e Artistas Plásticos de Brotas, Lojas Maçônicas, Lions Clube, entre outras. Embora seja grande este número, outras poderão surgir, destacando-se que uma delas seria importante para o bom desempenho do cluster, a saber, a de Monitores Ambientais e Guias, nos moldes de outras localidades ecoturísticas.

A infra-estrutura turística em Brotas é composta pelos seguintes agentes:

- a) 19 agências de viagem e turismo;
- b) 23 estabelecimentos de hospedagem (hotéis e pousadas);
- c) 5 áreas de camping;
- d) 32 estabelecimentos de gêneros alimentícios;
- e) 8 empresas de transporte;
- f) 16 sítios ou fazendas com diversas cachoeiras e
- g) 3 casas noturnas

2.2. Dimensão local e regional

Dentro da filosofia de desenvolvimento regional, formou-se o COMDETUR (Comitê de Desenvolvimento Regional) cobrindo 17 cidades da região, incluindo-se Brotas, sendo que cada uma delas procurou utilizar suas potencialidades específicas. Em meados de 1993, a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo desenvolveu um plano para introduzir o conceito de turismo como sinônimo de desenvolvimento regional. Neste mesmo ano foi criada a Secretaria Municipal de Meio Ambiente na cidade de Brotas.

O Consórcio do Rio Jacaré Pepira teve sua origem quando o governo estadual em meados de 1984 propôs a organização de Conselhos Municipais do Meio Ambiente – COMDEMA, nos municípios. A partir de 1986 foram realizadas reuniões e concluiu-se que a solução para conservar a natureza no Rio Jacaré Pepira é tratá-lo como um todo e deveria ser organizada de forma que congregasse todos os municípios envolvidos. Nessa orientação, o consórcio foi constituído em setembro de 1986 com o nome de “Consórcio Intermunicipal para Defesa e Preservação da Bacia do Rio Jacaré Pepira – (CODERJ)”. Até 1988 o consórcio ainda não estava totalmente articulado e sofreu uma revisão passando a se chamar “Consórcio do Rio Jacaré”.

O quadro sócio –econômico tem uma ligação muito estreita com os problemas ambientais. Verifica-se a existência de usinas de açúcar e destilarias de álcool que despejam carga poluidora na Bacia do rio Jacaré Pepira

O Conselho de Prefeitos é composto por todos os prefeitos dos municípios participantes e é o órgão máximo de deliberação, responsável pela definição de sua política de atuação, sendo que o total da população dos 13 municípios participantes do Consórcio do Rio Jacaré é de 322.431 pessoas, conforme dados do Censo de 2000, do IBGE.

A preocupação com a conservação de áreas da bacia hidrográfica do Rio Jacaré Pepira, como a área da usina do Patrimônio ou do “Pantaninho”, entre outras, mobilizou o consórcio, em conjunto com o CEPAM, sobre o tratamento a ser dado às unidades de conservação, com a possibilidade de criação de opções de lazer para a população. Nesse sentido, a proposta do Programa de Ecoturismo do Departamento de Parques e Áreas Naturais – DEPAN, é uma resposta a esta questão possibilitando a conservação dos recursos naturais, a recreação em contato com a natureza, a formação de uma consciência ecológica através da educação ambiental, e a criação de uma nova fonte de recursos financeiros para os municípios integrantes do consórcio. Em 1987 foi estabelecido o encaminhamento do trabalho.

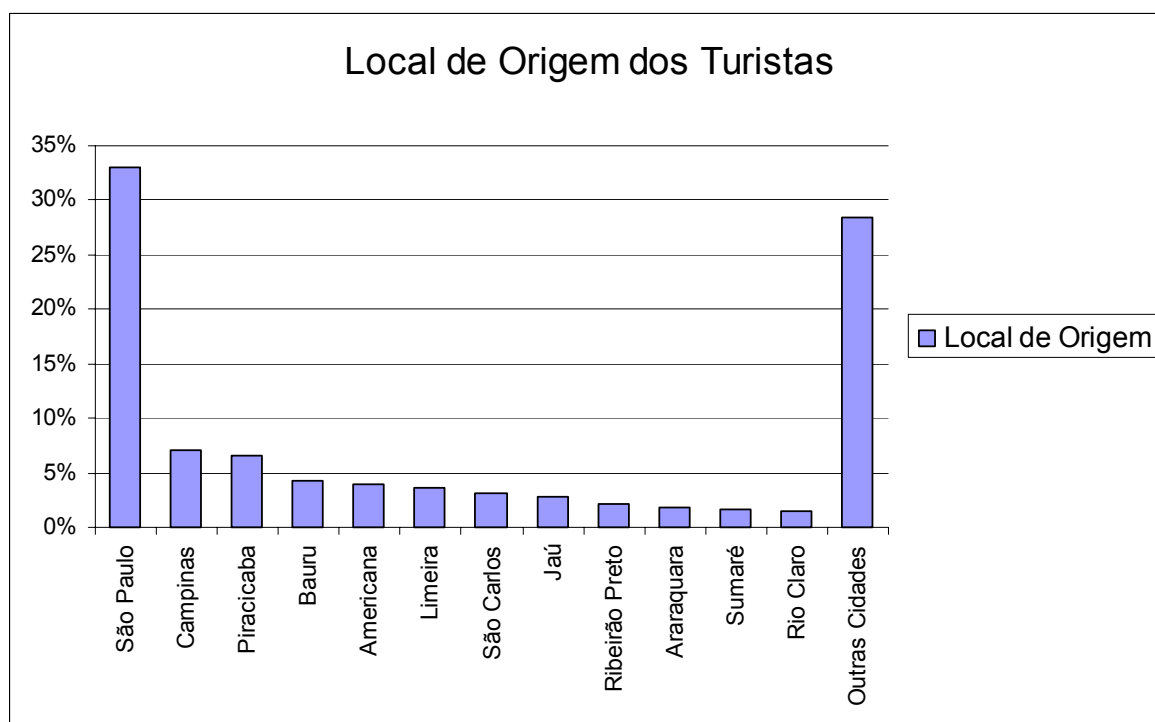
O Consórcio tem estimulado diversas ações e sugestões à preservação ambiental. Com esta referencia a Prefeitura de Brotas preparou uma lei, que dispõe, que a tarefa de preservar cabe à administração Municipal, aos proprietários ou

ocupantes temporários das terras rurais e à comunidade como um todo. Esta lei define o que é solo agrícola, água, flora, fauna, degradação, uso e manejo nocivos, preservação e restauração e, principalmente, trata das penalidades que os infratores estarão sujeitos inclusive a aplicação de multas. A fiscalização fica por conta da Secretaria Municipal de Obras e de Conservação de Estradas. Os recursos arrecadados serão recolhidos ao Fundo Municipal de Preservação do Meio Ambiente.

2.3. Diagnóstico da demanda turística

De uma pesquisa com 1.029 entrevistas com turistas sobre a localidade de sua origem, realizadas ao longo de 2002, com 404 deles durante o Carnaval, 416 por ocasião da Páscoa e 209 em um final de semana comum, obtiveram-se os dados abaixo indicados.

FIGURA 16 – Local de Origem dos Turistas



Fonte: Adaptado de Relatório de Entrevistas em 2002

Destes 1.029 turistas entrevistados, 45% haviam visitado Brotas antes e 96% responderam que planejavam visitar Brotas novamente, enquanto que apenas

3% afirmaram não terem intenção de voltar e 1% não respondeu sobre esta questão de volta à cidade de Brotas.

QUADRO 9 – Avaliação de demandas dos turistas

(%)

Itens Avaliados	Concordo	Discordo	não se aplica	Não preenchido
O motivo principal para eu visitar Brotas é curtir a natureza	91,35	5,25	1,75	1,65
Há poucas atrações para visitar em Brotas	6,71	84,74	6,51	2,04
Ao invés de visitar Brotas por causa da natureza, eu poderia estar visitando qualquer outra área natural	59,67	33,24	4,96	2,14
O principal motivo para eu visitar Brotas é para praticar esportes	38,19	56,27	3,60	1,94
Brotas é ideal para passear e fazer caminhadas	91,45	2,82	3,69	2,04
Gostaria de ter mais informações sobre as atividades e atrações de Brotas	83,48	11,27	3,01	2,24
Estou preocupado com a conservação da natureza em Brotas	89,50	7,00	1,46	2,04

Pesquisa realizada pela ESALQ - 2002- tabela adaptada

Pelos dados acima, pode-se inferir que o turista que procura Brotas busca o contato direto com a natureza, motivo maior ainda que o de praticar esportes típicos da região, como até se costuma acreditar. Percentual muito alto se constatou na pesquisa para os que se dizem estar preocupados com a conservação da natureza. Outra motivação forte para atividade são as caminhadas.

Com relação ao nível de informações fornecidas sobre as atividades e atrações fornecidas por Brotas, significativo percentual de turistas desejariam obter mais informações, pois não as recebem de forma satisfatória sobre atividades e atrações.

Existem, porém, grupos de turistas que desejariam redescobrir, além dos meios já convencionais de transporte, outras modalidades que permitissem por si só novas formas deste contato com a natureza e com elementos do passado. Neste sentido, destacamos a estrutura ferroviária que já foi ligada ao turismo há alguns anos atrás e que hoje se restringe, em muitas regiões, ao mero transporte de carga. Brotas está em um entroncamento estratégico que poderia ser utilizado inclusive

com recursos de transporte ferroviário turístico como mais um diferencial competitivo, embora se saiba do nível elevado de investimentos e das implicações regionais de um plano desta envergadura.

FIGURA 17 – Estação Ferroviária de Brotas



Fonte: Foto do autor

2.4. Infra-estrutura

Além de diversas informações disponíveis em outras fontes, grande parte das informações constantes neste item do trabalho foram extraídas de uma entrevista com o Sr. Ângelo Roberto Lázari Júnior, Diretor do Departamento de Meio Ambiente, da Prefeitura Municipal de Brotas em janeiro de 2004, pela sua longa vivência de dez anos nesta área de atuação.

O início da ação ambiental regional se dá com a implantação do Consórcio Intermunicipal do Rio Jacaré Pepira, em 16/08/1988, já mencionado acima, neste trabalho, através da Fundação Prefeito Faria Lima, CETESB e Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, com a participação de 13 municípios, a saber: Bariri, Boa Esperança do Sul, Bocaina, Brotas, Dois Córregos, Dourado, Ibitinga, Itaju, Itirapina, Jaú, Ribeirão Bonito, São Pedro e Torrinha.

A ação de manejo foi regulamentada pela Lei Municipal nº 668/88 de 04 de maio de 1988, que disciplinou, no âmbito municipal, o manejo de solo, água, flora e fauna. Para facilitar o plantio de árvores, implantou-se em 1988 o Viveiro de Mudanças de Brotas, por uma ação de ajuste pelo IBDF, no âmbito do Consórcio Intermunicipal do Rio Jacaré Pepira.

Com apoio da UNICAMP, foi realizado um estudo completo da bacia do Jacaré e foi feito um diagnóstico das condições da fauna, da flora, da condição das águas, da mata ciliar, desmatamento e assoreamento. Foi feito também um levantamento dos peixes que existem no rio, enfim da fauna aquática, ou seja, um mapeamento completo da situação do Rio Jacaré Pepira.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departamento de Meio Ambiente - PM Brotas

Com relação ao funcionamento do Consórcio Intermunicipal do Rio Jacaré Pepira, esta foi a avaliação do Diretor de Saneamento de Brotas:

Este Consórcio funcionou bem até 1991, porque a cada dois anos ele ficava em um município. Em 1991, ocorreu um fato interessante para a questão ambiental de Brotas: um curtume da região de Campinas queria vir para nossa cidade.. Adquiriram uma área em Brotas, de 32 alqueires que ia alcançar uma nascente de um afluente do Rio Jacaré, que é o Córrego da Rasteira; houve uma manifestação popular, com uma ação de ecologistas jovens e professores, em setembro/outubro de 1992, impedindo a vinda do curtume, quando surge, então, o movimento Rio Vivo. E aí, com esta história de “não pode vir indústria para a cidade”, tinha que se procurar alternativa para a população da cidade, porque muitos jovens, como é meu caso, saem fora para procurar trabalho e estudar. O governo do Barreto, quando entrou em 93, através do líder desta ONG, que é Dr. João Batista Negrão, realizou um diagnóstico ambiental dos recursos naturais do município. Foram levantadas todas as cachoeiras, quedas, cascatas, enfim se pensou, então, em ter o turismo como outra opção de geração de emprego, de renda para o município se desenvolver. Então, através deste levantamento, começou-se um trabalho voltado mais para a parte turística. Em 1994 surgiu a

primeira agência de ecoturismo, a Mata Dentro e com o aumento de gente na cidade, com os turistas, nós começamos este trabalho de conscientização da conservação destes recursos naturais. O prefeito criou, em 1993, a Secretaria do Meio Ambiente e através deste líder, João Francisco Negrão, que foi o Secretário do Meio Ambiente na época, se fez o levantamento dos recursos naturais do Município. Começaram, então, algumas ações, como o campeonato brasileiro de canoagem no Jacaré Pepita, bóia cross, enfim, algumas ações que foram divulgando o município para a mídia. A gente tinha muito estudante que vinha passar final de semana em Brotas e aí se começou o boca-a-boca a divulgar e foi onde se deu esta alavancada no turismo. Nisso a Prefeitura também já começou a ter ações na parte ambiental, de educação ambiental com as escolas, a comunidade e tudo mais.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº de Meio Ambiente -PMBrotas

Desde 1995 já existe um projeto de educação ambiental, visando conscientizar a comunidade local sobre a importância de preservar os recursos naturais. Fora deste programa foi criada a Semana do Meio Ambiente, com palestras, conferências, com plantio de árvores, enfim com ações práticas, visando toda conscientização e participação da comunidade neste processo de turismo sustentável.

FIGURA 18 – Recolhimento de Lixo da Comunidade



Fonte: Foto do autor

Em 1997 iniciou-se um projeto de recomposição e reflorestamento das matas ciliares que é o projeto BROTAR e os proprietários rurais começaram através do viveiro municipal da Prefeitura a ter mudas para recompor as nascentes, olhos d'água, córregos, rios, enfim proteger os recursos hídricos.

Esta questão ambiental é a base da alavanca para o turismo; o turista que vem para Brotas, na sua maioria, por volta de 90%, é um turista consciente, de nível aquisitivo bom, de uma boa formação escolar, que vem para aproveitar para praticar o ecoturismo e apreciar no que nós temos aqui. Nos 10 anos em que eu venho acompanhando este processo, sinto que o nível de conscientização geral é crescente.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor Departº de Meio Ambiente - PMBrotas

O município possui, além do turismo, três monoculturas muito grandes: a cana de açúcar, a laranja e o eucalipto. O pior deles é a laranja que pede muito agrotóxico. A cana tem seus inconvenientes, por questão das curvas de nível e a questão social. O agrotóxico melhorou muito, mas ainda possui um impacto ambiental negativo muito grande.

O nível de conscientização para a proteção ambiental, das matas ciliares, nascentes e olhos d'água cresceu muito e com isso o município está ganhando. Tanto que, por aquela reportagem do Estado de São Paulo, o Município cresceu 509 hectares de área verde. E isto é sinal de que está havendo não só uma conscientização maior como também um maior plantio de árvores perto das nascentes, córregos e tudo mais.

Pergunta: Você tem alguma ação mais específica para o agricultor?

Reativamos o COMDEMA, que foi criado em 1984 e funcionou até 90 ou 91. Foi reativado em setembro/outubro de 2003. O CONDEMA, junto com o Sindicato Patronal, está fazendo palestras, conferências e seminários. Ele já vinha fazendo, mas o COMDEMA não estava tão atuante como está hoje.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

Pergunta: É difícil trabalhar com o agricultor? Ele é receptivo?

Principalmente no caso das monoculturas é complicado. Tentam plantar até dentro do rio, se for possível! Esta era a idéia. Hoje eu acho que um fator muito bom é a Promotoria Pública que tem ajudado a Prefeitura nas questões ambientais. Não só através das denúncias, mas pela participação que ela tem; nesta semana mesmo tivemos reunião com 31 proprietários rurais, na questão da beira do rio, quanto a próprio monocultura, o próprio Promotor está trazendo este pessoal, conversando, dando prazo para fazer as obras de reflorestamento, de recomposição florestal.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

A LTA (Licença Turística Ambiental) , que é complexa e envolve toda a parte ambiental (mata ciliar, flora, fauna, recursos hídricos, questão do saneamento, esgoto – que está sendo tratado – água e lixo que é outro elemento importante).

O COMTUR (Conselho Municipal) tem um membro que é do meio ambiente, um membro que é da ONG,, sendo assim outra ferramenta muito importante para o desenvolvimento do ecoturismo, não só na parte turística como na parte ambiental. Foi a própria comunidade que trabalhou pra desenvolver o ecoturismo, apesar de que uma parcela da comunidade ainda se sente um pouco marginalizada, pois acham que, com o turismo, as coisas aumentaram muito nos seus preços em Brotas; acham que os supermercados exploram um pouco, porque os turistas vêm e gastam mais; tudo isto tem seu aspecto negativo.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

Pergunta: Como você vê a postura ambiental das grandes empresas da região?

Nossa intenção agora do COMDEMA é trazer todas as grandes empresas para os programas de gestão ambiental que estão sendo

feitos aqui no município, não só de cana e de laranja como também de eucalipto. Estamos trazendo estas empresas para as palestras e seminários.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

Pergunta: Como é feito o tratamento de esgoto?

Temos uma estação de tratamento de esgoto; o sistema atual é australiano, aquele de lagoa anaeróbia, de forma rotativa. A cidade de Brotas trata 99,9%. Só há um bairro novo que é fossa ainda, pois é muito afastado e nós estamos preparando lá os coletores de esgoto e o emissário para poder tratar também.

Volta com nível de 80 a 100% de DBO, que se fala, ou seja, de Demanda Bioquímica de Oxigênio; chega com zero e retorna para o rio com de 82% a 84% , e como o nosso rio por ser da categoria “2” atende a legislação da CETESB,

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

FIGURA 19 – Tratamento de Esgoto de Brotas



Fonte: Foto do autor

Como se constitui esta mata ciliar?

Ela tem a largura de 30 a 50 metros e é de pequeno e médio porte. Em alguns locais há árvores de grande porte. Ela tem características de Mata Atlântica com Cerrado, ou seja, uma transição. O problema maior está no manejo do solo, curva de nível, talude: isto é que falta nestas grandes plantações (eucalipto, laranja e cana).

O meio de segurar esta água para ela não arrastar tudo é a mata ciliar, que funciona como um amortecedor e um protetor do rio.

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

Pesquisador:

Vocês têm alguma legislação para estes casos?

Nós utilizamos a legislação estadual sobre o Uso do Solo Agrícola (da Secretaria da Agricultura) , inclusive temos o engenheiro que é da defesa agro-pecuária (CATI- Campinas), que faz o controle do manejo de solo.

A legislação pertinente é:

Decreto Lei 6.171 (04/07/88)

Lei 8471 (23/11/93)

Decreto 41.719 (16/04/97)

Decreto 44.884 (11/05/2000)

Decreto 45.273 (06/10/2000)

Ângelo Roberto Lázari Júnior

Diretor do Departº Meio Ambiente - PMBrotas

2.5. Gestão Empresarial

Empreendedorismo:

O perfil dos empreendedores em Brotas apresenta acentuada variação quanto à procedência dos proprietários. Alguns deles têm raízes na cidade e outros, pela crescente divulgação da cidade de Brotas, vieram de fora para buscar novas oportunidades e até mesmo um novo estilo de vida pessoal.

No ramo de acampamento se destaca o caso da Peraltas, conforme se vê na entrevista com seus proprietários.

São 25 anos de atividade. Somos os precursores do turismo aqui. Quando a gente falava em turismo aqui o pessoal dava risada e pensava que a gente era louca. Eu ia falar com os prefeitos para transformar a cidade em atividade turística, em um pólo turístico, eles diziam : “Nós precisamos de indústria”. Eu argumentava: “Turismo é indústria. É uma indústria que não polui, que preserva, se for bem orientada”. Infelizmente precisou acontecer a desgraça, que foi a morte do cantor João Paulo para a mídia começar a vir para cá.

Maria Pia Fórmica Lopes e Gumercindo Coimbra
Proprietários de Peraltas

Na área de restaurante, que, principalmente nas cidades do interior, é um segmento que acompanha as alterações das atividades econômicas da cidade, notadamente para aquelas que atraem pessoas de fora, como é o caso do turismo, ocorrem investidores que querem aproveitar uma expectativa de crescimento do mercado. Temos, em Brotas, o caso do Restaurante Malagueta, conforme depoimento de seus proprietários.

Escolhi restaurante, porque, enfim, está ligado à minha área (formada em Hotelaaria) e aqui estava faltando; a gente achou que tinha essa oportunidade, e aqui em Brotas, por conta exatamente das indicações do meu irmão que trabalhava aqui e percebia que a cidade ia crescer e estava próximo à família dele em Barra Bonita.

... Ele era Free Lancer, eu trabalhava numa produtora que chama Produtora Associados, na Rua Alvarenga, e a gente até se conheceu trabalhando, e aí como eu estava afastada da minha área e queria voltar, eu queria fazer alguma coisa, então “vamos para Brotas montar um restaurante”, mas foi bem coisa de aventureiro, a minha mãe tinha acabado de falecer, então eu tinha um dinheiro de uma herança para investir.

Para exemplificação das atividades relativas aos atrativos naturais de Brotas, apresenta-se o caso de uma propriedade agrícola que ingressou na atividade ecoturística, explorando suas cachoeiras.

*Meu nome é Toninho e a atração é Cachoeira Três Quedas.
Já era do meu pai e ele está aqui desde 1945, ou seja, há 58 anos.
Para turismo, há 6 anos, fazendo agora no Carnaval. Começamos em 1997.*

Toninho – Proprietário da Cachoeira Três Quedas

FIGURA 20 – Família Proprietária e Receptivo - “Cachoeira Três Quedas”



Fonte: Foto do autor

A seguir, a consciência do proprietário com relação às normas vigentes para a exploração do seu atrativo.

Agora as normas precisam ser cumpridas. Tem que ter um lugar para receber o público: banheiro, água potável, barzinho. Quanto às trilhas, a ESALQ, de Piracicaba, é que fez o monitoramento para estas trilhas. Temos que seguir algumas regras.

Toninho – proprietário da Cachoeira Três Quedas

Têm ocorrido alguns casos em que a opção pela atividade e pela cidade foi decorrência de um novo estilo de vida.

Esse é um dos motivos, porque a gente está com ele (filho pequeno), a gente pode ficar com ele; se fosse em São Paulo ficaria pouco tempo. Então, na verdade é meio uma opção de viver bem, então aqui...

Ana Maria Pupo e Mário – Restaurante Malagueta

No ramo de alimentação não, mas já trabalhei em agência de turismo e hotelaria. Eu tenho curso técnico em turismo, no SENAC de Jaú. Trabalhei na Mata Dentro, que foi a primeira agência aqui em Brotas e depois trabalhei em um hotel, na Pousada das Araras.

Eu ainda estou frustrada porque tenho apenas um ano e dois meses. Nosso negócio foi aberto para a temporada e para a temporada foi muito bom, ou seja, está correspondendo.

Carolina – Sócia do Restaurante – Armazém do Café

Com o objetivo de se poder comparar as atividades do cluster ecoturístico com as de apoio ao turista pelo comércio da cidade de Brotas, incluímos os depoimentos de dois sócios de uma farmácia que, coincidentemente, está se preparando para participar de um sistema associativista neste segmento do comércio.

Participamos de um sistema de associativismo, com quase 60 lojas. É a rede BioDrogas, com sede em Bauru. A loja de Bauru está funcionando há 3 anos. E estamos acertando a documentação para entrarmos no sistema.

Para a questão “Quais as vantagens do sistema?” obteve-se o seguinte argumento:

Não só preço; fazemos a negociação de forma agrupada; com poder de compra; você tem como negociar melhor e fazem também a logística de transporte, ficando assim, mais barato. Não só o contato, mas a experiência, todas as palestras, os cursos que eles dão. Hoje

são 64 lojas participando (Jaú, Bauru, e outras). O nome é Adrofar (Associação das Drograrias do Centro-Oeste).

Eles auxiliam na propaganda, no material de consumo. A padronização das lojas e a fidelização da marca. E o mais importante são as reuniões, onde dão treinamento (gestão, etc.)

Proprietários de farmácia: Cláudia e Junior

Uma das atividades típicas de Brotas é o processamento para preparação de varas de pesca a partir do bambu, chegando a ser a primeira no volume de vendas deste produto no Brasil.

A vara de pesca surgiu aqui em Brotas há muito tempo atrás, eu acredito que há uns 45 anos, e vem sendo trabalhada em Brotas que hoje é considerada a capital da vara de pesca, pois há muitas pessoas que trabalham com vara de pesca. E começou da seguinte forma: através de Jaú, onde existiam muitas firmas e um senhor foi lá em Jaú, conheceu o processo e trouxe como se fazia e se industrializava o produto e começou a produzir aqui. Com o passar dos anos Brotas se tornou o maior produtor de varas de pesca do Brasil. Hoje é bastante focado na matéria prima, não só como vara de pesca mas também com bambu de móveis para se fazer artesanato, móveis de bambu, cana da Índia; qualidade considerada como “cana da Índia”. Com o passar do tempo foi se ganhando mercado. Hoje se pode achar uma vara de pesca de Brotas em qualquer lugar do Brasil, desde Tocantins até aqui perto, em São Paulo. Ela conseguiu uma grande distribuição, devido à mão-de-obra especializada e acesso fácil à matéria prima na nossa região.

Fábio – da família proprietária de um fábrica de varas de pesca

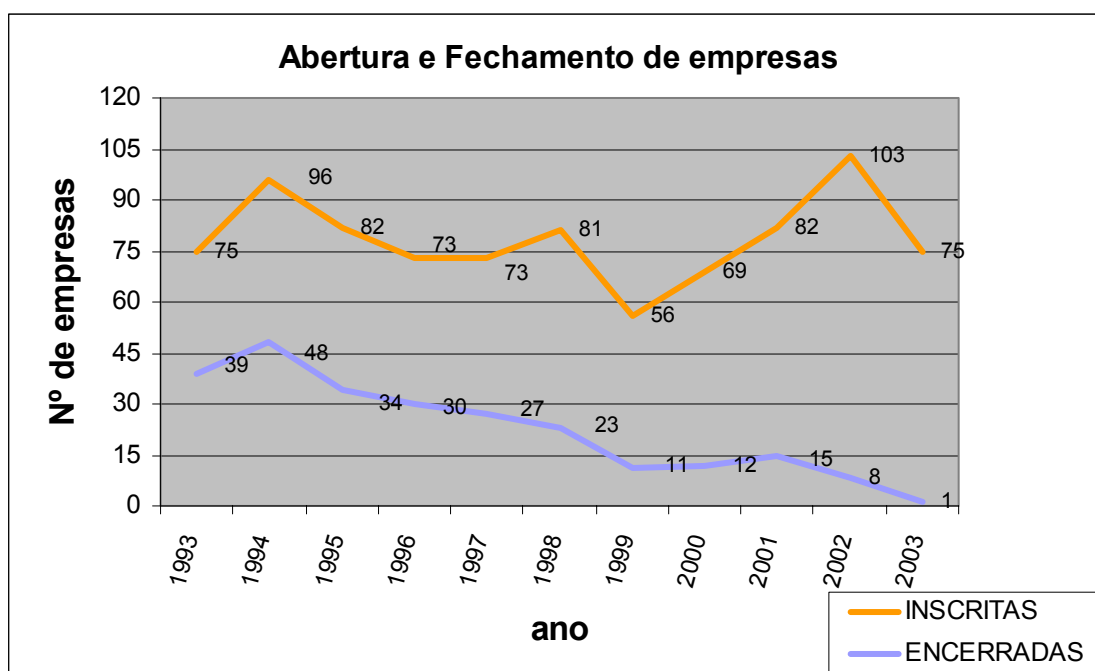
FIGURA 21 – Fábrica de Varas de Pesca



Fonte: Foto do autor

Para comparação com o segmento de prestadores de serviço na área turística, as únicas alterações ocorridas com empresas prestadoras de serviço ecoturísticos, no período de 1993 a 2003, coberto pelo gráfico abaixo, são:

- Na categoria de hospitalidade uma acrescentou, em julho de 2002, a condição de Micro Empresa;
- Na categoria de alimentação, em maio de 2002, foi acrescentada a atividade hoteleira em uma empresa que já atuava como lanchonete, além de serviço de lazer e recreação.;
- Na categoria de agência de turismo foi apenas mudada a razão social, em março de 2002, de uma empresa e de outra em março de 2003;
- Uma agência de turismo solicitou baixa em novembro de 2003.

FIGURA 22 – Abertura e Fechamento de Empresas

Fonte: Prefeitura Municipal de Brotas, setor de Lançadoria

Questões da conscientização ambiental:

Um dos aspectos levantados na pesquisa com os diversos segmentos prestadores de serviços turísticos foi a importância que dão para a questão ambiental e como eles avaliam o grau de consciência que os turistas que vêm a Brotas apresentam com relação a esta questão.

Procuramos fazer a parte da gente; não deixo que joguem coisas na rua; por exemplo, toco de cigarro; a gente varre e coloca dentro do lixo. Ontem mesmo: uma pessoa passou e jogou uma lata de cerveja na rua: eu logo saí correndo para pegar e jogar no lixo, para ele ver que não deve jogar; mas é raro acontecer isso.

Carolina – Sócia-Proprietária do Restaurante Armazém do Café

O depoimento que se segue exemplifica a preocupação de uma das agências de Brotas com a questão ambiental. O histórico da constituição da Mata'dentro foi muito inserido no contexto da gestão ambiental, já a partir do

movimento que a comunidade local fez para impedir a instalação de um curtume dentro da área do município.

Antes de ser agência era uma ONG (“Rio Vivo”).

Temos a ISO 14001 que começamos a implantar em 1999. Em fevereiro de 2000 nós fomos certificados até julho de 2003. Só não optamos pelo Certificado, por uma questão de custo. A gente continua fazendo as auditorias, verificação dos sistemas, atualização das informações, novos procedimentos e adequações, só que sem a certificação.

Alisângela – Mata´dentro

Na pesquisa foram levantadas as ações concretas realizadas pelos agentes envolvidos nos serviços prestados ao ecoturismo, colocando-se questão como esta:

“Como vocês fazem a conscientização para os turistas que procuram sua agência? Quais são as ações?”

São várias. Partimos do pressuposto de que o público que procura a Mata´dentro já tem uma certa qualificação e tem conhecimento sobre o assunto. Ele não chega aqui leigo, jogando papel no chão, muito menos nas atividades. As pessoas que procuram a Mata´dentro já sabem o que estão fazendo e vêm procurar o que querem. Já sabe o que vai fazer e também como funciona. Mas para eu forçar tudo isto, dentro dos procedimentos, fazemos alguns lembretes para reforçar a questão.

Dentro do item “procedimentos”, procuramos informar para não fumar nas trilhas, não retirar nada do local, procurar fazer a trilha em silêncio, para não agredir a fauna (os bichos). A gente procura orientar para que a caminhada seja feita em fila indiana quando for de mata fechada, para evitar alargamento de trilha e outros ...Os guias recolhem todo o lixo gerado na atividade; quando se trata de trilha o volume é muito pouco, mas são orientados a recolher este lixo e trazer de volta para a cidade. Se alguém abrir uma embalagem,

o guia está sempre de olho e quando a pessoa não sabe onde pôr ele pega e traz de volta.

Na agência, antes do grupo sair, usamos um vídeo, para sensibilização ambiental, que fica aqui passando direto e que fala de alguns problemas ambientais e de uma forma mais tranqüila, usa música, algumas cenas um pouco impactantes, um vídeo feito por uma ONG internacional e que dá uma sensibilizada na pessoa; quando chega na trilha já está sensibilizada e não está muito preocupada com a ordem e com correria e pode fazer a atividade com integração; a gente vê foto de que ela está vivendo; chamamos a atenção dela para um bicho, para uma árvore, ou para o barulho da água, ou pelo cheiro; lugar mais úmido ou menos úmido; a gente procura chamar a atenção para estas coisas, durante a caminhada; conta-se como acontece, como é o ambiente, algumas informações um pouco mais técnicas; dependendo do grupo, a gente passa de uma forma mais tranqüila; deixa-se a linguagem técnica de lado e vamos conversar normalmente para que as pessoas possam entender.

Alisângela – Mata´dentro

Da área de restaurantes, temos o seguinte depoimento:

Procuramos fazer a parte da gente; não deixo que joguem coisas na rua; por exemplo, toco de cigarro; a gente varre e coloca dentro do lixo. Ontem mesmo: uma pessoa passou e jogou uma lata de cerveja na rua: eu logo saí correndo para pegar e jogar no lixo, para ele ver que não deve jogar; mas é raro acontecer isso.

Proprietário do Restaurante Armazém do Café

Colocada a questão: “Qual o perfil do turista? Você sente que já está mais conscientizado com relação à preservação ambiental ou ele vem apenas buscar um esporte radical e não tem este nível de consciência?”, obteve-se este depoimento de uma gerente de pousada e com raízes na cidade de Brotas.

Eu vejo de dois lados. Como sou brotense, sou apaixonada pela cidade e como estou neste ramo há 4 anos, eu trabalhei na

MataDentro durante 2 anos e lá o número de clientes era muito grande. Em 2000, 2001 eu acredito que tenha sido o ápice do turismo aqui em Brotas. Foi o turismo de todas as linhagens. 2002 foi da degradação total. Em 2003 tivemos um nível diferente de turistas. Talvez seja até pela condição econômica do país e pelo grau de conscientização que está aumentando dia-a-dia. Melhorou muito o público que nós recebemos em 2003.

Gerente da Pousada do Conde

Ela explica, então, seu ponto de vista sobre esta “degradação” em 2002:

Eu acho que Brotas estava muito na moda. Era muito turismo de massa. O pessoal vinha apenas para se divertir, independentemente do que estavam deixando. Eu acho que 2004 tem tudo para voltar como era no início, muita gente de consciência, pessoal de um perfil econômico diferenciado. Na verdade o que nós queremos não é turismo de massa, pois os esportes não são baratos, o nível de Brotas está muito alto.

Gerente da Pousada do Conde

Os proprietários de farmácia haviam declarado que a participação das vendas feitas na alta temporada é de 50% para turistas e de 50% para brotenses, aumentando para 80% a contribuição destes na baixa visita de pessoal de fora que, então, cai para 20%. Pela convivência que têm com os visitantes, deram a seguinte visão do comportamento dos turistas.

Hoje aqui em Brotas para se fazer os esportes, para vir para Brotas, o turista o tem que estar engajado em ecoturismo, primeiro porque não é barato. Onde não é barato, o pessoal tem um pouco mais de consciência, conhece bem mais. As agências fazem um bom trabalho em cima muito grande. É um “bate pronto” deles. Manter, preservar. Todos eles trabalham em cima disso. É uma grande coisa. É lógico que tem alguns bagunceiros, mas não é nada muito expressivo. Por exemplo, no carnaval, quando vêm de 10 a 15 mil pessoas para Brotas, e acontece um incidente ou outro é normal, pois há uma aglomeração muito grande.

Cláudia e Junior – Proprietários da Farmácia Central**Relação com as Associações e com o poder público:**

Podemos, por estes depoimentos, verificar como os empresários analisam seu relacionamento com o poder público local.

Acho que a Prefeitura tem todo interesse em estar do lado para fazer funcionar o turismo; para este ano temos vários eventos para serem desenvolvidos aqui; eu acho que ela tem um papel importante. Ela atua na área, atuando efetivamente. Em contrapartida, nossa cidade precisava de um asfalto melhor, que acaba não sendo feito por conta das dificuldades financeiras, pelo que passa o país; não é por falta de interesse, mas é por falta de verba mesmo.

Eu acho que o asfalto para mim é o principal. As ruas principais da cidade estão feias e cheias de buraco. Teve até uma cliente que veio na semana passada e que esteve aqui 2 anos atrás e disse que há dois atrás já estava feio. Agora está horroroso, principalmente nas avenidas principais onde a gente tem um fluxo de pessoas razoável. Então, eu acho que é uma das coisas mais importantes, mais críticas e que deveria ser vista como melhores olhos, ou seja, com mais carinho. O problema financeiro é o maior; não é político não.

Carolina Sócia do Restaurante Armazém do Café

Hoje está muito difícil; as prefeituras estão em uma situação muito ruim; o Brasil está em dificuldades, assim como o mundo todo está passando dificuldades; falta de emprego, falta de dinheiro, violência.

Apoio técnico a Prefeitura tem dado; não tem dado apoio financeiro. Inclusive, se eu preciso de uma máquina para fazer algum serviço eu mesma faço. Se for o caso de uma informação, um apoio técnico, aí tudo bem, ela faz. Tanto que eu estou aqui com um muro de 70 metros que tivemos que fazer por causa das águas que vêm do loteamento e as ruas têm aclive. Ela ficou de fazer a galeria de águas pluviais e faz mais de ano que não saiu, pois não tem dinheiro. Tivemos que fazer este muro para nos proteger da água que vinha.

Ela sobe dois metros de altura e não há muro que agüente. Antigamente entravam todas as porcarias para dentro. Não é só a Prefeitura de Brotas não; todas as prefeituras estão comprometidas; o mundo está complicado.

Maria Pía - Peraltas

Quanto aos guias, não existe uma associação. Acho que vai começar logo. Após o episódio destes dias (falecimento da uma pessoa em atividade de cachoeira) , começamos a nos mobilizar mais.

Eles são autônomos; mas em parte. Parte recolhe o que deveriam recolher: ISS e INSS. Mas a maioria não recolhe. Dentro da normatização do COMTUR, prevê-se o recolhimento destas taxas referentes à autonomia dos guias. Temos uns 300 a 350 guias, para todas as atividades.

A Mata`dentro realizou, desde 1996, o primeiro curso de formação de.... locais, por uma necessidade de crescimento

Alisângela – Mata´dentro

A forma como os empresários analisam a relação com o poder público local está documentada em algumas entrevistas.

Eu acho que eles são muito bem intencionados, essa é a minha opinião.

Em véspera de feriado, por exemplo de Carnaval, eles convocam todos os comerciantes para conversar um pouco, para atender ao turista; eles têm uma preocupação.

Eles são bem intencionados até nas idéias: mas eu acredito num conceito que é o seguinte: cidade boa para o turista é a cidade boa para o cidadão.

Então eu acho que é muito discurso e pouca ação, e talvez uma ação focalizada no lugar errado, eu não tenho conhecimento suficiente para dizer, mas é muita maquiagem, sabe, vai ter feriado, então vamos pintar a guia, existem outros planos, por exemplo, existe um problema na cidade que é o tráfego, que para o tamanho de Brotas a cidade já apresenta problemas de tráfego intenso, então no feriado essa avenida aqui, essa rua, ela tem trânsito, ...é um horror. Quem

mora em Brotas acha ótimo, porque o dinheiro circula na cidade,; de fato, se distribui para todo mundo, mas tem trânsito, tem caminhão parando em lugar que não deveria parar. Isso não é um problema para sanar só quando tem turista; pede-se uma infra-estrutura diferente, por exemplo ter uma proposta de não deixar carro ir no Centro, ou várias outras opções.

Para a questão : “Como é a relação das empresas com a Prefeitura? Como os empresários vêem o apoio do COMTUR. Trabalham independentes ou acham que a prefeitura limita ou apóia? Como você vê esta relação?” temos o seguinte depoimento:

Pelo que eu tenho visto, eu acredito que haja falta de interesse das empresas, pois o COMTUR convida para as reuniões e “n” atividades. O COMTUR está mandando cartas, e-mails para que as pessoas participem, façam suas críticas e dêem suas sugestões... mas, não vão. Quanto à relação com a Prefeitura, eu acho que está tudo bem, ou seja, ninguém está reclamando. Eu acredito que seja mais falha das empresas pois estão numa condição melhor, do que propriamente da Prefeitura, pois ela oferece este espaço.

Gerente da Pousada Vale do Conde

E para a situação de não participarem, perguntou-se se eles reconhecem que há um esforço do poder público?

Reconhecimento não há. Por exemplo, no finalzinho de novembro, a água de Brotas para consumo humano foi considerada 100% potável e eu não ouvi ninguém comentando. Isto me interessou, primeiro porque esta é minha área e outra que este projeto é muito interessante. Eu não ouvi comentário. E isto é uma coisa importantíssima para a região. Então são coisas muito importantes. E isto faz com que muitas pessoas venham a Brotas, pois ninguém quer ver esgoto e quando você abre uma torneira pode tomar daquela água.

Gerente da Pousada Vale do Conde

Ao ser colocada a pergunta : “como acham que o munícipe é tratado pelo poder público local?” obtivemos algumas respostas como esta:

Eu acho que a Prefeitura distingue isso um pouco. Você recebe, por exemplo, quando vai pagar sua conta de água, a mensagem impressa: “mantenha a cidade limpa, porque o turista gosta” . Não é porque o turista gosta, mantenha a cidade limpa porque o cidadão, o munícipe gosta, você entendeu?

Ana Maria Pupo e Mário – Restaurante Malagueta

O Sr. Wellinton, presidente da “Associação dos Moradores do Bairro de Campos Elíseos”, informou em entrevista pessoal, na sua residência, que o bairro onde mora há menos de um ano, apresentou maior crescimento, comparado com outras partes da cidade de Brotas, passando de umas trezentas para aproximadamente 500 casas, no prazo de dois anos. Informou que tem confiança na pessoa do Prefeito, porém não vê cumpridas as promessas feitas pelas secretarias, visto que as informações veiculadas na mídia não correspondem à realidade que constata no seu bairro.

FIGURA 23 – Bairro Campos Elíseos



Fonte: Foto do autor

Como seu bairro fica além da rodovia, os moradores esperam a solução para a travessia com segurança, pois são muitas as crianças que cruzam

diariamente a pista e a concessionária da rodovia não construiu o trevo nem fez a passarela. A população, mesmo que não envolvida diretamente nas atividades de turismo, espera que o município cresça neste segmento para poderem também se beneficiar desta expansão, na medida em que pode representar aumento do número de empregos e da atividade econômica do município.

Capacitação profissional:

Sobre a forma como os empresários conceituam o valor da preparação profissional e que ações efetivas realizam para alcançar esta evolução própria e de seus colaboradores, temos os seguintes depoimentos:

Tenho empregados de 35 anos, de 25 anos, 20 anos, 17 anos. Tem empregado que ficou aqui 30 anos e já se aposentou. Na realidade a gente tem aqui uma família. Antes de mais nada, nós somos eminentemente sociais; não somos comerciantes. Eu sou advogada, fui assessora do Presidente do Tribunal Regional do Trabalho. Meu marido (Gumercindo Coimbra) foi juiz do trabalho.

Maria Pia - Peraltas

Temos carência de mão-de-obra de pessoas especializadas na área de restaurantes, onde as pessoas vão aprendendo na base do “Deus dará”.

Carolina e pai - Proprietários do Armazém do Café.

Levamos quatro funcionários para São Paulo durante dois dias para fazer o conhecimento do equipamento utilizado na cozinha.

Há um ano e meio atrás teve um curso para Garçom e Barman; combinamos com os funcionários que pagaríamos metade e eles a outra metade. Nesse final fizemos um treinamento empresarial, de motivação. Contratamos os serviços de uma pessoa que atua na área de treinamento aqui em Brotas, através de uma permuta para conseguir viabilizar, porque foi muito caro e como o ano passado foi muito fraco no movimento do restaurante, tivemos que trabalhar com permuta.

Agora não mandamos mais ninguém para o Senac, porque a realidade das pessoas daqui é muito difícil; temos vontade de ajudar, mas elas têm filhos(na maioria são mulheres, uma é mãe solteira e você não consegue resolver todas estas situações).

Eles não têm muita formação teórica, a formação deles é prática.

Ana Maria Pupo e Mário – Restaurante Malagueta

Colocada a questão de como os colaboradores se motivam para os treinamentos oferecidos, para realizar cursos etc, obtivemos estas ponderações:

Eu acho que tenho funcionários que queriam e outros que eu precisaria motivar mas não sei como fazer isso. Daqui para onde ele pode ir? O que vai melhorar para a vida deles? É mais interessante você ser um profissional de chapéu na cabeça; pois esse “topinho” da pirâmide da pirâmide profissional é complicado.

Eu me pergunto: será que ele você vai se sentir melhor consigo mesmo? aprendendo mais estará uma pessoa melhor? só por isso?

2.6. Cooperação e Competição

Esta questão do relacionamento entre os agentes participantes dos clusters continua sendo muito polemizada em diversas áreas da prestação dos serviços turísticos. Há opiniões totalmente divergentes, dependendo das experiências concretas que as pessoas passaram ao se relacionar com seus concorrentes e com profissionais de outras atividades com as quais se relaciona.

Tem fatos como esse. Por exemplo, na semana passada, um proprietário disse: “Eu vou aumentar meu pacote de Carnaval, porque o que eu aumentar eu vendo”. Talvez a intenção fosse que a gente aumentasse e ele permanecesse no preço e poderia, assim, vender mais rapidamente. Mas, na maioria dos casos, há cooperação e a gente acaba passando para outras pousadas. Na verdade aqui tem público para todo mundo.

Gerente da Pousada do Conde

Uma sócia-proprietária de um restaurante de pequeno porte e representante do setor no COMTUR vê a questão de dois ângulos:

É um setor totalmente desunido, pessoal desligado das reuniões, inclusive teve curso nesta semana e só fui eu, embora todos dos restaurantes tenham sido convidados.

Porém, por outro lado, aqui nós temos uma parceria; tem gente que senta aqui e toma chopp deles (do outro lado da rua); como ela não serve salgado, nós levamos porções para eles lá.

Por exemplo há pouco estava aqui um pessoal que abriu uma casa (há três meses atrás); eles vêm sempre aqui e nós vamos lá.

Carolina – Sócia

**Proprietária do Restaurante Armazém do Café
e representante do setor no COMTUR**

Outra opinião mais forte e contrária ao espírito de cooperação vem de uma sócia proprietária de um restaurante considerado de sucesso na cidade de Brotas pela comunidade local.

Quem mexe com agências são pessoas jovens e abertas, quem mexe com hospedagem geralmente são pessoas de fora, também são pessoas com outra cabeça ao passo que a parte de restaurante, a não ser, por exemplo, o Malagueta que é um rapaz de São Paulo, que é uma pessoa, vamos dizer, positiva e o do Santa Papa, que não são colegas, vamos dizer; não se misturam e ficam mais à parte; os outros são muito antigos e acham que tudo tem que correr normalmente, sem fazer esforço; se está bem e estão ganhando dinheiro, por que vão fazer inventar moda?!

Proprietário Sr. Walberto - Restaurante Armazém do Café

A pesquisa junto aos sócios-proprietários de farmácia recebeu esta avaliação:

Temos alguns parentes que também são do ramo de farmácia, o que acaba reforçando a relação entre as farmácias, que é muito boa entre todas as farmácias. Chamamos de estoque “um” e estoque “dois”. A relação é ótima. Devolvem, emprestam...É claro que

concorrência existe; somos “inimigos” , pois trabalhamos para ficarmos melhores; o que eu acredito é que todas as farmácias aqui são muito antigas; só duas que abriram há pouco tempo; então, pela idade que têm as farmácias (entre 20 e mais anos), o pessoal vem de “pai para filho”; hoje há o pessoal mais novo, mas mesmo assim conseguiram passar o espírito anterior. O que fica é a confiança que o pessoal tem na família. Logicamente a forma de trabalho, a estrutura das farmácias têm que mudar. A nossa, por exemplo, já teria que ter mudado, para atender o padrão.

Cláudia e Junior – Farmácia Central

No segmento de varas de pesca, a visão sobre a concorrência e a competitividade foi assim avaliada:

Tem... muita... muita. O que acontece é aquilo que estava comentando antes: o pessoal vem aqui aprender a trabalhar. Um funcionário ganha uns 450 a 500 reais. Ele aprendeu a trabalhar aqui, ele tem um horário a cumprir, trabalhando das 7,00 às 11 e depois tem horário de almoço e volta a trabalhar até as 17 hs. Ele aprende a trabalhar aqui, e aqui não precisa, por exemplo, uma injetora, ou um processo caro, ou um maquinário que exige grande investimento. Então o pessoal aprende a trabalhar aqui e vai conseguir uma vara suja qualquer; a matéria prima na cidade é fácil e começa a entrar na praça; ou seja, o mercado está saturado, prostituído, Vamos fazer uma análise: estamos no ano 2004. Em 1994, há dez anos atrás, era vendida para os grandes compradores (Martins, Cotril e outros) a R\$ 6,50 a dúzia. A gente faz um cálculo mais ou menos assim. O botijão de gás custava na época R\$ 7,00, o óleo diesel custava R\$0,40 (quarenta centavos). Isso há dez anos atrás. Vamos converter pra agora: estamos em 2004. A vara de pescar está sendo vendida a R\$ 4,50 a dúzia, o botijão de gás custa R\$30,00 e o litro de óleo está a R\$ 1,40 (hum real quarenta). Está impossível trabalhar da forma como estamos; ou a gente fica informal igual aos outros, ou fecha a porta. Ou, então, diversifica.

Fábio – família de proprietário de uma fábrica de varas de pesca

Não existe, assim, o que existe pelo menos no circuito de restaurante, pousada eu não sei como funciona, eu imagino que seja um pouco semelhante nesse sentido, se eu sou dono, eu sou dono do restaurante, eu sou amigo e o pessoal seu e você tem o seu restaurante, se a gente é amigo, daí pode existir algum tipo de cooperação, mas por exemplo, aqui a gente sente... nenhum dono de restaurante vem comer aqui, por exemplo, não existe uma relação de amizade, de coleguismo, e muito menos vamos atuar pensando com uma cabeça só, isso nem se fala, na verdade assim...

... você não consegue sobreviver só daqui, eu tive uma pizzaria aqui, que depois a gente vendeu, e na pizzaria, por exemplo, que é uma pizzaria e em qualquer lugar tem, a gente precisava de coisas que não tinha na cidade, então facilmente daria para se unir e falar: vamos minimizar custo para todo mundo.

... Mesmo para o serviço de contador, cada um tem o seu, cada um age por si; eu nunca pensei que dava para ratear; mas não existe esta mentalidade, tanto que quando tem, quando convocam as empresas ligadas ao Turismo, restaurante nunca tem representatividade...

Ana Maria Pupo e Mário – Restaurante Malagueta

Ao ser questionado para uma empresária de restaurante porque ela que tem bom nível de escolaridade, especializada em Hotelaria, com curso na Suíça, não havia pensado em se dispor a liderar um movimento de maior cooperação na categoria, ela argumenta:

Até cheguei a pensar, eu até me animo, me animava! Meu marido brincava que ele me levaria na reunião para segurar a minha mão, para não levantar a mão e falar: “eu quero”, porque a gente não é da cidade e existe, até a gente entender como cidade pequena, às vezes tem as lideranças dentro da cidade, os clãs, as famílias, as relações.

Para a gente entrar na cidade foi muito difícil: “de que família você é?” Pupo? “Ah, então vocês não são daqui?”

Hoje já somos conhecidos; achamos que já temos um respeito, mas para a gente chegar na cidade, entrar na cidade foi muito difícil.

Ana Maria Pupo e Mário – Restaurante Malagueta

Questionada sobre como vê a possibilidade de se mudar esta mentalidade, a mesma proprietária responde:

Eu acho que daria, porque tem pessoas dispostas; por exemplo com o Restaurante Apalooza, aqui na esquina, temos um bom relacionamento com o dono; a gente vai lá e a gente até almoça lá, com frequência; até pensamos “vamos fazer essa historia de compra coletiva” (para minimizar custos de transportes) no começo a gente falava: “vamos fazer, vamos não sei o quê”. porque tem produto que a gente paga muito mais caro aqui (queijo que a gente paga 12 reais em São Paulo o quilo, numa cidade próxima a gente compra por 22 reais), é quase 100% a mais....

Enfim, eu acho que daria certo sim; porque não?

... Por exemplo: a gente sabe que não dá para ficar todos os dias da semana aberto, ele também fecha; por que, então, não combinar alguma forma como esta: você abre na segunda à noite e eu abro na segunda de manhã; você abre na terça, só para não deixar o cliente sem opção.

Ana Maria Pupo e Mário – Restaurante Malagueta

Com relação a parcerias, temos o exemplo da organização Peraltas (Acampamento e outras atividades de treinamento empresarial) que fez doação de parte de sua propriedade para incentivar a abertura de uma nova instituição com a qual planejou uma sinergia empresarial.

Temos uma área total de 30 alqueires em nossa propriedade. Fizemos, então, uma doação para o CEU (Centro de Estudos do Universo) de parte de nosso terreno visto que o nosso objetivo é pedagógico e o CEU também tem este objetivo o que facilitou uma parceria para atender os objetivos de forma recíproca, lembrando-se que também o CEU precisa de publico para sobreviver, pois para a

Fundação poder começar a receber recursos ela passa por um “estágio” e depois ela é controlada pelo Ministério Público

FIGURA 24 – Centro de Estudos do Universo - Brotas - SP



Fonte: <http://www.centroastronomico.com.br>

O trabalho que o CEU está desenvolvendo é um trabalho altamente pedagógico. Estão sendo convidados para ir para a Espanha, para apresentarem lá o programa que desenvolveram aqui. Isto faz que se alcance o objetivo que tinha proposto. Desenvolver um projeto pedagógico e desenvolver um ambiente sadio para a criança.

Maria Pia e Gumercindo - Peraltas

2.7. Conclusões

1. O cluster de Brotas, assim com o de Bonito, se formou espontaneamente pela progressiva transformação das atividades de lazer da população local em exploração econômica dos atrativos turísticos de que a região dispunha, graças, basicamente, à existência do rio Jacaré Pepira, das cachoeiras e de seu relevo em contraste com as Cuestas. O crescente interesse pelos esportes radicais de um determinado nicho de mercado, aliado à crescente demanda de maior contato direto com a natureza por parte de moradores de grandes e médias cidades fez que Brotas fosse se consolidando como uma cidade referência para os esportes de natureza. O setor público local,

percebendo esta vocação do município e da região, se apressou, principalmente a partir de 1993, no sentido de estabelecer parceria com o setor privado e com os órgãos de administração pública de ação regional para dar início a uma sistemática estruturada para se poder criar mais uma alternativa econômica para seus munícipes, a saber, a prestação de serviços de turismo.

2. Este segmento turístico mostrou bons resultados do ponto de vista das empresas nele diretamente envolvidas, apresentando desde 1993, uma única solicitação de fechamento de firma por parte dos prestadores de serviço turístico.
3. Brotas, ao lado de outras cidades participantes do consórcio de municípios ao longo do Rio Jacaré Pepira, foi se solidificando como localidade típica para os esportes de natureza e para passeios ecológicos.
4. Assim como todo o setor de turismo, as atividades do cluster de Brotas apresenta alto índice de sazonalidade, ainda pouco resolvido pelas ações empreendidas pela comunidade empresarial da região e pelas iniciativas do poder público municipal com o objetivo de abrandar as grandes oscilações da demanda que afetam tanto as atividades diretamente ligadas ao turismo da região quanto às demais atividades de apoio que se beneficiam do fluxo turístico.
5. A condição de participar de um cluster tem sido fator motivador para grande parte de empresários que se decidiram a fazer seus investimentos em Brotas, diversos deles vindos de outras cidades, na expectativa de que se tratava de vantagem, visto que a cidade apresenta características de crescimento de sua atividade econômica, constatando-se, inclusive, aumento dos preços imobiliários pela crescente demanda de pontos comerciais. Contudo, como já comentado acima, sente-se no empresariado da cidade apreensão pelas condições da baixa temporada.
6. Quanto às características da cooperação versus competitividade, pode-se concluir que há grande divergência sobre esta questão, observando-se inclusive certa incoerência na avaliação das próprias pessoas entrevistadas, ora acreditando na eficácia da sinergia entre empresas

da mesma atividade, ora dizendo-se céticas quanto à possibilidade da reunião de esforços conjuntos para redução de custos nas compras e na troca de experiências. Prevalece, no entanto, uma visão tendencialmente mais pessimista quanto à viabilidade de efetiva cooperação entre os concorrentes diretos.

7. O poder público municipal é visto por diversas pessoas entrevistadas como bem intencionado nas suas ações visando os munícipes, a cidade e os turistas, mas, efetivamente, sem melhores condições financeiras para efetivo apoio a várias atividades econômicas e sociais necessárias para crescimento dos serviços do cluster ecoturístico de Brotas. A legislação ambiental e reguladora das atividades esportivas recém sancionada gera boa expectativa junto ao segmento mas também uma ansiedade pela sua efetiva implementação.
8. Considerando-se as características da mão-de-obra já formada, dos sistemas de abastecimento da matéria-prima para as varas de pesca e da aplicabilidade do bambu para a confecção de móveis assim chamados de “cana da Índia”, recomenda-se um maior aprofundamento para estudos de viabilidade de mercado (demanda e sua localização, custos logísticos, competitividade etc) para a produção artesanal destes móveis.
9. Quanto ao desempenho empresarial, já foi comentado o baixíssimo nível de mortalidade das empresas do segmento turístico registradas no município de Brotas, contudo, merece destaque o fato do total das empresas abertas nesta cidade apresentar crescimento no número de aberturas no período de 2000 a 2002 e decréscimo na quantidade de encerramentos no mesmo período, sendo que as diretamente envolvidas com a prestação de serviços turísticos se mantiveram praticamente estáveis, quanto ao número daquelas em atividade.

3. Ilha do Cardoso

A escolha do Parque Ilha do Cardoso - PEIC - para compor um dos três casos do presente estudo sobre o comportamento das organizações atuando em clusters de turismo ecológico se justifica, de um lado, pela composição ecoturística

interna ao Parque, abrangendo atrativos naturais, prestação de serviços aos turistas, incluindo parte do sistema de transporte, hospedagem, alimentação e monitoração durante os passeios, lembrando-se que esse Parque se integra a um contexto regional que abrange, no continente, outros serviços complementares à atividade ecoturística. Por outro lado, a inclusão deste terceiro caso, ao lado de Bonito e de Brotas, se deve às complementaridades de análise oferecidas por uma região litorânea extremamente rica e complexa do ponto de vista de preservação ambiental, representando grandes desafios para sua gestão administrativa e para o manejo técnico destas áreas de proteção quando expostas ao acesso de turistas. O turismo, por sua característica sistêmica e complexa, vincula o resultado holístico de sua qualidade a elementos que estão fisicamente distantes e administrativamente independentes do elo “destino”.

O Parque Estadual da Ilha do Cardoso (PEIC) está localizado no litoral sul do Estado de São Paulo, no município de Cananéia, divisa com o Estado do Paraná. Foi criado pelo Decreto no 40.319, de 03 de julho de 1962, e apresenta cerca de 22.500 hectares.

FIGURA 25 – Mapa Ilha do Cardoso



Fonte: Parque Estadual da Ilha do Cardoso

O PEIC está inserido na região do Vale do Ribeira, que se destaca por apresentar, reconhecidamente, os mais baixos indicadores sociais do Estado - saneamento básico, analfabetismo, mortalidade infantil - e por abrigar o maior

contínuo de Mata Atlântica do Brasil. Cerca de 68% do território do Vale do Ribeira está coberto pela Mata Atlântica, dos quais 51% estão dentro de Unidades de Conservação, tais como:

- Áreas de Proteção Ambiental (Serra do Mar, Cananéia-Iguape-Peruíbe, Ilha Comprida),
- Parques (Campina do Encantado, Serra do Mar, Carlos Botelho, PETAR, Intervales, Ilha do Superagui, Jacupiranga, Ilha do Cardoso)
- e Estações Ecológicas (Juréia-Itatins, Tupiniquins e Chauás).
- Essa região constitui um continuum ecológico de extrema relevância entre as Unidades de Conservação.

O PEIC integra ainda a porção central do Complexo Estuarino Lagunar de Cananéia, Iguape e Paranaguá, que se estende desde a Estação Ecológica de Juréia-Itatins (SP), até a cidade de Paranaguá (PR), região esta considerada pela União Internacional para a Conservação da Natureza, como um dos principais criadouros marinhos do Atlântico Sul.

Em 1992, a UNESCO reconheceu a Ilha do Cardoso como Zona Núcleo da Reserva da Biosfera e a região em que esta inserida, como Patrimônio da Humanidade, uma vez que apresenta inúmeros atributos que justificam sua importância internacional.

3.1. Formação do *cluster*

Durante muito tempo o turismo foi quase inexistente na Ilha do Cardoso, iniciando-se na década de 70 para se caracterizar na década de 80 como um turismo de “balada”, com os visitantes acampando e com clima “descontraído”. Havia também, àquela época, o turismo de pesca, quando, então, na década de 90 a comunidade do Marujá começou a se tornar uma referência para a atividade turística na Ilha do Cardoso, embora nos primeiros cinco anos ainda se mantivesse este turismo para a programação chamada de “balada”. O pessoal ia lá para “curtir” e “pegar um forró”. Portanto, não era um turismo ambiental mas para se ter uma saída para o stresse; não tinha, para a grande maioria dos visitantes, as características de turismo ecológico. No final de 90, segundo informações do atual

Diretor do Parque Estadual Ilha do Cardoso, a Administração do PEIC implementou efetivamente um turismo ambiental e de 1998 até os dias atuais o Parque se tornou uma realidade ecoturística.

Considerando as fortes condicionantes legais e de normas que regulam as atividades dos parques públicos em geral e, especificamente, de um dos Parques Estaduais, que é o da Ilha do Cardoso, objeto deste estudo, descreve-se, a seguir, a ambientação legal e normativa que orienta as atividades técnico-administrativas e, especificamente, as de cunho turístico para o PEIC.

3.2. Regulamentação do Parque Estadual Ilha do Cardoso

A Secretaria do Meio Ambiente – SMA é o órgão do Governo do Estado de São Paulo responsável pelo estabelecimento e implementação da política de conservação dos remanescentes de Mata Atlântica e ecossistemas associados, considerando, entre outras ações, a implantação e administração dos espaços territoriais especialmente protegidos, compreendendo Unidades de Conservação (UCs) de Proteção Integral e de Uso Sustentável.

São 23 Parques Estaduais totalizando aproximadamente 723.000 hectares, sob responsabilidade do Instituto Florestal, subordinado à SMA. Os Parques Estaduais são áreas geográficas delimitadas, dotadas de atributos naturais excepcionais, objeto de preservação permanente, submetidas à condição de inalienabilidade e indisponibilidade⁵ no seu todo, e destinam-se aos fins científicos, culturais, educativos e recreativos. As áreas dos Parques Estaduais são intransferíveis e indisponíveis, ou seja, depois da criação da Unidade de Conservação, elas não podem ser transferidas ou disponibilizadas para outras finalidades ou funções diferentes daquelas estabelecidas no Decreto Estadual nº 25.341/86 (Regulamento dos Parques Estaduais Paulistas).

O principal objetivo dos Parques Estaduais reside na conservação dos ecossistemas por eles abrangidos contra quaisquer alterações que os desvirtuem,

⁵ As áreas dos Parques Estaduais são intransferíveis e indisponíveis, ou seja, depois da criação da Unidade de Conservação, elas não podem ser transferidas ou disponibilizadas para outras finalidades ou funções diferentes daquelas estabelecidas no Decreto Estadual nº 25.341/86 (Regulamento dos Parques Estaduais Paulistas)

conforme Artigo 1º do Decreto Estadual nº 25.341, de 4 de junho de 1986 (Regulamento dos Parques Estaduais Paulistas).

O grande instrumento de gestão e planejamento de uma UC é denominado Plano de Manejo. Segundo Ceballos-Lascuráin, (apud KINKER. 2002: 39), “Manejo é um conjunto de ações que lidam com operações do dia-a-dia, necessárias para alcançar os objetivos de um plano. Manejo de uma área protegida significa lidar adequadamente com todos os recursos existentes nela, biofísicos ou humanos. Par tanto, é necessário que se tenha conhecimento dos processos ecológicos e também das atividades humanas que ocorrem nessas áreas, e em seu entorno, e que interferem com esses ecossistemas”.

O próprio Ministério do Meio Ambiente – MMA (2000) define: “O plano de manejo é o instrumento oficial de planejamento das UCs. Trata-se de um processo dinâmico que, utilizando técnicas de planejamento ecológico, determina o zoneamento de uma UC, caracterizando cada uma de suas zonas, propondo seu desenvolvimento físico e estabelecendo diretrizes básicas para o manejo da unidade. Deve abranger também seu entorno e incluir medidas que promovam sua integração à vida econômica e social das comunidades vizinhas”.

Segundo KINKER (2002: 40), o plano de manejo identifica quais zonas são adequadas para receber visitantes, quais tipos de atividade podem ser desenvolvidos em cada uma delas e sua capacidade de suporte, definindo critérios e normas e indicando a infra-estrutura e os recursos humanos necessários.

No contexto legal, Plano de Manejo é definido pelo Regulamento dos Parques Estaduais Paulistas (Decreto Estadual no 25.341/86) como “o projeto dinâmico que, utilizando técnicas de planejamento ecológico, determine o zoneamento de um Parque Estadual, caracterizando cada uma de suas zonas e propondo seu desenvolvimento físico, de acordo com suas finalidades”. Ainda segundo o Regulamento, o Plano de Manejo deve ser aprovado pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente – CONSEMA, indicando detalhadamente, o zoneamento da área total do Parque Estadual que poderá, conforme o caso, conter no todo ou em parte, as seguintes zonas: intangível, primitiva, uso extensivo, uso intensivo, histórico-cultural, recuperação e uso especial.

Na prática, o Plano de Manejo oferece o conjunto de diretrizes e normas para o gerenciamento da UC, orientando a equipe técnica na tomada de decisões que envolvam a implantação dos diferentes programas de manejo e a solução dos conflitos resultantes desse processo, indicando, ainda, ações para conservação do patrimônio protegido, normatização de uso para as áreas internas à UC e diretrizes para utilização das áreas de entorno. Define atividades prioritárias em cada uma das zonas, dentro dos respectivos programas de manejo, com prazos previamente estabelecidos, visando à efetiva implantação da UC e, conseqüentemente, o cumprimento dos objetivos para os quais a mesma foi criada. É, ainda, um documento fundamental para a disponibilização de informações sistematizadas sobre as UCs aos interessados dos mais diversos setores, dentre os quais destacam-se pesquisadores, estudantes, visitantes, comunidades do interior e entorno da UC e órgãos públicos e privados em geral.

Durante o ano de 1997 foi elaborada a Fase 1 do Plano de Manejo do Parque Estadual da Ilha do Cardoso (PEIC), conforme metodologia baseada na elaboração em fases, detalhada em capítulo específico. A Fase 1 teve como base para o planejamento das atividades, o levantamento das informações secundárias existentes sobre a UC, referentes aos meios físicos, biótico, sócio-econômico e situação fundiária. Esses levantamentos subsidiaram a realização de um zoneamento preliminar, bem como as discussões com os vários setores da sociedade que apresentavam interfaces com a UC, através de reuniões públicas e oficinas de planejamento.

A Fase 2 do Plano de Manejo foi elaborada por técnicos e pesquisadores do Instituto Florestal, Instituto Geológico, Instituto de Botânica, da Universidade Estadual Paulista (UNESP – Campus de Rio Claro) e pela equipe técnica do PEIC, sendo organizada pelo responsável pelo Parque, em conjunto com os membros do Comitê de Apoio à Gestão da UC, sob coordenação geral da equipe dos Planos de Manejo do PPMA

O Plano de Manejo propriamente dito foi finalizado e aprovado no CONSEMA no ano de 2001. Este documento foi elaborado através da avaliação/monitoramento da implementação da primeira fase, a saber, o Plano de Gestão Ambiental (PGA), de discussões através de oficinas e levantamento de

dados primários das informações que não haviam ainda sido coletadas. Esta fase está subdividida em sete programas de manejo, a saber:

- Programa de Administração,
- Programa de Visitação Pública/Educação Ambiental,
- Programa de Proteção/Fiscalização,
- Programa de Apoio à Regularização Fundiária,
- Programa de Pesquisa,
- Programa de Interação Sócio-ambiental e
- Programa Fronteiras.

Uma das questões específicas dos Parques Estaduais é a problemática fundiária. O Plano de Manejo (1997:106) assim destaca esta dificuldade. “As questões fundiárias nos Parques Estaduais, assumem proporções de maior gravidade na medida que a maior porção dos territórios das UCs do Estado de São Paulo não tem o domínio definido. São áreas onde não foram executadas ou concluídas ações discriminatórias e demarcatórias, que separam as terras particulares das terras de domínio público, cancelando a documentação irregular incidente sobre essas áreas. Nessas áreas, perpetuam-se as superposições de títulos, configurando vários andares, gerando um emaranhado de conflitos fundiários, agravados por fraudes em documentação imobiliária, processos organizados ou não de grilagem de terras e, ainda, por expectativas de direitos sobre a terra de comunidades tradicionais e minorias étnicas e invasores que sistematicamente, vêm ocupando áreas no interior das UCs”.

Segundo Souza Filho (apud KINKER, 2002:37), “a proteção do meio ambiente tem uma relação direta com o Direito, porque interfere nos direitos individuais e reconhece direitos coletivos. É impossível efetivar a proteção ambiental sem, de alguma maneira, interferir na propriedade privada, seja determinando ao proprietário condutas conservacionistas e preservacionistas seja, como no caso dos parques, transferindo a propriedade para o patrimônio público, normalmente contra a vontade do cidadão, compulsoriamente”.

Outra questão importante para o PEIC é a diferenciação de utilização das áreas, conforme suas características específicas. O Plano de Manejo, no seu item Zoneamento (2001:76,77), estabelece estas orientações: “Considerando que as zonas primitivas no PEIC estão distribuídas ao longo de porções territoriais frágeis, porém, caracterizadas por diferentes atributos e submetidas a diferentes tipos de uso, em especial pela visitação pública, foram definidas algumas normas e recomendações de caráter específico para cada uma dessas áreas, com o objetivo de garantir a sua proteção efetiva, conforme apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 10 – Normas e recomendações para a zona primitiva

LOCAL	NORMAS/RECOMENDAÇÕES
Manguezal	Em todo o manguezal na franja do Canal, serão permitidas somente atividades de pesquisa e de educação ambiental, não sendo permitido nenhum tipo de extração dos recursos naturais.
Calhas dos cursos d’água	Não serão permitidas atividades de pesca esportiva em todos os cursos d’água da Ilha. A pesca realizada pela comunidade tradicional será permitida nos cursos d’água, com exceção dos trechos localizados no interior da zona intangível. Não será permitido o uso de barco a motor nesses cursos d’água. A calha do Rio da Cachoeira Grande poderá continuar sendo utilizada para visitação pública monitorada.
Parte Norte da planície do Rio Perequê	Não são permitidas atividades de uso público na área.
Planície de Itacuruça e as linhas de praia das Praias de Itacuruça e de Ipanema	Áreas bastante frágeis, principalmente em função da presença de aves residentes e migratórias. O uso dessas áreas pela visitação pública para a realização de estudos do meio relacionados ao conhecimento sobre os contatos praia arenosa-mar e costão rochoso-mar, deverá continuar sendo realizado com o acompanhamento de monitores (os monitores deverão receber capacitação específica para atividades nessa zona), com o estabelecimento de algumas regras em relação ao comportamento dos visitantes na presença das aves ou de ninhos. Em paralelo, deverá ser realizado um estudo de viabilidade ambiental da abertura de uma trilha de acesso direto do Núcleo Perequê até o costão de Ipanema (seguindo pela baixa/ média encosta), com o objetivo de minimizar ou até mesmo paralisar o uso da Praia de Itacuruça, que no futuro poderá ser transformada em zona intangível. Outro aspecto importante é a realização de um estudo de monitoramento do comportamento das aves, correlacionado com a presença de visitação, que poderá colaborar para a reorientação de procedimentos e até mesmo do zoneamento nesse trecho.
Planície de Cambriú e de Foles	Faixa tampão entre a zona de uso extensivo e a zona intangível, onde somente serão permitidas atividades de visitação pública controlada e monitorada.
Praia da Laje e Morro da Tapera	Nessas porções será permitida apenas a passagem dos moradores e de visitantes em atividades com monitores, sem instalação de qualquer infraestrutura.
Porção centro sul da restinga do Marujá, praia e faixa de dunas e entre-dunas	Só é permitida a passagem dos moradores e dos visitantes que se destinam à Enseada da Baleia.
Trecho da restinga e praia entre Enseada da Baleia e Pontal	Só é permitida a passagem de moradores e de visitantes que se destinam ao Pontal.

Fonte: Plano de Manejo (2001:76,77)

3.3. Caracterização do Parque Ilha do Cardoso

A Ilha do Cardoso é uma das maiores áreas contínuas de floresta primária preservada do Estado de São Paulo, que abrange significativos e complexos remanescentes de ecossistemas da floresta atlântica do Brasil. Dentre esses ecossistemas, encontra-se a vegetação pioneira de dunas, os manguezais, a floresta pluvial tropical de planície litorânea e floresta pluvial tropical de encosta da Serra do Mar, além de vegetação de altitude e algas marinhas nas praias e nos costões rochosos.

A vegetação do PEIC foi detalhada por diversas pesquisas, as quais levantaram cerca de 1.200 espécies de plantas, sendo 118 espécies de orquídeas e 41 espécies de bromélias. Dentre as árvores sob a proteção do PEIC destacam-se a caixeta (*Tabebuia cassinoides*), as palmeiras (como o palmito *Euterpe edulis*) e o jequitibá (*Cariniana estrellensis*). Os levantamentos de fauna realizados cadastraram aproximadamente 43 espécies de mamíferos, entre as quais destacam-se aquelas ameaçadas de extinção, como a jaguatirica (*Leopardus pardalis*), a lontra (*Lutra longicaudis*), a suçuarana (*Puma onca*) e o bugio (*Alouatta guariba*) e mais de 400 espécies de aves, sendo algumas migratórias e outras ameaçadas de extinção, como o jacu (*Penelope obscura*) e a jacutinga (*Pipile jacutinga*). Foi considerada uma das áreas que apresenta a maior concentração de espécies de aves ameaçadas ou raras da região neotropical. Dentre as espécies endêmicas da região, pode-se citar o morcego (*Lasirius ebenus*), e o Papagaio-da-cara-roxa (*Amazona brasiliensis*).

Conforme descrição no próprio Plano de Manejo, estas informações descrevem as seguintes características da Ilha do Cardoso:

- Tipos de ecossistemas: praia arenosa e vegetação de dunas, costões rochosos, brejos de água doce/salobra, manguezais e ambiente lagunar, floresta permanentemente inundada - “caxetal”, floresta periodicamente inundada - “guanandizal”, floresta na restinga, floresta de planície litorânea, floresta montana, floresta nebulosa e campos de altitude.

- Belezas cênicas/atrativos: costões rochosos, praias, ilhas, braços de mar, estuários, barras, lagunas, restingas, manguezais, rios, planície litorânea e montanhas cobertas de florestas, cachoeiras e piscinas naturais.
- O Parque conta com inúmeros sambaquis (sítios arqueológicos), além de ruínas do período colonial.
- A Ilha do Cardoso é dividida em dois compartimentos distintos: o relevo montanhoso, no centro e norte e as planícies costeiras, bordejando a ilha e tendo um estirâncio arenoso de grande desenvolvimento do centro para o sudoeste da ilha : a restinga do Marujá.
- A ocupação humana é caracterizada pela presença do caiçara (pescador-lavrador), existindo 6 (seis) povoados característicos, além de alguns sítios isolados na ilha e vários outros no entorno. Uma comunidade da etnia guarani-mbya estabeleceu-se no Parque em 1992.
- O Parque conta com serviços de recepção para visitação pública (pousadas, restaurantes, camping) e serviços de monitoria ambiental.

As médias térmicas anuais, na Ilha do Cardoso, variam entre 20° e 22°C e as amplitudes térmicas anuais são relativamente baixas, embora alguns dias de inverno possam baixar a menos de 10°C e em outros de verão possam alcançar 37° a 40°C. Os menos quentes, junho, julho e agosto, que são também os menos chuvosos, apresentam médias em torno de 18°C, enquanto os mais quentes e chuvosos, dezembro, janeiro e fevereiro superam ligeiramente médias de 25°C.

O comportamento da temperatura sofre modificações importantes decorrentes das formas do relevo e sua orientação, bem como da orientação das vertentes em face dos ventos e da distribuição das chuvas. O paredão rochoso da ilha do Cardoso funciona como uma barreira para o avanço das massas de ar provenientes do oceano e do sul do continente, com ventos predominantemente do quadrante sul.

A precipitação pluviométrica anual estimada apresenta mínima de aproximadamente 1.400 mm, média de 2.000 mm e máxima de 2.500 a 3.000 mm.

Cerca de 41% da precipitação anual ocorre nos meses de janeiro, fevereiro e março, ao passo que nos meses de junho, julho e agosto observa-se a ocorrência de 14% daquele total.

A partir de 1962, quando foi transformada em Parque Estadual, a Unidade de Conservação Ilha do Cardoso passou a não mais ser explorada sob o ponto de vista intensivo, porém, segundo Melo (2000), continua sofrendo a invasão de caçadores e palmiteiros, que agem de maneira ilegal e clandestina. Além da interferência antrópica, alguns trechos de florestas sofrem a ação de fatores naturais como deslizamentos de encostas de morros e quedas de árvores após chuvas torrenciais, típicos da floresta tropical atlântica.

Quanto à fauna, os trabalhos realizados no Parque Ilha do Cardoso, desde 1989, resultaram na identificação de 436 espécies de aves, número este que o torna um dos sítios de maior diversidade de espécies de aves dentro do domínio atlântico brasileiro, além de 70 espécies de mamíferos. Uma outra característica importante na conservação deste parque reside no fato dele desempenhar um papel fundamental na manutenção de espécies de aves migratórias, visto que, de acordo com alguns autores, existe um fluxo migratório e colonização recente entre a escarpa atlântica da Serra do Mar no sudoeste brasileiro e os Andes bolivianos. O Parque Estadual da Ilha do Cardoso é importante na conservação de 5 espécies de tartarugas-marinhas que ocorrem no Atlântico Sul, caracterizando-se como uma das mais importantes áreas de alimentação destas espécies ameaçadas de extinção.

As características de habitação do PEIC se constituem fator importante para a contextualização das atividades turísticas exercidas nesse Parque, pois a filosofia que originou a regulamentação a respeito deste aspecto acarreta condições muito específicas e restritivas para o exercício do turismo que pode ser praticado nesta área de conservação ambiental.

3.4. População residente na Ilha do Cardoso e suas atividades

A população que reside hoje na Ilha do Cardoso é composta por ocupantes tradicionais (caiçaras), não tradicionais (veranistas e outros) e índios da etnia guarani-mbya. Na tabela abaixo se pode visualizar o número de ocupantes, por categoria, e as respectivas edificações.

QUADRO 11 – Total de Ocupantes do PEIC

Localidade	Ocupantes tradicionais	Edificações de ocupantes tradicionais	Ocupantes não tradicionais	Edificações de ocupantes não tradicionais
Marujá	144	49	15	28
Enseada da Baleia	46	17	05	15
Pontal de Leste	58	17	0	3
Foles	21	11	0	0
Cambriú	54	18	0	0
Itacuruça	07	07	0	01
Sítios	14	03	0	01
Pereirinha	15	03	0	01
Sub-total	359	139	20	49
	Tradicional	Não Tradicional	Comunidade Indígena	Total
Total de Ocupantes	359	20	45	455

Fonte: Plano de Manejo (2001)

Os moradores tradicionais da Ilha do Cardoso vivem basicamente da pesca artesanal e atividades turísticas. Estão distribuídos em seis comunidades além de alguns sítios isolados, perfazendo um total de 392 ocupantes tradicionais⁶. Além destes, existem 28 ocupantes não tradicionais e 35 indígenas guaranis M'Bya.

As principais fontes de renda atuais desempenhadas pelos moradores da Ilha do Cardoso são as atividades pesqueiras estuarina e costeira e as atividades vinculadas ao turismo. Dentre as atividades ligadas ao turismo destacam-se aquelas ligadas à hospedagem (aluguel de casas, pousadas e área para camping), aos serviços de alimentos e bebidas (bares, restaurantes e comércio informal de doces e salgados), aos serviços gerais (caseiros, faxineiros e empregados do comércio alheio), aos serviços de transporte (barcos para passeio, traslado e aluguel de bicicletas) e aos serviços de lazer (monitoria ambiental e pesca amadora).

⁶ O plano de Manejo do PEIC define em seu programa de interação sócio ambiental, o morador tradicional como sendo aquele que:

- Chefe da família, está há, no mínimo, 3 (três) gerações residindo na Ilha do Cardoso;
- Desenvolvem atividades de baixa interferência no meio ambiente caracterizadas pela pequena escala e baseadas no uso dos recursos renováveis;
- Tem conhecimento e domínio das técnicas tradicionais (pesca, agricultura e construção).

As atividades secundárias se compõem de serviços gerais (pedreiros, cozinheiros, carpinteiros, de carretos e faxineiras), artesanato e agricultura em caráter de subsistência. Além dessas atividades existem ainda os funcionários públicos e os aposentados. Vale ressaltar que vários indivíduos desempenham mais de uma atividade como, por exemplo, donos de comércio que são aposentados e também praticam a pesca.

3.5. Infra-estrutura

A atual infra-estrutura turística existente na comunidade do Marujá se deu em função do aumento constante da demanda. São 15 pousadas-residência, 11 estabelecimentos de alimentos e bebidas e 35 áreas de camping, totalizando aproximadamente 1.000 leitos. O controle da visitação pública é feito pelos moradores em conjunto com a direção do PEIC. A Comissão de Turismo da Associação de Moradores do Marujá arrecada a taxa de R\$ 1,00 (hum real) por barraca por dia, recurso este revertido em projetos comunitários, como, por exemplo, o tratamento de esgoto. Alguns moradores alugam parcial ou totalmente as suas residências para turistas. A realização de reserva de hospedagem é necessária, pois a demanda é alta, principalmente no verão e nos feriados prolongados. O agendamento é feito através do telefone comunitário da Vila. Os funcionários do telefone enviam recado para os proprietários dos estabelecimentos de hospedagem, que retornam à ligação para os turistas.

QUADRO 12 – Capacidade de hospedagem do PEIC
por Categoria

CATEGORIA	Itacuruçá	Perequê	Marujá	Enseada Norte	Enseada Sul	Pontal do Leste	Foles	Cambriú	Ipanema	TOTAL
Pousada	-	-	385	-	-	-	-	-	-	385
Camping*	24	-	516	40	-	120	48	102	6	872
Aluguel de Residência	-	-	102	14	83	22	33	-	-	238
Alojamento**	-	120	-	-	-	-	-	-	-	102
TOTAL DAS COMUNIDADES	24	102	1.003	54	83	142	81	102	6	1.615

* Para o cálculo do número de leitos em áreas de camping, estima-se o número de 2 visitantes por barraca

** Apenas os alojamentos do Núcleo Perequê são administrados pelo Parque. Todos os outros estabelecimentos de hospedagem são dos ocupantes tradicionais.

3.6. Atrativos turísticos e suas atividades:

Os principais atrativos são a Cachoeira Grande, Cachoeira de Ipanema, o Morro da Tapera, as Piscinas Naturais Lage, a Praia do Foles e a Praia do Fole Pequeno. Está sendo implantado um sistema de agendamento de passeios no Centro de Visitantes do Núcleo Marujá, através da centralização de todos os serviços turísticos, com o intuito de aperfeiçoar o monitoramento e controle efetivo do número de visitantes em cada atrativo.

FIGURA 26 – Cachoeira de Ipanema



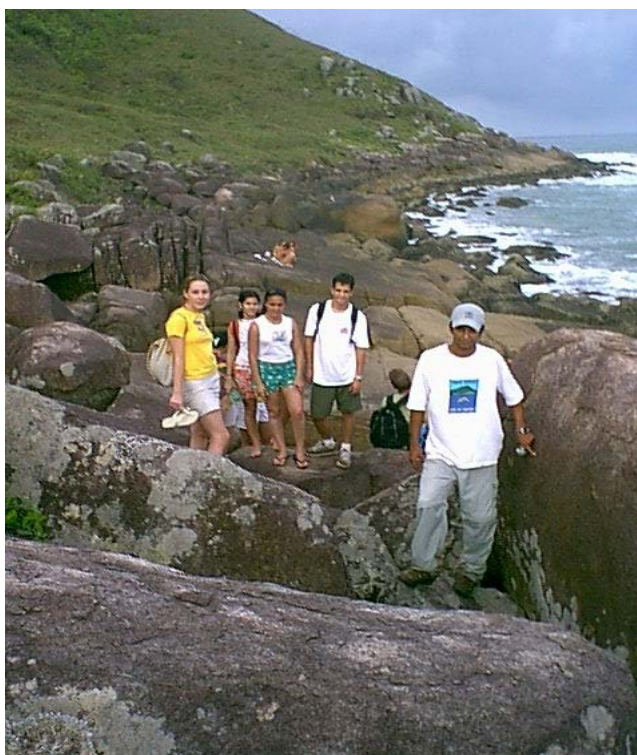
Fonte: Parque Estadual da Ilha do Cardoso

Devido à grande beleza cênica e aos aspectos culturais, o PEIC possui vocação para desenvolver atividades turísticas, objetivando, além da conservação da natureza através de sensibilização e informação para os visitantes, o

desenvolvimento das regiões em que se insere e de melhoria da qualidade de vida das populações que acolhem esta atividade.

As atividades de educação ambiental estão consolidadas no Núcleo Perequê, mas também em processo de crescimento no Núcleo Marujá e também nas demais comunidades. Dentre essas atividades estão os estudos do meio, as atividades de conscientização e sensibilização ambiental, os cursos e as oficinas, que atingem tanto os visitantes como as comunidades locais. As atividades de estudo do meio referem-se à análise da paisagem, à vivência ambiental e ao estudo dos ecossistemas in locu. Os cursos são específicos, destinados a grupos organizados elaborados, em sua maioria, por escolas (particulares e públicas), universidades e agências particulares. São ainda realizados eventos de caráter ambiental, como cursos para capacitação de monitores e professores, encontros de educação ambiental, seminários, etc.

FIGURA 27 – Trilha Monitorada



Fonte: Parque Estadual da Ilha do Cardoso

A partir de 1997, durante todo o ano letivo, ocorre o “Projeto Cananéia Tem Parque”, executado pela parceria entre o PEIC, a Polícia Florestal, professores

locais, monitores ambientais, a Prefeitura de Cananéia e os barqueiros. Este projeto possibilita a visitação de escolas públicas da região no Núcleo Perequê onde são realizadas diversas atividades de caráter educacional e recreativo.

Quanto ao aspecto cultural, devem ser mencionados os sítios arqueológicos pré-históricos, a saber, 11 sambaquis; os 10 sítios arqueológicos históricos, um monumento histórico e um caminho histórico. Como demonstração das atividades de pesca, podem ser lembrados os 15 cercos com seus equipamentos tradicionais.

3.7. Características do turismo praticado no PEIC

O turismo realizado no PEIC é o assim chamado “comunitário” ou “de base comunitária”, pelo fato das comunidades locais possuírem controle efetivo sobre seu desenvolvimento e gestão e pelo envolvimento participativo. Desde o início, qualquer ação voltada ao turismo deve proporcionar a maior parte de seus benefícios para as comunidades locais segundo a WWF-Brasil, apud Rita (2002:1).PIRES (2002: 95) apresenta, em sua vasta classificação de denominações atribuídas às mais diversas formas de turismo, incluindo os assim chamados de “alternativos”, um nome próximo a este acima mencionado: é o “turismo de solidariedade”, como um exemplo da categoria de enfoque cultura / histórico / antropológico.

O Plano de Manejo (2001:91) estabelece, para o PEIC, que “A visitação pública em Parques deve ser priorizada dentro dos critérios estabelecidos pelo SNUC e Regulamento de Parques Estaduais Paulistas, viabilizando a incorporação progressiva na comunidade, do conhecimento sobre a importância da conservação dos remanescentes florestais para as atuais e futuras gerações. Além disso, há uma expectativa de que a exploração turística dos atrativos naturais existentes nessas UCs venha a substituir atividades econômicas, atualmente em crise, sustentando a comunidade excluída dos processos econômicos vigentes. Contudo, essa expectativa pode levar a destruição dos atributos naturais que justificaram a criação da UC, prejudicando a implantação de programas de ecoturismo regionais, que compatibilizem a dinamização do turismo em cada região, com atividades de visitação pública controlada no interior dessas Unidades, sujeitas a restrições

resultantes do regime especial de proteção legal e da capacidade suporte dos ecossistemas envolvidos. Nesse sentido, devem ser observadas, com critério, as estratégias que visem ao disciplinamento das atividades turísticas, garantindo a conservação dos recursos naturais”.

Como instrumentos de apoio, o referido Plano de Manejo prevê as seguintes informações necessárias para o Programa de Visitação Pública/Educação Ambiental:

- Mapas dos limites da UC e dos municípios, com estradas de acesso e indicação de distâncias e áreas disponibilizadas às atividades de visitação pública;
- Atrativos naturais e histórico-culturais (exemplos: rios, represas, cachoeiras, praias, sítios arqueológicos);
- Atividades principais (caminhadas, excursionismo, observação da fauna, etc);
- Infra-estrutura da UC (trilhas, centro de visitantes, hospedaria, área de piquenique, camping, restaurante, lanchonete), suas normas (por exemplo limitações de uso, horário) e taxas de uso;
- Serviços disponibilizados, como monitoria, atividades regulares de educação ambiental, aluguel de equipamentos especiais;
- Infra-estrutura turística (hotéis, pousadas, bancos, serviços de ônibus) das áreas de entorno e municípios abrangidos pela UC;
- Frequência, perfil do visitante, fluxos de visitantes (por ano e por mês/por atrativo, por Núcleo), procedimentos, normas de uso, conforme itens a serem definidos;
- Agências, operadoras, ONGs, monitores, guias e outros interessados em atuar nos serviços disponibilizados à visitação pública;
- Escolas e outras entidades que promovem visitas às UC em atividades de visitação pública e educação ambiental;
- Material disponibilizado para informação e educação ambiental dos visitantes;
- Imagens dos atrativos, infra-estrutura e serviços disponibilizados na UC;

- Atrativos, infra-estrutura e serviços com possibilidade de uso para públicos especiais (terceira idade, portadores de deficiência).

Em 1998, formalizou-se a primeira fase deste Plano de Manejo através do Plano de Gestão Ambiental-PGA, que se constituiu avanço no planejamento e gestão dos recursos naturais, à medida que procurou, pela primeira vez, compatibilizar de forma mais efetiva os anseios das comunidades caiçaras que habitam o interior e o entorno da Unidade, com os interesses mais restritos da conservação, buscando alternativas de desenvolvimento sustentável. A partir deste PGA iniciaram-se atividades de controle da visitação pública, coleta de lixo, monitoramento e fiscalização ambiental, implantação de sistemas energéticos e planejamento conjunto com as comunidades para a definição de normas para ocupação e implantação de infra-estrutura. No início deste mesmo ano, foi criado o Comitê de Apoio à Gestão do PEIC, com a finalidade de subsidiar a direção do Parque na tomada de decisões e encaminhamentos. Desde então, este comitê reúne-se mensalmente, sendo composto por 14 membros: um representante de cada comunidade do Parque (Marujá, Enseada da Baleia, Pontal do Leste, Itacuruçá, Cambriú e Foles), 5 representantes de instituições governamentais (Prefeitura Municipal da Estância de Cananéia, Câmara dos Vereadores de Cananéia, Instituto de Pesca, IBAMA e Parque Estadual da Ilha do Cardoso) e 4 representantes de entidades não governamentais, todas sediadas na região (Fundação SOS Mata Atlântica, Centro de Estudos Ecológicos Gaia Ambiental, Pastoral dos Pescadores de Cananéia e Colônia de Pescadores Apolinário Araújo).

3.8. Capacitação profissional

Desde 1997, com a formação dos primeiros monitores ambientais, em todas essas trilhas é obrigatório o acompanhamento do monitor ambiental credenciado junto à Unidade. Todos esses monitores fizeram, além dos cursos de formação, um mínimo de 120 horas de estágio no Parque e participam constantemente de cursos de reciclagem. Existe um total de 40 monitores capacitados, sendo que 10 deles são moradores das comunidades tradicionais da Ilha e os demais são moradores de Cananéia. Os monitores ambientais atuam em todo o Parque, acompanhando os grupos de visitantes, repassando informações

gerais sobre o Parque e seus diversos ambientes, tais como as espécies da região e como muitas delas são usadas pelos moradores locais (desde o seu uso medicinal até para a manutenção de cercos, entre outras peculiaridades), sendo de fundamental importância para os objetivos da unidade.

Na comunidade do Marujá, foram realizados cursos de capacitação para atendimento em meios de hospedagem e restaurantes, ministrados pelo SENAC. Visando abranger todos os atores envolvidos com a atividade turística, o PEIC está elaborando um programa de capacitação que abordará esses atores em todas as comunidades da Ilha e na cidade de Cananéia, tais como proprietários de estabelecimentos comerciais, monitores ambientais, pilotos de embarcações turísticas e agências locais de turismo.

3.9. Caracterização da demanda

Anualmente, o PEIC recebe aproximadamente 15 mil visitantes, funcionando como um multiplicador da atividade turística na região do Vale do Ribeira. Os grupos de estudantes, pesquisadores e ecoturistas que vêm à região motivados pela visita ao Parque, freqüentemente estendem sua estada na cidade por mais alguns dias, fortalecendo a economia local.

3.10. Empreendedores

Tonico Rodrigues, nascido no Marujá, tem pousada há 26 anos, mas pescou 45 anos. Trabalha na pousada as suas duas netas, que cozinham e limpam. São 9 quartos com capacidade total para 25 pessoas e 10 barracas de camping. Começou com a pousada por causa dos pescadores que vinham até o Marujá pescar e depois foi se voltando somente para os turistas.

Valdice, nascida em Araçatuba, casa-se com um caiçara da Ilha, para ser considerada “tradicional” e vem morar em Cananéia. Percebendo que havia muita dificuldade para os turistas chegarem à Ilha do Cardoso, montou uma empresa, chamada Lagamar, para fazer este transporte entre Cananéia e as várias comunidades da Ilha. Acabou crescendo na sua atividade e hoje ela tem três escunas e uma das melhores pousadas de Marujá.

O turista quer ver na pousada, nos barcos e na própria comunidade um jeito diferente de vida, uma nova cultura. O Marujá é considerado uma comunidade modelo porque retira e faz coleta seletiva do lixo, retira água da fonte para o abastecimento das casas, tem energia solar e uma associação de moradores forte perante o Parque”.

Não tenho área de camping, pois meus clientes são normalmente famílias e casais, hóspedes de classe média que amam a natureza.

Para fidelização dos meus hóspedes acho que a utilização do bom tratamento é o suficiente.

O problema aqui é a droga, pois à noite não há luz nem policiamento.

Valdice – Pousada Ilha do Cardoso

FIGURA 28 – Escuna



Fonte: Parque Estadual da Ilha do Cardoso

Outra empresária entrevistada foi Cristiane, uma jornalista de 41 anos, que deu estas informações:

Nós, eu e meu marido freqüentávamos aqui há muitos anos como turistas e resolvemos ficar aqui. Então compramos essa casa de um caíçara e um ano depois montamos a pousada.

Sobre a forma de oferecer serviços aos hóspedes, inclusive para resolver a questão da comunicação telefônica, diz:

Ter espaço físico para o turista, uma horta, um lugar sossegado, por isso que se chama pousada do sossego. Nós queremos deixar as pessoas à vontade, se sentindo em casa.

Nós pedimos para a telefônica instalar e pagamos muito caro por isso. Precisamos dele para fazer as reservas e para o turista usar já que não pega celular. E também para não precisarmos usar o telefone comunitário.

Valdice – Pousada Ilha do Cardoso

Sobre a forma de escolha para montar a pousada disse:

É uma forma de nós vivermos aqui, de continuarmos aqui. Por que a gente gosta. Na baixa temporada a gente guarda para a próxima.

Valdice – Pousada Ilha do Cardoso

Quanto à questão fundiária, a proprietária assim explica sua condição:

Este terreno tem escritura, é registrado. Realmente ninguém pode morar aqui, mas como a justiça é morosa acho que eu não vou viver para ver alguém saindo daqui! E eu também não tenho filhos, então...

Cristiane - Pousada

Outro proprietário de pousada e restaurante declara:

Em 87 a gente começou a acolher turista na pousada. Desde 82 eu ampliei. Depois eu tinha dois quartos de madeira que comecei a usar. Depois fomos ampliando mais.

Ezequiel – Pousada e Restaurante

3.11. Condição ambiental

Na Lagamar, empresa de transporte, desenvolveram projetos para transformar crianças em guias-mirins nas embarcações e fazer passeios com escolas e grupos a partir da Ilha do Mel até Cananéia, passando pela Ilha do Cardoso, quando contam a história das ilhas, dos pescadores, mostrando as

condições primitivas de vida. A dificuldade para implementar tais projetos está no fato das viagens se tornarem longas e cansativas .

O principal objetivo da pousada é ter uma fonte de renda que agride o menos possível a natureza...

Uma ONG alemã testou no Maruja um sistema de tratamento utilizando a taboa, que filtra o esgoto através de suas raízes longas.

Valdice - Pousada Ilha do Cardoso

O esgoto não funciona, não é tratado. Tem gente que fala que deu certo mas é mentira. O controle é bem feito. Passam duas vezes contando o número de turista. Não tem diferença o turista na casa do tradicional ou do não-tradicional.

Cristiane - Pousada

FIGURA 29 – Barco que leva o lixo



Fonte: Parque Estadual da Ilha Do Cardoso

2.12. Cooperação e competitividade

A vantagem aqui é que a maioria é parente, o que faz melhorar a convivência, pois há uma pousada ao lado da outra, com troca de experiência e com união.

A desvantagem é que o turismo virou, para nós, trabalho e não diversão como para a maioria das pessoas.

A competição é saudável para as pessoas melhorarem e crescerem, mas a cooperação é fundamental numa ilha com poucos habitantes.

Valdice – Pousada Ilha do Cardoso

Não existe nenhum mercado do mundo em que não tenha competição. Agora a maioria das pessoas que trabalham com o turismo aqui, fizeram curso com o SENAC e uma das coisas que a professora mais batia era a concorrência desleal. Você falar mal da comida do outro, da hospedagem do outro afugenta o seu freguês, você não vai ganhá-lo. Nesse sentido parece que aprenderam um pouco a lição.

Ezequiel – Pousada e Restaurante

Aqui na Ilha tem pouca competição. São poucas pousadas , mas também poucos turristas. Nós nos conhecemos há muitos anos.

Tonico Rodrigues - Pousada do Tonico

Com relação ao problema dos não tradicionais, a opinião é muito explícita:

Existem três famílias. Duas que moram e uma que vem nos feriados e nas temporadas. Ele mora em Iguape e é dono do bar.

Ezequiel – Pousada e Restaurante

O parque não trabalha com esses não tradicionais. O plano de gestão ambiental foi aprovado pelo CONSEMA e homologado pelo Estado e pelo diário oficial e eles não trabalham com não tradicional. O plano foi feito em função dos tradicional. A lei do SNUC (Sistema Nacional de Unidade de Conservação) não reconhece ninguém que não seja tradicional. Então não tem nenhum embasamento jurídico para o Comitê de apoio a gestão, o IF e a direção do parque possa estar trabalhando com moradores não tradicionais.

Não são reconhecidos porque a tradicionalidade segundo o serviço antropológico é necessário que tenha pelo menos a terceira geração.

A luta pela manutenção do morador tradicional no parque e o artigo 2º é a preservação do meio ambiente e a tentativa fiscalizatória de impedir a invasão de estranhos.

**Ezequiel – Presidente da Associação dos Moradores de Maruja
Proprietário de Pousada e de Restaurante**

3.13. Apoio público

Sobre como os empresários encaram este aspecto de relacionamento com o poder local, temos estas declarações:

Não recebi nenhum apoio público, mas não trocaria de ramo de atividade, pois adoro lidar com turistas e conhecer pessoas novas, além de estar dando dinheiro.

Valdice – Pousada Ilha do Cardoso

Pelo contrario. Nós não temos direito a nada, nem a placa solar à rede de água. Esses benefícios são dos tradicionais. Nossa água é do poço e a luz de gerador. Nem o tratamento do esgoto chegou aqui. Antigamente aqui tinha IPTU, mas foi questionado e retirado.

Cristiane - Pousada

Não. Nós só recebemos apoio de uma ONG alemã para implantar o sistema de abastecimento de água. Com a vinda de turismo, começaram a vir fazer análise do lençol freático e tinha contaminação em vários pontos. Aí nós começamos a batalhar para canalizar a água da Serra.

**Ezequiel – Presidente da Associação dos Moradores de Maruja
Proprietário de Pousada e de Restaurante**

CONCLUSÕES DOS CASOS

O estudo dos casos levou às seguintes conclusões, tomando-se por base os objetivos propostos e as hipóteses levantadas:

Quanto ao início da formação dos *clusters* ecoturístico e ao nível de relacionamento com o poder público:

1. Bonito: formou-se espontaneamente, mas, ao longo dos anos, se transformou em cenário de forte relacionamento com o poder público local com o meio empresarial, entidades civis e ONG's;
2. Brotas: formou-se espontaneamente com atividades no Rio Jacaré Pepira mas o governo local percebeu a potencialidade a potencialidade da cidade e da região e, principalmente, a partir de 1993, iniciou um processo de parceria com as empresas do segmento turístico;
3. Ilha do Cardoso: embora com menor número de atores, também iniciou suas atividades turísticas espontaneamente, mas logo mais a atividade turística foi controlada pelo poder público, a saber, pelo Instituto Florestal.

Quanto à forma como é percebido o apoio dado pelo poder público, assim se pôde perceber a avaliação dos entrevistados:

1. Bonito: o poder público não está muito presente, na opinião da maioria dos entrevistados, porém o COMTUR (Conselho Municipal de Turismo) é interpretado por alguns deles como a presença do poder público local e tem boa avaliação nesta relação;
2. Brotas: a maioria dos entrevistados vê o poder público local como bem intencionado com as questões da cidade, mas sem condições financeira para agir como eles gostariam.
3. Ilha do Cardoso: grande parte dos entrevistados percebe o poder público muito ausente do apoio às atividades empresariais.

Quanto à análise da demanda e seu comportamento:

1. Bonito: Apresenta alto índice de sazonalidade que afeta o resultado das empresas locais e do município, mas as ações realizadas para gerenciar esta demanda ainda não surtiram o efeito necessário;
2. Brotas: Assim como os demais casos, apresenta alta sazonalidade não equacionada a contento, apesar de esforços da cidade e da região;
3. Ilha do Cardoso: fatores como o calendário escolar e o clima determinam alta sazonalidade, porém sentiu-se, junto às pessoas entrevistadas, menor impacto desta variação na demanda que os outros dois casos estudados.

Quanto a outro fator relevante para os objetivos desse estudo, a saber, como os entrevistados, proprietários de estabelecimentos nos *clusters*, interpretam a realidade do nível de cooperação ou competitividade entre os demais prestadores de serviços turísticos:

1. Bonito: este item trouxe muita discrepância de avaliação por parte dos entrevistados; parte deles acha que há muita competitividade, principalmente na baixa estação, enquanto outros vêem na cooperação a oportunidade de sucesso de um cluster;
2. Brotas: também houve muita divergência na avaliação, por parte dos empresários prestadores de serviços turísticos, chegando mesmo a se constatar pelas entrevistas alguma incoerência por parte de alguns entrevistados que ora acreditam na cooperação, ora se dizem descrentes desta possibilidade no clima de livre concorrência;
3. Ilha do Cardoso: Como há restrição legal ao ingresso de não “tradicionais” para as atividades empresariais na Ilha, muitos são parentes entre si, o que tem, segundo os entrevistados, reduzido a excessiva competitividade que se pôde observar pela compreensão de alguns entrevistados dos outros casos.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. A revisão bibliográfica forneceu a conceituação dos arranjos produtivos locais, de forma geral, e especificamente dos *clusters*, indicando a existência de condições específicas quando atuando no segmento ecoturístico. Para atender as peculiaridades destas características, foi criado um modelo específico de gestão para as organizações que atuam nos *clusters* ecoturísticos.
2. O Modelo de Gestão criado, dentro do objetivo inicial do trabalho, para as organizações que atuam nos *clusters* ecoturísticos se mostrou adequado para as condições concretas em que operam estas empresas, contemplando todos os agentes, internos e externos, que participam do sistema de prestação desta modalidade de turismo.
3. A análise dos estudos de caso realizados junto aos *clusters* ecoturísticos confirmou a hipótese inicial de que o ambiente econômico e sócio-político nos quais operam tais arranjos locais apresenta condicionantes especiais, não só pelas restrições ambientais impostas naturalmente a este ambiente, mas também pela forte ação reguladora da legislação específica vigente e das entidades civis e não governamentais que atuam sobre as atividades turísticas do *cluster*.
4. A hipótese de que há entre as organizações que atuam nos *clusters* ecoturísticos maior tendência à cooperação, comparativamente às empresas que não participam desse tipo de arranjo local, se confirmou parcialmente nos três casos estudados, visto que as organizações participantes dos *clusters* revelaram, na maioria dos casos, convicção pelas vantagens oferecidas pela conduta associativista, mas sofrem, principalmente nas épocas de baixa demanda de turistas, a pressão da competitividade na busca por clientes.
5. A maior parte dos empresários participantes dos *clusters* ecoturísticos estudados declarou que acreditam em melhores condições de sobrevivência às organizações que atuam nesta forma de arranjo, mesmo operando com as restrições e exigências impostas ao segmento.

6. A tendência dos *clusters* ecoturísticos é de se formarem, no início, espontaneamente para depois se consubstanciarem em arranjos regulamentados e crescentemente estruturados pela ação de vários agentes internos e externos.

LIMITAÇÕES:

1. O método de estudo de casos exige para sua plena replicabilidade pré-requisitos rigorosos para os exemplos pesquisados que nem sempre podem satisfazer plenamente as exigências metodológicas.
2. Os três casos pesquisados neste trabalho apresentam algumas características peculiares na sua caracterização de *clusters* turísticos.
3. No caso da pesquisa realizada, os três casos escolhidos impuseram, pela distância e outras exigências burocráticas, algumas restrições no tempo utilizado para as pesquisas e no acesso a alguns dados estatísticos mais enriquecedores para análise das informações.
4. Não houve implementação concreta do Modelo de Gestão proposto e uma avaliação posterior a esta implantação, visto que não era o objetivo do trabalho mas, que, após um teste de campo se torna mais consistente o modelo proposto.

RECOMENDAÇÕES:

1. Considerando o crescimento do segmento ecoturístico e as características cada vez mais complexas na operação dos *clusters* semelhantes aos casos estudados neste trabalho, aprofundar a pesquisa para enriquecimento dos elementos que compõem o Modelo proposto.
2. Aplicar o Modelo de Gestão proposto em casos reais e fazer o acompanhamento e a crítica de sua adequação aos *clusters* ecoturísticos.

BIBLIOGRAFIA

- AMARAL FILHO, J. et al. *Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: casos do Ceará*. Rio de Janeiro. UFRJ/IE/REDESIST, setembro de 2002 (www.ie.ufrj.br/redesist)
- BARBIERI, José Carlos. *Parques Incubadoras de Base Tecnológica: a Experiência Brasileira*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório nº 04/1995
- _____. *Desenvolvimento e Meio Ambiente (As estratégias de mudanças da Agenda 21)*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In COCCO et al.(org.). *Empresários e empregos nos novos territórios: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro, DP&A.
- BENKO, Georges. *Economia, Espaço e Globalização na Aurora do Século XXI*. São Paulo: Hucitec, 1996
- BAPTISTA, Mário. *Turismo – Competitividade Sustentável*. Lisboa/São Paulo: Verbo, 1997
- BARBOSA, Maria Alice Cunha. ZAMBONI, Roberto Aricó. *Formação de um “Cluster” em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito – MS – Texto para discussão Nº 772*. Brasília: IPEA
- BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988
- CASSIOLATO, J.E. & SZAPIRO, M. *Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil*. Rio de Janeiro, UFRJ/IE/REDESIST, setembro de 2002 (www.ie.ufrj.br/redesist)
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume I)*. 4ª edição - São Paulo: Paz e Terra, 2000

- CAVASSA, César Ramírez . *La Modernización y Administración de Empresas Turísticas*. México: Trillas. 1994
- CLAWSON, M. y KNESTH, J.L. *Economics of Outdoor Recreation*, Baltimore: Johns Hopkins Press
- CLEMENTE, Ademir. HIGACHI, Hermes Y. *Economia e Desenvolvimento Regional*. São Paulo: Atlas, 2000
- COCCO, Giuseppe. URANI, André. GALVÃO, Alexander Patez. *Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos – O Caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A Editora : 1999
- COMTUR – Conselho Municipal de Turismo - Bonito
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. “*Agenda 21*” – Senado Federal – Secretaria de Documentação e Informação – Subsecretaria de Edições Técnicas – Brasília:1996
- CONGRESSO NACIONAL: Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000 – D.O. 138 de 19-7-2000
- CROCCO, M. Et. Al. (2001). Industrialização descentralizada: Sistemas industriais locais – O arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana. In, *Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Nota técnica 36. Rio de Janeiro, IE/UFRJ (www.ie.ufrj.br/redesist).
- DALL’ACQUA, Clarisse Torrens Borges. *Competitividade e Participação – Cadeias produtivas e a definição dos espaços geoceconômico, global e local*. São Paulo: Annablume. 2003
- DIAS, Reinaldo. *Turismo Sustentável e Meio Ambiente*. São Paulo: Atlas. 2003
- EMBRATUR/IBAMA: *Diretrizes para uma política nacional de ecoturismo*. Grupo de Trabalho Interministerial – MICT/MMA. 1994

- FARIA, Dóris Santos de . CARNEIRO, Kátia Saraiva. *Sustentabilidade Ecológica no Turismo*. Brasília: Editora UNB. 2001
- HELMSING, B. (1999). *Flexible Specialization, Clusters and Industrial Districts and 'Second' and 'Third Generation' Regional Policies*. In Working Paper Series, No. 305. ISS, The Hague - Holanda.
- _____ (2000). Externalities, learning and governance: perspectives on local economic development. Institute of Social Studies – ISS, Haya, Holanda.
- HENDERSON, Hazel. *Transcendendo a Economia*. São Paulo: Cultrix – Amana – 2000
- IGLIORI, Danilo Camargo. *Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento*. São Paulo: IGLU Editora, FAPESP: 2001
- KINKER, Sônia. *Ecoturismo e Conservação da Natureza em Parques Nacionais*. Campinas: Papirus, 2002
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall. 2000
- KRIPPENDORF, J. *The Holiday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel*. London: Heinemann. 1987
- LASTRES, Helena Maria Martins. CASSIOLATO, José Eduardo. MACIEL, Maria Lucia. *Pequena Empresa - Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Delume- Dumará, 2003
- LEED - Programa de Empleo Y Desarrollo Económico Locales – Organización para La Cooperación Y el Desarrollo Económicos – Redes de Empresas Y Desarrollo Local – Competencia Y Cooperación en Los Sistemas Productivos Locales. Paris: Editions de l'OCDE
- LEVITSKY, Jacob. MIKKELSEN, Lene Hojmark. *M-&Small Enterprises in Latin America – Experience of Business Development Services*. London – UK : LTDG Publishing, 2001

- LINDBERG, Kreg . HAWKINS, Donald E. (Editores). Ecoturismo – Um Guia para Planejamento e Gestão. São Paulo: SENAC-SP. 1995
- LUNAS, José Roberto da Silva. Turismo Sustentável - Descrição e Avaliação da Gestão do Turismo de Bonito – Ms. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. 2000
- MARIANI, Milton Augusto Pasquotto. Geografia e Turismo no Paraíso das Águas: O Caso de Bonito. São Paulo: tese de Doutorado. Tese apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. 2000
- MARKUSEN, A. (1996). Sticky Places in Slippery Spaces: A Typology of Industrial Districts. In Economic Geography, Vol. 72, No. 3, julho 1996, Clark University, Worcester, Massachusetts.
- MARSHALL, Alfred. Princípios de Economia. São Paulo: Victor Civita, 1982
- McKERCHER, Bob. Turismo de Natureza – Planejamento e Sustentabilidade. São Paulo: Contexto. 2002
- “MEIO AMBIENTE” (Legislação) Senado Federal – Primeira Secretaria – Subsecretaria de Edições Técnicas – Vol’s I e II – Brasília – 1996 – 3ª edição atualizada
- MEYER-STAMER, Jörg . Policy Paper. Nº 28, setembro de 2001. Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica
- MILANELLO, M. 1992. Comunidades tradicionais do Parque Estadual da Ilha do Cardoso e a ameaça do turismo emergente. São Paulo, II Congresso Nacional sobre Essências Nativas, Anais do..., 3:1109-1111.
- MYTELKA, L. & FARINELLI, F. (2000). Local Clusters, innovation systems and sustained competitiveness. In “Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico”, Nota técnica 5. Rio de Janeiro, IE/UFRJ (www.ie.ufrj.br/redesist).

- OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – Introducción al Turismo. Madrid: EGRAF - 1998
- PENROSE, Edith Tilton. Teoria del Crecimiento de la Empresa, Madri: Aguilar, 1962
- PERALTA, CICERO RAMOS, trabalho em elaboração para ser apresentado ao COMTUR como subsídio para definição de Política de Baixa Temporada. Bonito: 2004
- PETROCCHI, Mario. Gestão de Pólos Turísticos. São Paulo: Futura. 2001
- PIORE, Michael J. SABEL, Charles F. The Second Industrial Divide. New York: Basic Books, Inc. PORTER, Michael. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus. 1999
- PUTNAM, Robert D. Comunidade e Democracia – a experiência da Itália moderna. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- PYKE, Frank. Small firms, technical services and inter-firm cooperation. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1994, Research Series - 99.
- RAUD, Cécile. Indústria, Território e Meio Ambiente no Brasil. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999
- SACHS, Ignacy. *Terra dos Homens – Ecodesenvolvimento – Crescer sem Destruir*. SãoPaulo: Edições Vértice. 1986
- RIBE, John. Economía del Ócio y el Turismo. 2ª edição. Madrid: Editorial Síntesis, 1999
- RITA,, Beatriz Santa. PARADA, Isadora. CAMPOLIM, Marcos. O Turismo de Base Comunitária no Parque Estadual da Ilha do Cardoso – Cananéia – SP.Texto premiado pelo SENAC
- SARACENO, E. (2000). Urban-Rural Linkages, Internal Diversification e Eexternal Integration: a European Experience. In Taller Sobre Desarrollo Rural (Documentación), San Fernando de Henares-Madri, 9-27 de outubro. FAO - REDCAPA

SCHIMITZ, H. & NADVI, K. (1999). Clustering and Industrialization: Introduction. In World Development, Vol. 27, No. 9, pp. 1503-1514. Pergamon.

SEBRAE Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria. Relatório de Pesquisa. 2002. Fonte Internet

SIMON, Hudson Brent Ritchie. Journal of Vacation Marketing London: Jun 2002. Vol. 8, Iss. 3; pg. 263, 14 pgs Alberta Canada

STORPER, M. & SCOTT, A. J. (ed.) (1992). "Pathways to industrialization and regional development. London/NY, Routledge.

STEINDL, Josef. Pequeno e Grande Capital – Problemas econômicos do tamanho das Empresas. São Paulo: HUCITEC (Editora da UNICAMP). 1990

STRAUCH, Ottolmy _____????

SWARBROOKE, John. Turismo Sustentável –Meio Ambiente e Economia . Vol. 2 . 2ª edição. São Paulo: ALERPH

COCCO, Giuseppe. URANI, André. GALVÃO, Alexander Patez. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A. 1999

VEIGA, J.E. (2000). A Face Territorial do Desenvolvimento. In Taller Sobre Desarrollo Rural (Documentación), San Fernando de Henares-Madri, 9-27 de outubro. FAO – REDCAPA

VIEIRA, Paulo Freire. WEBER, Jacques (org.) Gestão de Recursos Naturais Renováveis e Desenvolvimento. São Paulo: Cortez. 1996

WEARING, Stephen. NEIL, John. Ecoturismo – Impactos, Potencialidades e Possibilidades. Barueri: Manole. 2001. 1ª edição brasileira

YIN, Robert K. Estudo de Caso- Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman. 2001

Sites:– www.brotas.sp.gov.br – Brotas (2004) - Prefeitura Municipal de Brotas

www.brotas.tur.br/brotas - Bonito (2004) -

Capítulos e artigos:

BOTELHO Marisa dos Reis A. Política industrial e as pequenas e médias empresas: notas sobre a experiência internacional

COLOSSI, Nelson. DUARTE, Roberta C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMPs) da Grande Florianópolis/SC – Revista de Ciências da Administração – Ano 2, nº 4, set. 2000

ENTRIALGO, Montserrat. FERNÁNDEZ Esteban e VAZQUEZ, Camilo J. Characteristics of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence

LA ROVERE, Renata Lébre. Perspectivas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração, São Paulo v-34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999

Organisation for Economic Co-Operation and Development. Best Practice Policies for Small and Medium-sized Enterprises – 1997 edition

SOLLEIRO, José Luis . CASTANÕN, Rosario. Política Industrial y tecnológica para las PYME en América del Norte

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo de. O Espaço das PMEs – Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial – SEBRAE – 1995

WERT, James Van. El gobierno y las empresas pequeñas en Estados Unidos

www.iedi.

Definir a indicação bibliográfica correta:

Plano de Manejo – Versão 2 (enviado pelo Sr. Marcos – PEIC)

Confirmar a inclusão ou não:

MENDONÇA, A L. F. de 2000. A Ilha do Cardoso: o parque estadual e os moradores. Dissertação de Mestrado, Depto de Ciências Florestais/ESALQ, Universidade de São Paulo, 163p e anexos.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Programa: Doutorado em Administração

Depto de Administração da Produção e Operações

Título da Tese: "O comportamento das organizações atuando em clusters de turismo ecológico: a proposta de um modelo de gestão"

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Constituição do Cluster Turístico

Nome do Cluster: _____

Legislação correlata: a) _____

b) _____

(categoria, nº, data de promulgação, título da legislação, poder emissor)

Órgãos públicos que atuam sobre o cluster:

Nome do órgão _____

Endereço do órgão _____

Data de início de atuação sobre o cluster _____

Instância do poder: _____

Cargo do gestor _____

Nome do gestor _____

Questões :

O cluster se formou espontaneamente e, em seguida, regulamentado e apoiado por ação do poder público ou foi desde o início criado por ação governamental?

Qual o tipo de apoio oferecido pelo poder público? (Financeiro? Concessão de área pública? Incentivos fiscais? Formação de pessoal? Outros?)

Quais são as regulamentações aplicáveis às atividades turísticas do cluster? _____

4. Quais os benefícios que o poder público oferece às organizações que atuam no cluster? _____

Quais são os controles efetivamente implementados pelo poder público para controle das regulamentações em vigor? _____

3. Entidades civis que atuam sobre o cluster:

1ª Entidade : Nome _____

Endereço _____

Cargo e nome do responsável _____

2ª Entidade : Nome _____

Endereço _____

Cargo e nome do responsável _____

Questões:

Quais os objetivos básicos da entidade frente às atividades do cluster? (Apoio? de que tipo? Financeiro? Orientação? Ou de controle?) _____

Quais os critérios para admissão de associados? Quais os critérios para concessão do apoio? _____

4. Entidades Não Governamentais que atuam sobre o cluster:

1ª entidade: Nome _____

Endereço _____

Cargo e nome do responsável _____

2ª entidade: Nome _____

Endereço _____

Cargo e nome do responsável _____

3ª entidade: Nome _____

Endereço _____

Cargo e nome do responsável _____

Questões:

8. Quais os objetivos da entidade frente às atividades exercidas no cluster? (Apoio? de que tipo? Financeiro? Orientação? Ou de controle?)

5. Organizações empresariais que atuam sobre o setor

5.1 Atividade principal: hospedagem _____

alimentação _____

transporte _____

recreação _____

operadores _____

agência de viagem _____

5.2 Nome da empresa: _____

5.3 Endereço da empresa _____

5.4 Porte da empresa _____ nº empregados _____

5.5 Início de funcionamento ____/____/____

Principal responsável : cargo: _____

nome do ocupante(s): _____

Quais são os principais valores da empresa? (suas crenças, filosofia)

Quais os principais objetivos da empresa? (econômicos? sociais?)

Quais os motivos que levaram os sócios/proprietários a ingressarem na atividade turística? _____

O fato de existir um cluster influenciou na decisão de ingressar? Sim ?__
Não? ____ Por quê? _____

Quais as vantagens e as desvantagens de atuar em um cluster? _____

Como vê a relação entre competição e cooperação entre empresas que atuam em cluster?

As expectativas que levaram a abrir a empresa e atuar no ambiente do cluster foram atendidas? Foram superadas ou ficaram abaixo das expectativas? Por quê? _____

Que tipo de apoio recebe dos órgãos públicos? _____

Quais são as características que diferenciam uma empresa voltada para o turismo das empresas voltadas para outros tipos de serviço? _____

Você trocaria de ramo de atividade? Sim ____ Não ____ Por quê? _____

Como vê o perfil do turista de seu cluster? Diferente de outros tipos de Turistas? Sim ____ Não ____ Por quê? _____

Como cria ou mantém os produtos oferecidos aos turistas? _____

Que política de preços pratica? Acima da média? ____ Na média? ____ Abaixo da média ? ____ Por quê prefere sua estratégia? _____

Como faz a “distribuição” de seus serviços? Que canais utiliza? _____

Que estratégias utiliza para comunicação? Quais as mídias preferidas?

Utiliza alguma estratégia para fidelização de clientes? Qual _____

6. Turistas usuários dos serviços oferecidos pelos clusters

Origem : externo? ____ país de origem ? _____

Doméstico? ____ cidade e Estado de origem? _____

Faixa etária : 0 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

61 a 80 anos

mais de 80 anos

Formação escolar: 1º grau

2º grau

3º grau incompleto

3º grau completo ____ curso : ____

pós-graduação incompleto : curso ____

pós-graduação completo : curso ____

Sexo : masculino ____ feminino ____

28 . Estado civil : solteiro ____ casado ____ divorciado ____

29. Frequência de viagens : ____ / ano tipo de viagem : interna ____

externa ____ Ecoturismo ____ outros tipos ____

locais já visitados ____

30 . Avaliação feita pelo turista:

Exc
elenteE
o
mR
egul
arI
ra
c
oMuito
Fraco

Trans
porte
Hospe
dagem
Alima
ntação
Recre
ação
Inform
ações

ANEXO B – Lei Nº 9985 de 18 de julho de 2000